

PRINCZ S.A.

UN PLAN DE DESARROLLO Y MEJORA DE RECURSOS HUMANOS

Alejandro Eduardo Vago

INDICE

Primera Parte: PRINCZ

Capitulo 1: Haciendo Historia.

Capitulo 2: Un viaje por nuestra actividad.

Capitulo 3: Nuestra estructura, una visión panorámica.

Capitulo 4: Princz y El Entorno.

Segunda Parte: Diagnosticando La Actualidad

Capitulo 5: La Encuesta de Clima.

Capitulo 6: Los resultados, una representación de la realidad.

Capitulo 7: Identificando nuestra Cultura.

Tercera Parte: Preparando el Plan de Mejora y Desarrollo.

Capitulo 8: Hacia donde Vamos.

Capitulo 9: Definiendo el Plan.

Síntesis Final.

PRIMERA PARTE

PRINCZ

CAPITULO 1: Haciendo Historia

En 1999 Princz S.A. festejó 50 años de vida de una empresa argentina pero con acento europeo. No es un tema menor presentar a esta compañía por su origen ya que desde principios del siglo XX la vocación empresaria de la familia Princz se empezó a desarrollar en el viejo continente para continuar luego en la Argentina.

Hacer mención a la historia de Princz es hacer referencia a la historia de una familia que a lo largo de un siglo combinó aciertos, sacrificios, alegrías y algunos fracasos.

En Hungría, alrededor del año 1900 los Princz iniciaron sus actividades. Con una empresa fundada por los hermanos Armin y José (padre de Alejandro y Pablo los fundadores de Princz en la Argentina) se dedicaron a fabricar molinos para harinas y aceites. Trabajaban alrededor de 800 personas. En la 1ª guerra mundial empiezan a fabricar municiones. Después del conflicto, en 1919 debido al tratado de Versalles la fábrica queda en territorio rumano. Durante 10 años repararon y fabricaron locomotoras para el ferrocarril rumano.

Del '30 al '41 produjeron con mucho éxito baterías de cocina, pero debido a la fuerte competencia se fusionaron con una empresa sajona. Cuando se desata la 2ª guerra mundial, nuevamente tuvieron que fabricar municiones. En 1944 cuando los alemanes se retiraron de Rusia, minaron toda la fábrica, poniendo bajo cada columna bombas que las hicieron detonar con alta precisión. Todas las columnas se rompieron al mismo tiempo, los techos se levantaron y al caer taparon y protegieron las maquinarias y la materia prima de la intemperie. Después del '44 cuando los alemanes se retiraron, nuevamente la familia Princz puso en marcha la fábrica. Tanto la materia prima como la maquinaria se habían podido salvar.

Desde 1937 Alejandro Princz había estado cursando sus estudios en Suiza. En 1945 su familia lo llama para trabajar en la fábrica de Rumania. No obstante, se sabía por información que procedía de ese país que los aliados habían prometido a los comunistas rusos, entre otras cosas, la venta del territorio donde estaba la fábrica, como finalmente ocurrió.

Sabiendo que los rusos se quedarían con ese territorio en 1946 Alejandro y Pablo Princz empezaron a preparar la migración. En Febrero de 1948 llegó a la Argentina Alejandro y posteriormente en Noviembre del mismo año lo hizo Pablo, siempre con la intención de desarrollar nuevos proyectos. Inicialmente la idea era hacer una fábrica de sobres y después derivarse al papel, pero debido a inconvenientes con los socios locales no se avanzó con ese proyecto.

En 1949 decidieron fabricar sorbetes de acetato de celulosa y se empezó a construir la planta en la zona de Villa Libertad – Provincia de Buenos Aires para lo cual adquirieron 4 lotes. En marzo de ese año se funda Princz S.R.L. Trabajaban alrededor de 15 personas. Los sorbetes se vendían en restaurantes y en ferreterías.

Al tiempo se pasó a fabricar pintura para coches Duco a base de nitrocelulosa y solvente. Parte de la materia prima que se utilizaba eran rollos de películas viejas de cine importadas de Francia en tambores. Pablo y Alejandro lavaban los rollos de películas en una solución de amoníaco sobre fuego abierto, al que le lograron bajar la viscosidad. Vendieron este producto generando las primeras ganancias para Princz en la Argentina. En la Navidad de 1951 una cañita voladora cayó por la ventana del depósito donde se guardaban las películas lavadas y empezó a explotar todo, incluido los tambores que estaban llenos de películas para procesar. Por suerte no hubo que lamentar víctimas pero llevo cierto tiempo reiniciar la actividad.

Cerca del año 1961 se comienzan a hacer las investigaciones necesarias para comenzar a fabricar un plástico que para aquella época podía tener futuro, el PVC (Policloruro de Vinilo). Ya en 1963 se mezclaba y extrudaba el compuesto de PVC. Los demás fabricantes de PVC de la Argentina mezclaban todo en frío, pero Princz desde principios de la década del 60 calentaba los plastificantes y cocinaba las mezclas logrando una mejor homogeneización del material.

Hacia final de la década del '60 se compra a un vecino un terreno y se empieza a construir una ampliación de la planta para dedicarla a la fabricación del compuesto de PVC. La capacidad productiva de PVC se empieza a agrandar al adquirir más extrusoras. También para esa época se empieza a embolsar acetato de celulosa en bolsas impresas con la marca Princz.

Los hijos de Pablo (José) y Alejandro (Miguel) para principios de los años '70 partieron a Suiza a cursar sus estudios de grado. Después de haber acumulado algunos años de experiencia trabajando en diferentes empresas de ese país, José y Miguel regresan respectivamente en 1977 y 1978 a la Argentina para sumarse al emprendimiento que ya 30 años atrás habían iniciado sus padres. Comenzaría entonces 20 años, que pese a innumerables dificultades fueron años de continuos crecimientos y progresos.

A fines de la década de los '80, Princz ya estaba fabricando compuesto de PVC y de acetato de celulosa, película de PVC y acetato de celulosa, botellas de PVC y plastificantes. En 1985 comienza a funcionar Princz San Luis que, creada para aprovechar la promoción industrial en esa Provincia, se dedicaba a producir compuesto de soplado y flexible.

Ya en la década del '90 comienza a ampliarse fuertemente la capacidad productiva con la incorporación de nuevo equipamiento. Se empieza a planear la mudanza del área fabril a un galpón más amplio y con un lay out más lógico de acuerdo a las necesidades de producción. En la actualidad la cía. ocupa una superficie total cercana a los 8300m².

En abril de 1995 se produce el primer material para exportación, actividad que continua hasta la fecha siendo Brasil en aprox. un 95% el principal receptor de estos productos. Todos los años siguientes fueron testigos del proceso expansivo de la empresa. En esos años se decidió aumentar la inversión construyendo un nuevo laboratorio, nuevas áreas de servicio para la fábrica,

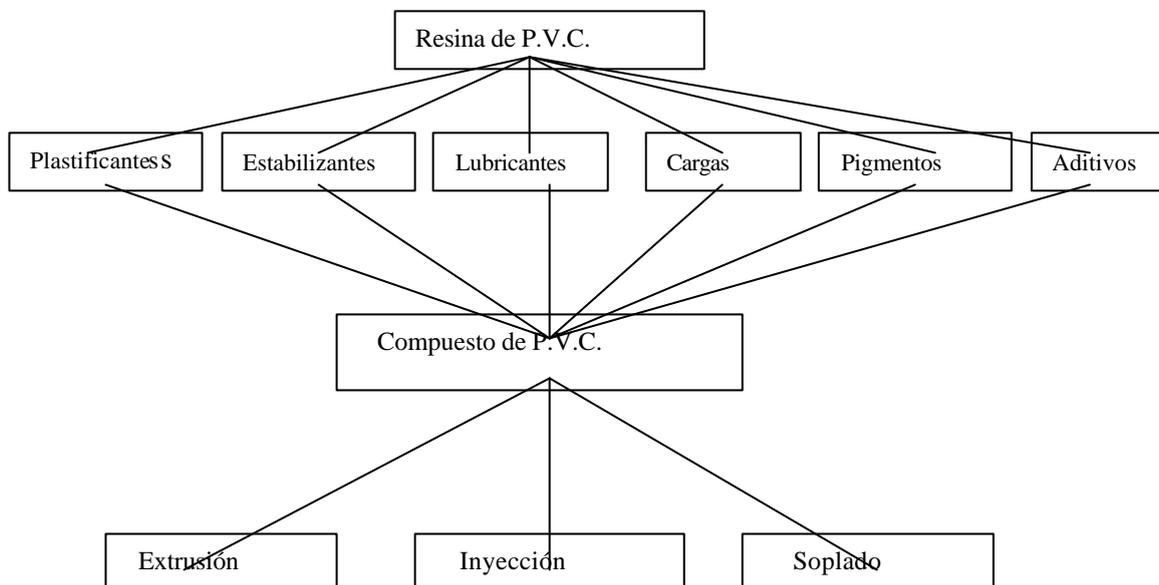
nuevas maquinas, se adquirieron nuevos inmuebles y todo ello con la finalidad última de ofrecer al mercado un producto de optima calidad, aspecto este por el cual hoy Princz es la marca más reconocida en su ramo. En 1997 la cía. se convierte en la primera empresa de la Argentina dedicada a la fabricación de compuestos de PVC con certificación ISO 9001.

2.1 – PRODUCCION

Princz S.A. participa en una actividad que es Industria de Industrias. A partir de la Resina de PVC (Policloruro de Vinilo) y agregando otras materias primas produce el Compuesto de PVC que, posteriormente, es nuevamente procesado para fabricar productos de diferente índole.

Zapatillas, cables, asientos de bicicletas, partes de automóviles, artículos de uso medicinal, ventanas, caños, botellas, etc. donde quiera que se observe se puede encontrar ejemplos de aplicaciones de los Compuestos de P.V.C.. Esta constituye la gran ventaja de Princz, la calidad de los productos que se fabrican con este material y la versatilidad de los mismos. El mantenimiento de estas cualidades es el factor que posibilitará mantener en uso los compuestos de P.V.C. frente a otros materiales plásticos.

El proceso de fabricación del Compuesto de P.V.C. resulta clave para construir la calidad de los productos y es en este punto donde una cantidad importante de factores entran en consideración. Esto incluye la relación adecuada de las materias primas tales como resinas, plastificantes, estabilizantes, lubricantes, cargas y aditivos varios; sin restarle importancia a las formulaciones, procesos de mezclado, granulado, el conocimiento de los equipos de producción y el servicio de atención al cliente por parte de la empresa. El siguiente esquema detalla la combinación de materiales para llegar al Compuesto de PVC y las técnicas de fabricación posteriores para arribar al producto final:



Cuando se formula un compuesto de P.V.C. se tienen en cuenta las propiedades del producto final (físicas, químicas, visuales, etc.) además de considerar el tipo de equipos que se emplearán para la fabricación del mismo. Entre los procesos de transformación más utilizados mencionamos a la Extrusión, Inyección y Soplado. A su vez los compuestos pueden ser rígidos o

flexibles de acuerdo a la aplicación que vaya a tener posteriormente. El siguiente cuadro detalla someramente el tipo de compuesto, el proceso utilizado y alguna de sus aplicaciones:

Tipo de Compuesto	Proceso Fabril	Aplicación
Rígidos	Extrusión	Construcción (Perfilería)
	Inyección	Accesorios para caños
	Soplado	Botellas
Flexibles	Extrusión	Cables Plastificados (mangueras – burletes)
	Inyección	Calzado Plastificados (piezas industria automotriz y eléctrica)

Tanto la planta como sus oficinas comerciales se encuentran localizadas en el predio que la empresa posee en la localidad de Villa Libertad, partido de San Martín en la Provincia de Buenos Aires. El predio ocupa una superficie total de 8256.95 metros cuadrados, de los cuales son cubiertos 7713.01 metros cuadrados.

La cía. dispone de 7 líneas de producción procedentes de distintos lugares del mundo, donde más del 50% fue adquirida en la década del 90.

2.2 - COMERCIALIZACION

La Argentina es un mercado altamente concentrado donde aprox. el 85% se encuentra dentro de un radio de distancia no mayor a 100 km. de la planta de producción en San Martín.

Dentro de este contexto las ventas de Princz al mercado interno se centralizan en un 95% en el ámbito de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires y un 5% en el interior del país, básicamente Córdoba y Santa Fe. La política comercial de Princz ha sido y es no tratar de tomar en forma importante pequeños mercados regionales debido a la falta de seguridad que presentan desde el punto de vista financiero.

Princz S.A. con una participación (share) cercana al 35% es líder en el mercado local en los sectores de cables, botellas y envases, y rígido de inyección (Accesorios para caños) y rígido de extrusión (Construcción). Este último segmento fue abordado por la cía. en los últimos tres años habiendo logrado el control del 30% del mismo, teniendo actualmente una excelente oportunidad de crecimiento. En el segmento de calzado la empresa decidió por el elevado riesgo de crédito asumir una baja participación.

La rentabilidad de todos los segmentos en la Argentina han caído en forma importante a partir del año 1991, donde la apertura económica y el proceso de globalización determinaron que los precios locales perdieran el diferencial que tenían con los precios internacionales. Por otra parte el crecimiento del

mercado esta en concordancia con el crecimiento del Producto Bruto del país, hecho que no ha sido satisfactorio en los últimos tres años.

La competencia local, en gran parte como consecuencia de lo reseñado en el párrafo anterior, esta centrada en una gran disputa por ocupar espacios en un mercado que no esta creciendo. En definitiva es una lucha difícil contra un grupo de empresas que mayoritariamente son también familiares. Entre las principales se pueden mencionar a PVC Tecnom con el 30% del mercado, Alfa Vinil con el 15% e Ipasa con el 10%, esta última es la única empresa que pertenece a un grupo inversor.

El mercado externo empezó a desarrollarse a partir de 1995. El primer objetivo ha sido y es Brasil, por el volumen que representa y en segundo orden Uruguay, por su cercanía en distancia y estructura social.

En el caso brasileño se buscó ocupar nichos de mercado en las áreas sur y nordeste del país que no son adecuadamente abastecidas desde San Pablo, donde esta el área principal de producción.

Por otra parte, en términos de competencia no hay costos logísticos diferenciales ni a favor ni en contra entre los dos países.

Los perfiles rígidos para la construcción y en menor medida el de calzado fueron los segmentos que se desarrollaron. Después de 5 años de trabajo los productos de Princz están reconocidos ampliamente por su calidad superior y por el servicio brindado a los clientes, aspecto este último desconocido en estas zonas hasta la llegada de nuestra cía.

Las ventas de Princz en el exterior se concentran en un 95% en Brasil y un 5% en el Uruguay. Por otra parte, en la actualidad fue nombrado un representante de ventas en Chile, se ha estudiado el mercado y existe una perspectiva interesante de vender una cantidad razonable de nuestros productos en ese país.

2.3 – Información Económica – Financiera

Con la finalidad de completar la información relativa a la actividad de Princz se adjunta un cuadro que presenta la evolución económica de la cía. en los últimos años:

	2000	99	98	97	96	95
Ventas	28.110.017	26.957.699	27.579.078	25.462.754	23.266.822	23.162.042
CMV	25.067.902	22.848.334	24.047.918	21.818.425	19.724.706	20.597.619
R. Bruto	3.042.115	4.109.364	3.531.160	3.644.330	3.542.116	2.564.423
Cos. B. Uso		641.382	637.227	460.655	442.197	299.087
Gs. Adminis.	1.634.134	1.551.244	1.468.966	1.468.040	1.106.266	1.119.807
Gs. Comerc.	982.766	166.408	98.929	99.458	113.779	244.499
Gs. Exportac.		158.866	221.924	142.062	39.542	4.100
Gs. Financ.	795.591	870.072	394.259	157.661	282.599	340.075
Otros Ingres.	518.370	298.923	319.447	109.409	4.081	591.994
Part. 3os	-18.900	-14.336	-6.012	278.034	64.325	230.159
REI					24.779	168.978
Imp.Ganan.	-21.700					
Rdo. Ejercic.	107.395	1.005979	1.023.289	1.147.470	1.472.711	749.711

CAPITULO 3: Nuestra Estructura, una visión panorámica.

Princz a lo largo de su historia fue delineando una estructura que respondió a un modelo paternalista de organización. Dentro de esta concepción, impregnada por sus fundadores, la figura del profesional prácticamente no tenía cabida ya que todas las decisiones se concentraban en sus dueños. En consecuencia la coordinación de todas las funciones propias de la organización pasaban por la Dirección de la Cía. que detentaba únicamente la autoridad formal.

La globalización y el incremento de la competencia en los últimos años fue lentamente creando la necesidad de profesionalizar la estructura, descentralizar las decisiones y generar las condiciones para el mejoramiento y desarrollo del personal de la cía. Si bien esta tarea se está llevando adelante en forma pausada pero continua, como se observa de los organigramas que se transcriben aún se mantienen algunas funciones dependiendo de la Dirección cuando las mismas deberían estar bajo la orbita de sus gerencias de competencia

Por otra parte, también este esquema paternalista y centralizado llevó a que la dotación se conformara más por idóneos que por profesionales especializados para cada tarea, lo que hace que la renovación y la capacitación del mismo se haya vuelto imprescindible. El porcentaje de profesionales con relación a la dotación total es muy bajo (5,8%)

La rotación de personal, en gran medida por el modelo de organización planteado y su cultura, es muy baja tanto por voluntad del personal por retirarse como por decisión de la propia empresa. Esto también dificulta que el proceso de transformación que necesita Princz se haga más rápidamente.

DOTACIÓN (al 31 de Octubre de cada año)

	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Total	120	108	109	84	76	74
Administración	11	11	10	7	7	7
Comercialización	9	8	7	5	5	4
Producción	97	86	89	69	62	61
Personal	3	3	3	3	2	2
% Profesionales	5.8%	4.6%	3.7%	4.8%	5.2%	4%

3.1 – Partes de la Organización

Como consecuencia del proceso de globalización y el incremento de la competitividad mencionado anteriormente los mecanismos de coordinación en Princz debieron cambiar y por lógica, también se debió descentralizar la autoridad formal. En definitiva esto permitió instalar en la cía. los niveles gerenciales necesarios, aunque se mantuvo por el tamaño de la empresa una muy estrecha relación entre los niveles de decisión y de ejecución.

En Princz se observa al nivel administrativo dividido en tres partes: los que ocupan el nivel superior de la escala jerárquica (conducción estratégica), los

que se sitúan por debajo de la conducción, vinculándola con el nivel operativo (línea media), y el tercer grupo formado por aquellos que no forman parte de la línea de autoridad.

3.1.1 – Conducción Estratégica

Esta constituida por todas las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización. En el caso de Princz sus dos accionistas y el nivel gerencial. Es por definición el primer nivel jerárquico y se ocupa de que la organización cumpla con sus objetivos.

En Princz esta conducción tiene tres tipos de obligaciones.

- ✍✍ Mando: Cuando la organización recurre a la autoridad formal como mecanismo de coordinación, los que la ejercen son los directivos de la conducción estratégica y la línea media. El objetivo a lograr es que toda la organización funcione como una unidad integrada.
- ✍✍ Relaciones con el medio externo: este nivel de conducción cumple con los siguientes roles:
 - ✍✍ Portavoz: Informar a personas influyentes y al gobierno sobre las actividades de la organización que incluye actividades protocolares.
 - ✍✍ Enlace: contactos de alto nivel para transmitir y recibir información.
 - ✍✍ Negociador: para cerrar importantes acuerdos.
- ✍✍ Desarrollo de la estrategia empresarial, consistente en la fuerza de mediación entre la organización y su entorno.

Este es el nivel que, obviamente, tiene la perspectiva más amplia de la organización que en muchos casos termina siendo la perspectiva más abstracta. El trabajo en este nivel suele caracterizarse por un mínimo de repetición y de normalización, de gran libertad de acción y ciclos de toma de decisiones relativamente largos.

3.1.2 – Línea Media

Si bien en algunas gerencias esta línea no existe (comercial) o existe parcialmente (administrativo – financiera), su función es unir la conducción estratégica con el nivel operativo y esta provista de autoridad formal.

Esta cadena abarca desde el nivel que está justo por debajo de la conducción estratégica hasta los supervisores de primera línea, los cuales ejercen autoridad directa sobre los operarios. Esta cadena respeta el principio clásico de administración, denominado unidad de mando.

Entre las tareas que le son propias a este nivel pueden mencionarse las siguientes:

- ✍✍ Recopilan información de retroalimentación respecto del funcionamiento de las unidades a su cargo para transmitirla a los niveles superiores.
- ✍✍ Influyen en el flujo de decisiones, elevando las anomalías, propuestas de cambio y decisiones que necesitan autorización y recibiendo las asignaciones de recursos y la determinación de objetivos y políticas.
- ✍✍ Mantienen comunicaciones horizontales con otros directivos de línea media.

Elaboran la estrategia de sus unidades, respetando la subordinación de la misma a la estrategia de la organización.

3.1.3 – Nivel Operativo

Este nivel está compuesto por aquellos miembros que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios. Las cuatro tareas principales que desempeñan son las siguientes:

- Elaboran las entradas de los insumos de producción (Por ejemplo, el área de Compras obtiene la materia prima y Recepción la controla y deposita en el Almacén).
- Transforman las entradas en salidas (fabricación, prestación de un servicio, etc.).
- Distribuyen las salidas entre la comunidad (venta y distribución de los bienes y servicios).
- Proporcionan apoyo logístico a las funciones de entrada – proceso – salida (mantenimiento, inventarios, etc.).

Este nivel es el centro de la organización, es decir la parte que genera los resultados esenciales para su permanencia en el tiempo.

3.1.4 – Comités

En Princz el comité es un órgano permanente que cumple una doble función prestar asesoramiento y tomar decisiones. El comité funciona solamente en el nivel estratégico.

Entre las principales tareas que desarrolla se pueden mencionar las siguientes:

- Conseguir mediante la deliberación una apreciación de grupo.
- Aprovechar experiencia y conocimientos interdisciplinarios.
- Equilibrar opiniones.
- Desarrollar más alternativas durante el proceso decisorio.
- Evitar la acción o postergarla ganando tiempo para buscar una mejor solución.

3.2 – Organización Informal

Como en cualquier otra organización en Princz este tipo de organización está caracterizado por los enlaces espontáneos y flexibles entre distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales, indispensables para el funcionamiento de los aspectos formales, pero demasiado fluidos para ceñirse exclusivamente a éstos. En Princz las razones básicas de su existencia obedecen a los siguientes dos conceptos:

- Porque es escaso el trabajo que pueda llevarse a cabo sin comunicación informal.
- El segundo motivo es social: la gente necesita relacionarse con otros seres humanos, tanto por razones de amistad como para descargar tensiones

propias de la relación laboral y personal. La comunicación social representa un elemento imprescindible para el éxito de la organización.

Constituyen un ejemplo de este tipo de comunicaciones los contactos directos entre compañeros, los saltos en la cadena jerárquica o los contactos entre dos personas que se encuentran en distintas divisiones funcionales y distintos niveles jerárquicos.

CAPITULO 4: Princz y el Entorno

A – Política de Gobierno

La influencia gubernamental en el mercado de compuesto de PVC no es estable. Esta depende de la situación política por la que se atraviese, siendo importante durante ciertos períodos pre – electorales, aunque no tiene un solo patrón predeterminado, pues funciona más como impulsos aislados que como una política general.

En cuanto a los responsables de estas acciones son los gobiernos provinciales, más que el gobierno central, los encargados de llevar adelante las políticas vinculadas al desarrollo de infraestructura que tienen conexión directa con las posibilidades de desarrollo de la industria del Compuesto de PVC. Como datos relevantes es importante destacar que en nuestro país sólo el 50% de la población posee agua corriente, 30% sistema de cloacas centralizado, además de tener un déficit habitacional de 2.500.000 de unidades. En definitiva existe una importante oportunidad de crecimiento.

Por otra parte la existencia de diferentes regímenes de promoción industrial en la Argentina, pero en especial en la Provincia de San Luis, ha planteado una disyuntiva en la estrategia de la cía.. Princz terminó con su proyecto de promoción iniciado en 1985 en Junio del 2000 y hubiera deseado continuar con este beneficio, en especial por razones competitivas frente a las empresas competidoras del mercado. Sin embargo las condiciones para acceder a nuevas promociones no están claras por el momento, aspecto que se agudiza considerando que la balanza fiscal en nuestro país es deficitaria.

B – El PVC y el Medio Ambiente

El PVC es un material respetuoso con el medio ambiente y que además consume poca energía en su producción. Las unidades de producción del PVC están sujetas a continuas mejoras y modernización de sus instalaciones, así como también a continuos controles y mediciones. El transporte del PVC no implica riesgo alguno ya que no es un producto peligroso.

El problema de los plásticos en los residuos sólidos urbanos se debe únicamente al volumen ocupado, no entraña ninguna consecuencia nociva grave y no contamina el medio ambiente seriamente. Dicha cantidad depende de diversos factores como regionales, demográficos, sociales y económicos.

En 1995 ingresaron al CEAMSE un total de 2.143.671 ton. en concepto de residuos sólidos urbanos. La composición porcentual de los plásticos en los RSU (residuos sólidos urbanos) es de 8.9%. Asumiendo que el PVC representa un 10% del total de los plásticos, implica que el porcentaje del PVC en los RSU es inferior al 1%.

La acciones posibles a tomar son:

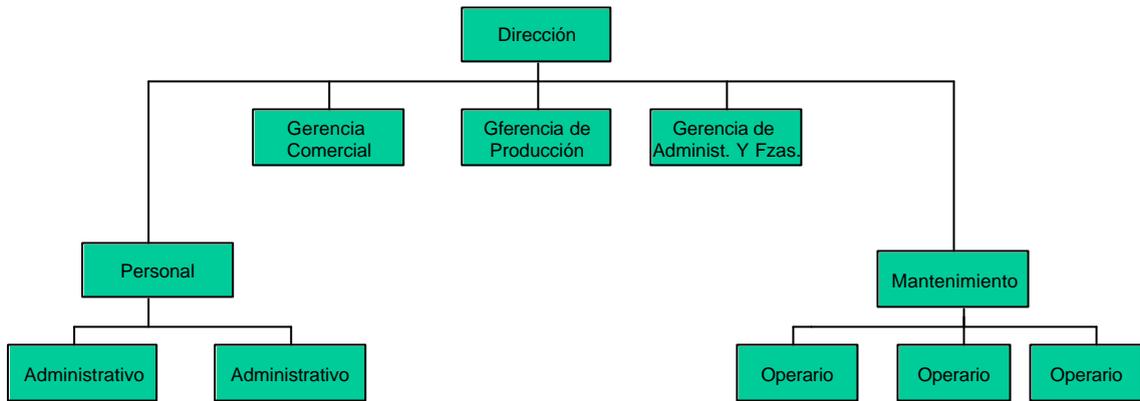
~~RSU~~ Reciclado

- ☞ Reuso (retornabilidad). Se aplica en envases, los que son retornados para su uso original.
- ☞ Reducción en la fuente. Se refiere a la reducción en materia prima de los productos finales. Productos finales de igual o superior calidad con menos peso.
- ☞ Relleno Sanitario. Aquí los residuos son apropiadamente enterrados, con el debido control, y son útiles para mejorar los terrenos no utilizables.
- ☞ Incineración. Se trabaja con recuperación de energía y tratamiento de efluentes gaseosos.

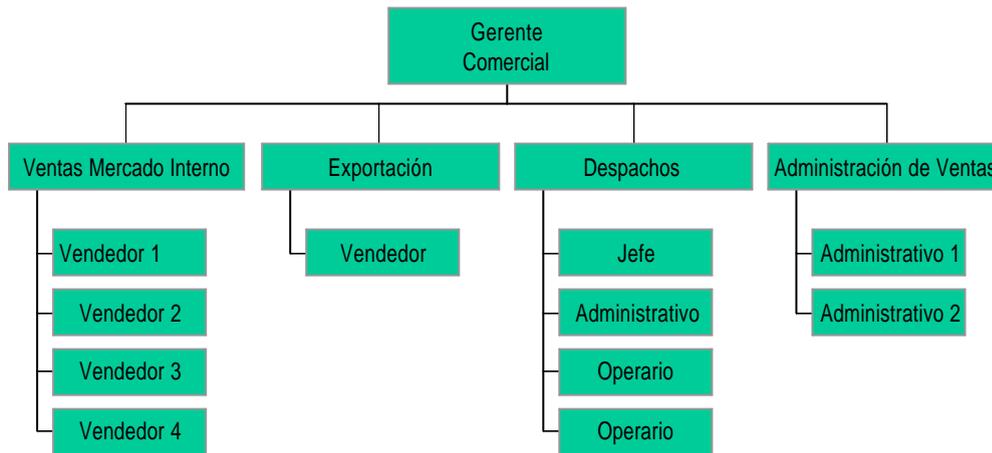
C – Solvay

Es una empresa internacional proveedora de la materia prima principal de Princz, la resina de PVC que representa en nuestra cía. cerca del 70% de los egresos por este concepto. En la Argentina ejercen un monopolio, que hacen valer constantemente ya que localmente no existen otras alternativas de abastecimiento. Este monopolio los ha llevado incluso a solicitar acciones antidumping contra USA y México aunque no con demasiado éxito. Solamente cuando los precios internacionales más los gastos de nacionalización son inferiores a los precios locales existe la alternativa de diversificar la compra de resina. Todo lo expuesto implica mantener una relación comercial con el proveedor principal que pasa de momentos de tirantez a momentos de calma en función del volumen comprado.

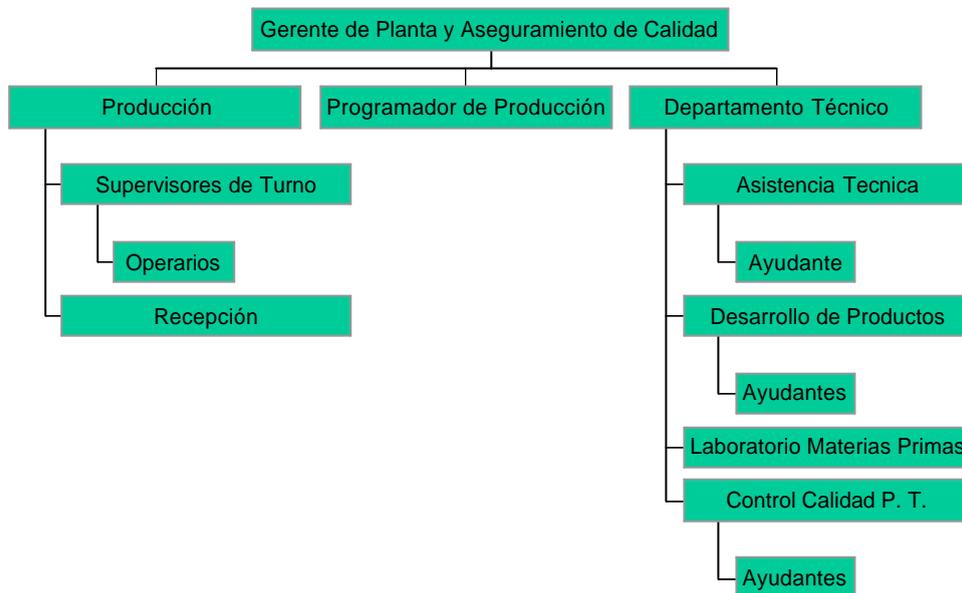
ANEXO I



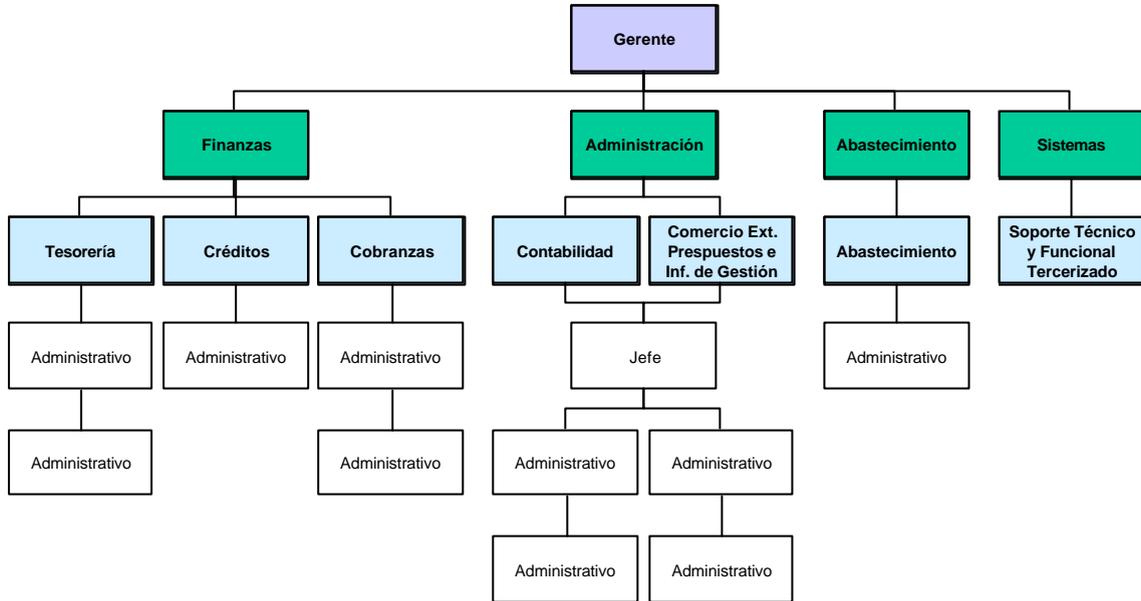
Gerencia Comercial



Gerencia de Producción y Aseguramiento de la Calidad



Gerencia de Administración y Finanzas



SEGUNDA PARTE

DIAGNOSTICANDO LA ACTUALIDAD

A – OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

En psicología existe un principio que dice que: toda conducta tiene una causa. Y en vista de esto debemos reconocer que lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene una razón buena y suficiente. Si alteramos tal razón o causa, entonces y sólo entonces cambiará su conducta.

En consecuencia, toda conducta es susceptible de comprensión, sin importar su aparente simplicidad o complejidad. Para llegar al conocimiento de esa conducta, que en nuestro caso por tratarse de una organización es grupal, requerimos de un instrumento como la encuesta para determinarla.

Si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. En definitiva creo que las encuestas permiten descubrir si el estado general de la organización es bueno o malo, facilitando que la Dirección y la Gerencia conozcan lo que los empleados piensan y sienten. La encuesta de actitud proporciona resultados más exactos que cualquier otro método, y con menor dificultad.

En el caso específico de la encuesta que llevamos a cabo en Princz hemos pretendido perseguir las siguientes finalidades:

1. Descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados ya que con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades posteriores.
2. Obtener opiniones a partir de la encuesta de actitud que sean útiles para planear la organización y sus modificaciones y para orientar la capacitación que requiere el personal de la cía. para adaptarse a las actuales circunstancias de competitividad que existe en la industria.
3. Generar un ámbito donde los miembros de Princz puedan expresar opiniones y quejas contra la organización de forma tal que también se constituya en un medio para desahogar sentimientos y remediar los conflictos existentes.

El concepto de Clima Organizacional utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el Clima Organizacional en Princz la encuesta que se llevó a cabo buscó resaltar los siguientes elementos:

~~Las~~ Las características del clima existente en el medio ambiente de trabajo.

- ☞ Como esas características son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ☞ Como el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ☞ Como el clima organizacional media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ☞ Como el clima que junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que las componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

B – METODOLOGIA DE LA ENCUESTA

Para llevar a cabo la Encuesta de Clima se cubrieron los siguientes pasos:

1. **Planeación de la Encuesta:** el planeamiento de la encuesta se hizo en forma cuidadosa compatibilizando los distintos objetivos que tanto la Dirección como la Gerencia pretendían obtener sobre las cuestiones de importancia que querían relevarse del personal de Princz. Se empleó para tal fin un cuestionario modelo que fue adaptado considerando las opiniones de la Dirección y del cuerpo gerencial.
2. **Diseño del Cuestionario:** a partir de un cuestionario modelo adaptado según los criterios definidos en la etapa de planeamiento se cubrieron todos los aspectos de la situación de trabajo que están relacionados con la satisfacción e insatisfacción de los Recursos Humanos de la cía.
3. **Administración del Cuestionario:** dada la importancia del cuestionario de actitud que se llevó a cabo se hizo un trabajo previo de comunicación por parte de cada gerencia para informar al personal sobre la finalidad y los objetivos de la encuesta. El cuestionario se administró en forma anónima entre los distintos grupos de trabajo durante las horas de tarea y se solicitó a cada miembro que entregue su respuesta en sobre cerrado en la oficina de personal. Todos los sobres fueron abiertos para su procesamiento en forma simultánea.
4. **Análisis de los Datos:** la tabulación de los resultados se hizo procesando los datos por Gerencia y a nivel general de la cía. buscando comparar las respuestas entre las distintas divisiones con el promedio de la empresa. Las distintas percepciones que el personal tiene de Princz en función de los comportamientos culturales y la problemática de trabajo de cada grupo enriqueció el análisis final de la encuesta.

C – UNIVERSO DE LA ENCUESTA

El universo encuestado correspondió a las áreas administrativas, comerciales y productivas (no incluyó al personal de producción de maquinas) encargadas de llevar adelante la operación de la cía. y de crear las condiciones para el desarrollo de la empresa.

CAPITULO 6: Los resultados, una representación de la realidad

Resumen Encuesta de Clima (Comparación de resultados)

Escala (0 a 10)

		Total General	Gerentes	Administración	Comercialización	Asegu. de calidad	Personal
1	RUTINA						
1.1	Hay muchas personas que hacen tareas rutinarias?	7,04	7,60	6,67	6,67	7,60	N/C
1.2	Ud. Hace tareas rutinarias	5,75	4,80	5,78	6,50	6,80	N/C
1.3	Abundan las costumbres, los mecanismos (escritos o no escritos) que limitan las decisiones individuales?	5,08	4,80	5,78	5,00	4,80	N/C
1.4	Hay muchos niveles de autoridad en el organigrama?	2,96	0,80	3,11	5,33	3,20	N/C
2	COMUNICACIÓN						
2.1	Carece su empresa de una declaración de misión escrita?	5,52	8,40	6,22	3,33	2,00	N/C
2.2	Los empleados desconocen la misión y los objetivos de la empresa?	4,00	6,00	4,00	0,67	2,80	N/C
2.3	Los objetivos de la empresa son compartidos y aceptados por la gente?	6,45	6,00	5,78	7,33	7,60	N/C
2.4	En general, la gente oculta aquella información que le da poder o influencia?	3,48	2,00	4,67	4,00	2,00	N/C
2.5	La comunicación es básicamente vertical descendente?	4,70	2,00	6,00	3,33	4,80	N/C
3	LIBERTAD						
3.1	Las personas pueden participar en la fijación de sus propios objetivos?	5,25	6,80	2,89	7,50	5,60	N/C
3.2	El control es punitivo para evitar que se cometan errores?	1,92	0,80	2,67	3,00	1,20	N/C
3.3	Los controles se utilizan para corregir y reprender?	3,50	2,00	4,00	5,50	2,80	N/C
3.4	Se valora más la disciplina que el logro de resultados?	3,18	2,00	4,25	3,00	1,60	N/C
3.5	Al asignar las tareas a los subordinados, los directivos les imponen su propio método para realizarlas?	2,92	1,60	4,89	1,50	1,60	N/C
3.6	La gente se siente insegura por miedo a equivocarse y ser castigado?	2,67	1,60	2,67	2,00	3,20	N/C
4	FRACASO Y MEDIOCRIDAD						
4.1	Los resultados siempre están por debajo de los objetivos?	3,83	2,80	3,56	4,67	5,20	N/C
4.2	La organización tiene alguna cualidad que la diferencie?	8,10	9,00	8,44	7,33	9,00	N/C
4.3	La mayor parte de la gente practica la ley del mínimo esfuerzo?	4,09	4,00	3,78	6,00	2,80	N/C
4.4	Existe una gran resistencia a cambiar?	5,33	6,00	4,89	6,00	4,00	N/C

4.5	Algunos empleados que antes eran activos y eficientes se muestran ahora conformistas y despreocupados?	3,65	3,20	4,22	4,00	2,80	N/C
4.6	Lo que más preocupa a la Dirección es la supervivencia de la organización y el mantenimiento “de que todo siga igual”?	3,48	2,00	3,56	2,00	4,80	N/C
5	SALARIOS						
5.1	Se procura pagar el mínimo posible?	3,33	4,00	3,78	0,50	4,00	N/C
5.2	Se dejan de cumplir los compromisos de retribución?	0,17	0,00	0,22	0,00	0,40	N/C
5.3	Son frecuentes los errores y olvidos en el cálculo de las remuneraciones?	0,42	0,40	0,67	0,00	0,40	N/C
5.4	El mercado paga mejores salarios por puestos similares?	4,19	3,60	5,00	1,33	4,50	N/C
6	HORIZONTES						
6.1	Considera Ud. que ha alcanzado su “techo” dentro de la estructura?	4,43	4,00	5,56	1,00	6,40	N/C
6.2	Los trabajadores mediocres permanecen en la empresa?	5,91	5,60	4,25	7,33	7,20	N/C
6.3	Existe un desequilibrio de edades (mayoría de personas de edad avanzada o viceversa) en los puestos importantes?	1,33	1,20	1,78	1,00	1,20	N/C
7	AMBIENTE						
7.1	Las personas suelen agruparse en “camarillas”?	2,27	2,80	1,00	1,33	3,20	N/C
7.2	El trato entre algunas personas es nulo o se producen habitualmente situaciones de maltrato entre ellas?	3,13	4,00	1,78	6,67	3,20	N/C
7.3	Ante malos resultados, se pretende siempre detectar culpables?	3,50	2,00	3,11	5,00	4,40	N/C
7.4	Las relaciones entre directivos y trabajadores se basan en la desconfianza mutua?	2,00	2,40	2,44	0,50	2,00	N/C
7.5	Son frecuentes los comentarios sarcásticos por parte de los trabajadores acerca de la empresa y su dirección?	2,35	1,60	2,22	1,33	2,40	N/C
7.6	En las decisiones conflictivas se trata de imponer el criterio del más fuerte?	4,25	3,20	5,56	4,00	3,60	N/C
8	INJUSTICIAS						
8.1	Son frecuentes el amiguismo y las influencias?	4,00	3,20	3,11	5,00	6,40	N/C
8.2	Para progresar es imprescindible tener habilidades políticas?	2,61	2,00	3,11	1,50	3,60	N/C
8.3	Se han producido despidos injustificados?	2,00	2,40	1,33	0,00	2,80	N/C
8.4	La dirección tolera como un mal menor la falta de ética?	1,73	0,00	2,22	2,67	2,00	N/C
8.5	La exigencia de lealtad es la misma para todos los niveles?	6,78	7,00	6,00	8,50	8,00	N/C

Conclusiones

Rutina

Los empleados opinan mayoritariamente que muchas personas realizan tareas rutinarias.

Las áreas más afectadas por tareas rutinarias son las comerciales, administrativas y aseguramiento de calidad (por arriba de la media) y menos debido a su función los gerentes.

- ✍✍ El área administrativa considera que sus decisiones individuales se encuentran limitadas.
- ✍✍ En general la mayoría del personal cree que no existen muchos niveles de autoridad en el organigrama, con excepción del área comercial que se ubica por encima de la media.

Comunicación

- ✍✍ La media general tiende a considerar que no hay una misión escrita. El nivel gerencial y el área administrativa se expresaron claramente en este sentido en oposición a la opinión de las áreas comercial y de aseguramiento de la calidad. Es evidente que existe cierta confusión sobre la interpretación de la misión de Princz y muy probablemente sobre el concepto de misión misma.
- ✍✍ Hay un fuerte nivel de cohesión ya que los objetivos son compartidos y aceptados por todos.
- ✍✍ No hay ocultamiento de información para retener poder o influencia.

Libertad

- ✍✍ Con excepción del área administrativa, en general las áreas consideran que tienen libertad para fijar sus propios objetivos.
- ✍✍ El control del personal no es policiaco y no se utiliza para corregir y reprender.
- ✍✍ Se valora más el logro de resultados que la disciplina.
- ✍✍ En general la dirección no impone sus métodos para realizar las tareas y existe muy baja inseguridad en cuanto a cometer errores y ser castigado.

Fracaso y Mediocridad

- ✍✍ Mayoritariamente el personal tiene la percepción que los resultados están por encima de los objetivos planteados.
- ✍✍ Es abrumador en la consideración general que Princz S.A. tiene cualidades que la diferencian de otras empresas.
- ✍✍ Con algunos matices en las opiniones recogidas el personal de Princz no observa que entre los miembros de la organización existan actitudes de conformismo o despreocupación.
- ✍✍ La Dirección no se preocupa únicamente por la supervivencia de la organización y que todo se mantenga siempre igual sin modificaciones.

Salarios

- ✍✍ En términos generales es un capítulo que no presenta dificultades. Es unánime en la consideración la puntualidad de Princz en el cumplimiento de sus obligaciones para con los empleados y en la exactitud de cálculo de las remuneraciones que paga.
- ✍✍ La percepción generalizada es que Princz no procura pagar el menor salario posible y que el mercado no paga mejores retribuciones por puestos similares. Solamente el área administrativa opinó, aunque dentro de la media, que puede conseguir mejores retribuciones en el mercado.

Horizontes

- ✍✍ Si bien en la consideración general no hay desequilibrio de edades en los puestos importantes se opinó mayoritariamente que los trabajadores mediocres permanecen en la empresa. (El promedio está por encima de la media).
- ✍✍ Las áreas de Administración y Aseguramiento de Calidad consideran que tienen menor posibilidad de seguir creciendo por estar cerca de su techo.

Ambiente

- ✍✍ Este es un capítulo importante para Princz. Se observa en todas las opiniones recogidas que en el ambiente de trabajo hay cordialidad en el trato entre sus miembros y que existe mutua confianza entre la Dirección y los Empleados.

Injusticias

- ✍✍ Se observa a la cía. como una empresa donde la ética es considerada como un valor alto, donde no es necesario para progresar tener habilidades políticas.
- ✍✍ En la consideración general en Princz no se producen despidos injustificados y donde la exigencia de lealtad es igual para todos los niveles.

CAPITULO 7: Identificando nuestra Cultura

Como en muchas organizaciones en Princz la cultura es tanto producto como proceso. Producto porque incorpora el cúmulo de sabiduría de sus primeros integrantes aquellos que fundaron la empresa hace 50 años. Proceso porque esta en constante renovación y recreación a medida que las tradiciones se transmiten a los recién llegados y también porque éstos, a su vez, se convierten en maestros.

Las costumbres, al igual que otros símbolos, son elementos vitales, poderosos y complejos en la vida de la organización. Codifican una gran variedad de significados y mensajes en formas que resultan económicas y emocionalmente poderosas. Las costumbres reflejan y expresan la cultura organizacional: los patrones de creencias, valores y prácticas que definen a sus miembros: lo que son y la manera que tienen de hacer las cosas.

Las actitudes, creencias, y valores de las personas constituyen una parte integral de la cultura. Por su puesto la cultura afecta el comportamiento en el trabajo y en el entorno de la empresa, influyendo en sus reacciones hacia tareas laborales, estilos de dirección y sistemas de recompensas. Al igual que los entornos externo e interno de los que forma parte, la cultura experimenta cambios continuos. En consecuencia, las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben ajustarse continuamente para enfrentar los nuevos cambios.

La cultura de Princz es el marco de referencia que permite distinguirla de otras organizaciones, ya que establece un conjunto único de reglas formales e informales, determina los modelos mentales, los comportamientos y lo que las personas asumen como verdades. No obstante en los tiempos actuales, la cultura es un agregado de subculturas que se han desarrollado como respuesta a los desafíos enfrentados por los distintos grupos que forman la organización.

Las siguientes características son cruciales para entender a la cultura:

- ☞ La cultura está compuesta por tres elementos: las creencias, los comportamientos y los supuestos que prevalecen en la organización y que sirven de guía para que las personas determinen qué acciones son apropiadas y cuáles no lo son, tanto en el ámbito individual como grupal.
- ☞ La cultura es compartida por las personas que forman toda la organización.
- ☞ La cultura se desarrolla a través del tiempo. La cultura que existe en un momento determinado en una organización es producto de las creencias, comportamientos y supuestos que han contribuido al éxito en el pasado.

☞ Creencias

Son el conjunto de valores y expectativas que proveen un marco de referencia para determinar lo que la gente considera verdadero o falso, relevante o irrelevante y bueno o malo respecto de su entorno. Algunas de las creencias serán explícitas y otras permanecerán como reglas no escritas, pero en su

conjunto constituyen la fuente de emisión de mensajes acerca de lo que la gente debería pensar y hacer.

Comportamientos

Los comportamientos son acciones observables que constituyen la manera actual de operar de las personas. Mientras que las creencias están reflejando intenciones (que a menudo son difíciles de discernir), los comportamientos pueden ser verificados de un modo más objetivo.

Algunos comportamientos que están asociados con la cultura organizacional de Princz son por ejemplo, la manera de resolver conflictos y la calidad de las decisiones.

Supuestos

Son las razones que impulsan a mantener ciertas creencias y a comportarse de alguna manera específica. Cuando la gente desarrolla creencias y patrones de comportamiento que son exitosos, tiende a repetirlos cuando se presentan circunstancias similares. Si estas situaciones ocurren con frecuencia, los patrones de comportamiento se convierten en rutinas que son puestas en práctica sin necesidad de una deliberación consciente.

Las creencias, comportamientos y supuestos colectivos que se establecieron en Princz afectan las operaciones cotidianas de dos maneras:

De modo abierto, generando influencias directas tales como objetivos, políticas, procedimientos y declaraciones de misión, aunque este último aspecto aún no está muy claramente definido para todos los miembros de la organización.

De modo encubierto, a través de influencias, no intencionadas e indirectas, tales como “reglas no escritas”, “políticas extraoficiales” y “el modo en que se hacen las cosas”. Este tipo de influencias son difíciles de cambiar porque están, a menudo, debajo de la superficie y la gente no suele estar dispuesta a discutirlos abiertamente.

En el ámbito abierto, las organizaciones funcionan basándose en sus creencias y sus comportamientos explícitos. En el ámbito encubierto la empresa es influenciada por los supuestos colectivos de las personas.

El desarrollo de la cultura de Princz se corresponde con un desarrollo evolutivo consistente en el surgimiento no planeado de creencias, comportamientos y supuestos. Este tipo de cultura surgió desde una historia de decisiones aisladas, tomada bajo circunstancias particulares. Es decir, la cultura no fue planificada y emergió en reacción a las necesidades de corto plazo, en vez de orientarse por una visión de largo plazo. En función de estos requerimientos cotidianos, se desarrollaron nuevas creencias y comportamientos que reforzaron aquellos que de por sí eran exitosos.

Las creencias y comportamientos evolucionaron y se convirtieron en supuestos y, cuando ello ocurrió, los mismos dejaron de ser cuestionados constituyéndose

en la manera habitual de hacer negocios. A medida que fue pasando el tiempo, la gente aplicó repetidamente las soluciones exitosas que fueron desarrolladas durante la etapa de fundación de la empresa o que surgieron a lo largo de la historia de la organización.

Sin embargo, mientras que alguna de esas creencias y supuestos siguen siendo apropiados, muchos han quedado obsoletos debido al paso del tiempo, incluso muchos de ellos pueden llegar a ejercer un impacto negativo sobre los negocios. El gran problema que se presenta en la actualidad consiste en saber si un tipo de cultura desarrollado bajo estos supuestos es capaz de absorber con éxito los cambios estratégicos que se requieren, sobre todo si se tiene en consideración que se trata básicamente de una cultura reactiva y no pro activa.

La Cultura y el Proceso de Toma de Decisiones

Cuando hacía referencia algunos párrafos más arriba al comportamiento ejemplificaba el contenido allí desarrollado con la calidad de las decisiones que se toman en Princz.

Este es un aspecto que está directamente vinculado a la cultura pues esta última actúa como un filtro que establece las premisas para las decisiones, donde las actitudes individuales de los miembros de la organización hacia el riesgo varían. Algunas personas sólo están dispuestas a correr riesgos pequeños mientras que otras mayores.

En Princz el marco de referencia es coincidente con un esquema conservador. En definitiva esa mezcla de comportamientos personales (mayor o menor aversión al riesgo) dentro de un estilo de toma de decisiones conservador hace que muchas de estas decisiones no se tomen oportunamente y con el nivel de eficacia y eficiencia que muchas de ellas requieren.

Es en los niveles más bajos donde las decisiones son más ágiles ya que el tipo de decisión que se trata no requiere de un análisis e investigación profundo y que además tienen un alcance de responsabilidad perfectamente definido.

El ámbito de las decisiones complejas se corresponde con el nivel administrativo superior, es decir la conducción estratégica. Diversos aspectos vinculados a la formación y la herencia recibida en materia de dirección por parte de los actuales accionistas (Segunda Generación), sumada a los distintos niveles de formación profesional y aversión al riesgo por parte del nivel gerencial hacen que determinadas decisiones estratégicas sean llevadas a cabo o no y a su vez que sean tomadas en tiempo y forma o extemporáneamente y fuera de contexto.

TERCERA PARTE

**PREPARANDO EL PLAN DE MEJORA Y
DESARROLLO**

A – CONSIDERACIONES GENERALES

Con la realización de la encuesta de clima, cuyos resultados se describieron en el capítulo 6, pude concluir, entre los aspectos más destacados, que en Princz el ambiente general de trabajo es de cordialidad, que la relación entre la Dirección y los empleados es de mutua confianza, que es una cía. donde la ética es considerada con un valor alto y que no se caracteriza por operar en un marco donde prevalezcan las injusticias. En definitiva, el resultado final de la encuesta, en cuanto a sus lineamientos generales, señala una fuerte adhesión del personal con la empresa.

Sin embargo la organización de esta empresa de 50 años, que desarrolló una particular cultura con creencias, supuestos y comportamientos bien definidos, necesita una marcada renovación en sus miembros para asumir los cambios que inexorablemente van a sobrevenir al negocio en el futuro cercano.

Es evidente que el proceso de renovación en marcha hace que las personas estén sintiendo que los cambios son demasiados veloces y profundos como para poder asimilarlos con naturalidad. En consecuencia, estos sentimientos podrían llegar a afectar de manera decisiva la capacidad de adaptación de la organización. Administrar en forma activa la cultura se convierte en un elemento prioritario para lograr resiliencia y minimizar la posibilidad de comportamientos inadecuados. De hecho la falta de administración de la cultura ha sido catastrófica para muchas organizaciones convirtiéndose entonces en uno de los aspectos clave que Princz debe evitar.

El objetivo que Princz se fijó de mejorar la competitividad no puede verse frustrado por la falta de apoyo de las personas que puedan querer seguir aferradas a prácticas y creencias inconsistentes con la nueva realidad del negocio. Por lo tanto, es necesaria una férrea determinación de la Alta Dirección para llevar adelante un plan que permita la consecución de los objetivos planteados.

Dentro de este contexto es crítico para el éxito de cualquier plan estratégico lograr un grado aceptable de consistencia entre la cultura existente y la necesaria para implementar el cambio. Si la cultura existente es incompatible con las creencias, comportamientos y supuestos necesarios para el éxito, dicha cultura tendrá que ser modificada o el esfuerzo de cambio a llevar adelante fracasará. Si la cultura de una organización no es consistente con cualquier tipo de nueva decisión van a existir problemas en el momento de la implementación. Las oportunidades se incrementan solo en la medida que empiece a haber similitudes entre las creencias, comportamientos y supuestos actuales y los requeridos por la nueva iniciativa. Es fundamental que exista una administración efectiva de la cultura organizacional, a los efectos de ir derribando los obstáculos que dificultan el éxito del proceso de cambio.

La cultura organizacional requiere, a su vez, de una gran inversión de tiempo y recursos para ser modificada, ya que es durable y resistente a cambiar por naturaleza. La resistencia disminuirá cuando la iniciativa de cambio sea

consistente con la cultura organizacional actual. En este caso las opciones a enfrentar serán:

- ✍️ Modificar la iniciativa de cambio para que esté más alineada con las creencias, comportamientos y supuestos actuales de la cultura o
- ✍️ Modificar las creencias, comportamientos y supuestos en los que se basa la cultura actual, para que puedan servir de apoyo al cambio.

Sobre este último aspecto es donde Princz tiene que centrar su trabajo de Recursos Humanos.

B – LAS METAS A ALCANZAR

En algunos párrafos anteriores señalaba que era clave lograr un grado aceptable de consistencia entre la cultura existente y la necesaria para implementar el cambio. En el caso específico de Princz considero que las metas a alcanzar, que faciliten el proceso de cambio de la empresa, se tienen que centrar en lograr la mayor resiliencia posible de los miembros de la organización, es decir contar con individuos que se orienten decididamente hacia las oportunidades. Las características básicas de las personas resilientes que se pretende lograr en la empresa son:

1. **Positivas:** que tengan un sentido de seguridad que se base en su creencia que la vida es compleja, pero que esta llena de oportunidades
2. **Enfocadas:** que poseen una clara visión de lo que quieren lograr.
3. **Flexibles:** que demuestran una capacidad de adaptación especial cuando se enfrentan a la incertidumbre.
4. **Organizadas:** que desarrollan enfoques estructurados para manejar la ambigüedad.
5. **Proactivas:** que se involucran en el cambio en vez de defenderse de él.

La fortaleza y templanza que muestran las personas resilientes para enfrentar la adversidad, surgen de la flexibilidad que les permite mantenerse relativamente calmos en situaciones impredecibles.

En verdad, cuando este tipo de personas se ven sometidas a la ambigüedad, la ansiedad y la sensación de pérdida del control que acompañan a los cambios significativos, suelen salir fortalecidos de la experiencia. Las personas resilientes experimentan el mismo miedo y aprensión que cualquier otra persona, pero son capaces de mantenerse física y emocionalmente estables.

Para entender los distintos grados de resiliencia, es útil observar las preferencias de las personas hacia alguna de las orientaciones del cambio. Es ampliamente conocido que el término “crisis” puede tener significados distintos según la situación de quien lo interprete. Para algunos el mismo representa “peligro latente” mientras que para otros significa “oportunidad potencial”. Mediante la combinación de ambos significados se representa la paradoja del cambio.

La observación de las actitudes de las personas frente al estrés producido por la crisis del cambio, permite afirmar que existen dos perspectivas diferentes:

mientras algunas personas tienden a ver en primer término los peligros, otras ponen énfasis en la promesa de nuevas oportunidades. Seguidamente se describen los comportamientos típicos de ambos grupos:

B – 1 Personas orientadas hacia el peligro

Las personas orientadas hacia el peligro perciben la crisis del cambio como una amenaza y se sienten víctimas de la misma.

A estas personas les resulta muy difícil reorientar su comportamiento cuando se produce un cambio inesperado. Además, tienden a interpretar la vida en términos analíticos y secuenciales, y piensan que el cambio se desarrolla de una manera orientada y lógica.

La tolerancia a la ambigüedad no es muy alta porque es muy raro que un cambio se presente con esas características. Para estas personas, el cambio es una innecesaria, antinatural e incómoda interrupción del comfortable status quo.

Es habitual que las personas con estas características sean inseguras acerca de su capacidad para manejar la incertidumbre.

Alguna de las reacciones defensivas habituales son:

- ✂️ Negación: “No observo nada que indique algún desvío del curso planeado”.
- ✂️ Distorsión: “La información no me parece tan mala”.
- ✂️ Descalificación: “El nuevo sistema no tiene posibilidades de funcionar. No tenemos que preocuparnos, ya que ninguna computadora podrá reemplazarnos”.

En este caso, la actitud frente al cambio siempre es reactiva y existe la tendencia a evitar, durante el mayor tiempo posible, el enfrentamiento con la nueva realidad.

Dado que la comprensión de la necesidad de cambiar se produce tarde, siempre se producen reacciones de último momento, las que se caracterizan por ser muy poco efectivas.

Este enfoque del cambio no depende tanto de la edad de la persona, sino de su perspectiva frente al cambio y de los recursos con los que cuente para enfrentar la nueva realidad.

B – 2 Personas orientadas hacia las oportunidades

Estas personas responden a la crisis de una manera muy diferente, ya que a pesar que reconocen los peligros, consideran al cambio como una ventaja potencial a ser explorada.

La base radica en un proyecto de vida fuerte y bien definido que sirve como una fuente de significado y permite superar las adversidades que se presentan en el camino.

Este tipo de individuos perciben la vida como un conjunto de cambios permanentes y de variables que interactúan para producir una enorme cantidad de oportunidades y elecciones, las que, a su vez, generarán nuevos desafíos. Cuando se produce un cambio significativo, estas personas sienten la misma desorientación que las personas orientadas hacia el peligro, pero la diferencia radica en que no necesitan defenderse de esos sentimientos. Comprenden que la ruptura de las expectativas es una parte necesaria (aunque desagradable) del proceso de adaptación.

En lugar de consumir recursos tratando de evitar estas situaciones, intentan desarrollar mecanismos para poder manejar esas crisis.

Otra característica de este grupo de personas consiste en proteger su capacidad de asimilación, evitando comprometerse en esfuerzos de cambio que requieren recursos que ellos no poseen. Conocen sus limitaciones, por lo que rehusan a gastar tiempo, dinero y energía, persiguiendo iniciativas de cambio que no pueden sostener, y esto les permite reconocer cuándo deben pedir ayuda.

Otro hecho destacable es que las personas orientadas hacia las oportunidades aceptan el cambio como una parte natural de la vida y están menos expuestos al shock, ya que no dan por supuesto que el mundo permanecerá siempre igual.

Por otra parte, están preparados para encontrarse con señales contradictorias y confusas, las que deben ser descifradas antes de tomar una decisión.

Este tipo de individuos tiene la capacidad de lograr un equilibrio en su perspectiva, ya que ven oportunidades escondidas en los peligros, el orden que subyace al caos, la paciencia necesaria en las urgencias, aquello que permanece estable en una transición y el hecho de perseguir la perfección, aún sabiendo que es imposible conseguirla.

CAPITULO 9: Definiendo el Plan

En el inicio del capítulo 8 hacía referencia, a partir del análisis de los resultados de la Encuesta de Clima, acerca de las percepciones que el personal de Princz tiene en su relación con la empresa en la actualidad y señalaba posteriormente cuales son los objetivos a alcanzar en el futuro, es decir la situación pretendida para los Recursos Humanos de la cía..

En este capítulo se describen los distintos pasos de un plan de desarrollo y mejora para el personal de Princz que intenta contemplar todas aquellas actividades y conceptos que son necesarios transmitir y reforzar en los miembros de la organización para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

Paso 1: Las necesidades del Negocio

Algunas necesidades de los negocios derivan inevitablemente de los problemas que algunas organizaciones tienen porque continúan focalizadas en el pasado y profundizan la brecha entre lo que tienen que ser, por los sucesivos cambios que se producen en la actualidad, y lo que en la realidad son.

En otras organizaciones las necesidades están habitualmente constituidas por oportunidades ya que están permanentemente mirando al futuro.¹

El proceso que Princz tiene por delante consiste en realizar un profundo cambio en su gente que le permita a la empresa constituirse en la organización que tiene que ser y basar sus necesidades en las oportunidades que le ofrezca la nueva realidad de los negocios que está en permanente cambio.

El cambio es una constante en las empresas y en la vida de las personas. La naturaleza del cambio es uno de los principales factores que determinan la capacidad de resiliencia de un hombre o de un ente formado por seres humanos. Incorporar los patrones de comportamiento que permitan manejar mejor los procesos de cambio no es una sofisticación, sino una necesidad que apunta tanto a poder resolver los problemas que se presenten, como a tener visiones positivas para perseguir.

Actualmente, el volumen, la frecuencia y la complejidad de los cambios se están acelerando a un ritmo creciente. El volumen se refiere a la cantidad que tenemos que enfrentar, que es superior a cualquier otro momento de la historia de la humanidad. La frecuencia tiene que ver con el tiempo que se tarda en transformar una idea en un hecho concreto y el tiempo que transcurre hasta que aparece una nueva idea. Al mismo tiempo la complejidad de las transformaciones es mucho mayor que en tiempos pasados. El peso combinado de los tres factores no tiene precedentes y está superando nuestra capacidad de responder en forma efectiva.

Por otra parte los métodos utilizados para adaptarse a las transiciones en las décadas anteriores ya no resultan suficientes. Por lo tanto es necesario un

¹ 1 Fuente: Robinson, Dana & Robinson, James (1989). Training for Impact.. How to Link training to business needs and measure the results Jossey – Bass Publishers – San Francisco - USA

enfoque que se base en una nueva percepción del cambio y en cómo manejarlo.

Tanto los individuos como las organizaciones funcionan mejor a una cierta velocidad de transformación, la cual refleja el grado en el que la organización es capaz de absorber cambios significativos a un costo mínimo, expresado en problemas de comportamiento de sus miembros.

Paso 2: Establecer una relación de cooperación con los miembros de la organización.

Para que un esfuerzo de entrenamiento tenga éxito y resultados tanto la experiencia de aprendizaje que se lleve a cabo como el ambiente de trabajo tienen que ser examinados y manejados permanentemente de forma de obtener los resultados deseados. El área de Recursos Humanos es responsable de controlar la experiencia de aprendizaje y es socio con el personal en cuanto a la responsabilidad por el ambiente de trabajo necesario, teniendo estos últimos el poder de tomar decisiones acerca de ese ambiente.

Lo expuesto anteriormente da lugar a que el objetivo de este paso sea generar actitudes en las personas que permitan reducir la resistencia al cambio. La resistencia es un componente inevitable de los procesos de cambio, ya que siempre existe una fuerza que se opone al cambio de la situación actual. Es habitual que la gente se sienta amenazada cuando se da cuenta que los desafíos que tiene que enfrentar difieren significativamente de las capacidades que poseen. Estos casos, producen una pérdida del equilibrio psicológico que origina una situación de estrés, el que a su vez se refleja en el comportamiento, disminuyendo o inhibiendo la capacidad de absorción de los cambios.

Cuanto mayor es la diferencia entre lo esperado y lo actual, y cuanto más se prolongue en el tiempo, más severos serán los síntomas. La resistencia al cambio es la reacción natural frente a esta clase de alteraciones, por lo cual está siempre presente en dichos procesos, sin importar quién los impulsa o si las consecuencias percibidas son positivas o negativas. No hay resistencia a que entre algo nuevo sino a la pérdida de control resultante.

En definitiva las transformaciones exitosas se basan en el compromiso. El fracaso de un proceso de cambio está asegurado, a menos que los participantes clave se comprometan tanto a lograr los objetivos del mismo, como a pagar el precio que ello supone.

El compromiso con el proceso de cambio se hará evidente si:

- ☞ Se invierten los recursos (tiempo, energía, dinero etc.) para asegurar el logro de los objetivos.
- ☞ Se persiguen los fines en forma consistente a lo largo del tiempo, incluso cuando exista mucha presión.
- ☞ Se rechazan ideas o planes que puedan generar beneficios en el corto plazo, pero que no sean coherentes con los fines de largo plazo.

- ☞ Se produce una rápida recuperación de las dificultades y se mantiene la determinación y el foco en la situación deseada.
- ☞ Se aplica la creatividad para resolver problemas que podrían interrumpir la marcha del proceso.

El compromiso provee el nexo vital entre las personas y los objetivos para impulsar a la organización al logro de sus metas.

Paso 3: Identificar las necesidades de los miembros de la organización.

Si bien la definición de la meta que se pretende alcanzar en el plan de desarrollo y mejora es común a todos los miembros de la organización no necesariamente las necesidades a satisfacer en cada uno de ellos serán similares. Por lo tanto resulta necesario encontrar dentro de esta heterogeneidad los elementos comunes que faciliten la preparación del plan de desarrollo y mejora.

El concepto de necesidades humanas es controversial. Las necesidades son importantes aunque a veces sean difíciles de definir y medir. El interrogante a develar en este punto hace referencia al concepto mismo del término necesidad visto desde la perspectiva de intentar brindarle a un grupo de trabajadores las condiciones o elementos que les permita crecer y desarrollarse. Una necesidad puede definirse como una predisposición genética a preferir unas experiencias más que a otras. Las necesidades impulsan y guían la conducta y pueden variar en su intensidad en situaciones diferentes.

Las necesidades cumplen otras funciones básicas: influyen en los sentimientos y guían el aprendizaje. Es muy probable que las emociones sean positivas (por ejemplo felicidad) en situaciones donde las necesidades se encuentran satisfechas y son emocionalmente gratificantes. En cambio se experimentan emociones negativas (rabia, miedo, depresión y aburrimiento) en situaciones en las cuales las necesidades más importantes se ven frustradas. Es importante destacar que hay mayor inclinación a aprender sobre aquello que mejor satisface las necesidades. La gente trata de satisfacer sus necesidades y es mucho más probable que aprenda cosas que sean relevantes a sus necesidades pero cuando no lo logra se siente infeliz. Los individuos crecen y se desarrollan en ambientes donde pueden satisfacer a plenitud sus necesidades más importantes, pero se les crean deficiencias psicológicas cuando sus necesidades son consistentemente obstaculizadas y contrariadas.

Lo cierto es que las organizaciones y los individuos son interdependientes. La gente se dirige a las organizaciones para satisfacer una gran variedad de necesidades personales, económicas y sociales. Las organizaciones, por su lado, no pueden ser eficientes sin el esfuerzo y el talento de sus empleados. La dirección de la cía. necesitará comprender y responder a las necesidades de los seres humanos con quienes trabajan. Evidentemente un estilo de liderazgo más participativo puede satisfacer necesidades que sean compatibles con el objetivo buscado y aumente a su vez los niveles de capacidad y motivación en los empleados.

Otro aspecto a considerar en importancia para conocer las necesidades del personal de la empresa radica en que fuentes utilizar para acceder al conocimiento y comprensión de estas necesidades. Clientes, proveedores, gerentes y, obviamente, el personal mismo se constituyen en fuentes inobjetables para llegar al fondo de la cuestión. La recolección de toda esta información podrá obtenerse a partir de entrevistas o cuestionarios, demandando, según su profundidad, pocos días o en otros casos semanas.

Paso 4: El Programa de Acción

Este paso debe contemplar la combinación de la planeación acerca de los recursos humanos con la planeación estratégica del negocio. Los recursos humanos son una ventaja competitiva potencialmente importante para la empresa. Las funciones de los empleados son esenciales para la productividad y la innovación. Por lo tanto considero que el programa que tiene que desarrollar Princz debería estar focalizado en las siguientes acciones:

4 – 1 Planeación de los Recursos Humanos

Esto supone tomar decisiones primarias de asignación de recursos, incluyendo los que pertenecen a la estructura, a los procesos funcionales y a las interrelaciones entre los recursos humanos. Un elemento de importancia en esta planeación consiste en determinar si existen personas disponibles, adentro o afuera, para alcanzar las metas de la organización. En definitiva, una planeación exitosa de los recursos humanos ayudará a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

La planeación de los recursos humanos y la planeación estratégica serán eficaces si entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección tiene que reconocer que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos las afectan. Todos los temas empresariales se relacionan con el personal. La planeación del personal implica también la condición de revisar si todos los recursos podrán mantenerse en la organización o si en realidad existe la necesidad de renovar parte de ellos para alcanzar los objetivos previstos.

Por otra parte, la exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. La planeación de los recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de los recursos humanos. El proceso tiene que iniciarse con la exploración del mismo, ya que cualesquiera de las estrategias deberán ser consistentes con las tendencias del medio y las distintas circunstancias que pudieran tener impacto en la organización. Además la planeación de los recursos humanos tiene que anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos.

Los cinco factores más importantes que deberían vigilarse son los siguientes:

- ☞ Factores económicos.
- ☞ Cambios tecnológicos.
- ☞ Aspectos políticos y legislativos.
- ☞ Aspectos sociales.
- ☞ Tendencias demográficas.

Al realizar la planeación de los recursos humanos, los dos elementos del proceso que tienen que considerarse son pronosticar la demanda de recursos humanos y analizar la oferta.

Pronosticar la demanda consiste en definir la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores, entre los cuales se pueden mencionar la situación competitiva, tecnología y productividad, pueden influir en la demanda de recursos humanos. También factores externos, como los ciclos económicos, podrían estar afectando este pronóstico. Por último este pronóstico de recursos tendrá que estar en concordancia con los recursos financieros de la organización.

Luego que la cía. haya pronosticado sus requerimientos futuros de personal, deberá determinar si dispone de la cantidad y tipo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Las dos fuentes posibles de reclutamiento serán interna y externa.

Lo ideal desde el punto de vista interno será definir las habilidades que requiera cada puesto para ir desarrollando cuadros de reemplazo de empleados, señalando los titulares actuales de esos puestos e identificar los posibles sustitutos en caso que se abran vacantes. Este proceso da lugar a lo que se conoce como planeación de la sucesión que permite identificar, desarrollar y seguir a las personas estratégicas, de modo que, en el mediano plazo puedan alcanzar puestos de mayor jerarquía.

Por otra parte si la oferta interna de empleados no cubre las expectativas que requieren los puestos a cubrir deberá considerarse la oferta externa de trabajo y recurrir al mercado laboral para contratar a las personas que posean la experiencia y las habilidades que requiera la vacante a cubrir.

4 – 2 Mejorar el Liderazgo

Tal como plantea Lee Bolman en su libro “Organización y Liderazgo”², la necesidad de liderazgo surge como una respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana. En todo momento todos experimentamos la necesidad de saber qué pensar, qué sentir y que hacer. Cuando las situaciones son claras y familiares, las decisiones son sencillas, pero en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, los seres humanos suelen necesitar ayuda. Los líderes son una posible ayuda. Ayudan a mitigar el temor, ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos.

La concepción más común de liderazgo se refiere a la habilidad para lograr que otros hagan lo que uno quiere. Esta concepción equipara al liderazgo con el poder, y es a la vez muy amplia y muy restringida. Amplia porque abarca aspectos relacionados con el poder que es distinto del liderazgo y muy

Boleman Lee & Deal Terrence (1995). “Organización y Liderazgo”. Editorial Addison Wesley Iberoamericana.

restringido porque acota el concepto de liderazgo que incluye valores, visiones, motivación etc. Esta última idea de un concepto más integrador y abarcativo de liderazgo es lo que, en la actualidad, requiere Princz.

No es equivocado decir que el liderazgo que se ha desarrollado en la cía. hasta bien entrados los años 90 estaba centrado en lograr que los otros hagan lo que uno quiere usando básicamente el poder de los “dueños” como instrumento de convicción. Lo cierto es que este modelo está cambiando un poco porque lo exige la realidad del negocio y otro poco porque su actual cuadro directivo esta enfocando a la empresa desde una perspectiva más profesional.

Todo ello ha llevado a que quienes ejercen liderazgo (un concepto que inexorablemente habrá de extenderse a lo largo de la organización) tengan que proveer una visión y misión del negocio que requiere sea compartida por todos los miembros de la empresa.

La motivación es otra de las tareas a emprender por los líderes que deberán desarrollar la capacidad de poder llegar a la gente a través de la persuasión. En otro orden la figura del líder tendrá que convertirse, además de todo lo señalado, en un facilitador que ayuda a sus seguidores a buscar y encontrar por sí mismos su camino. La tarea del líder consistirá no en conseguir lo que él quiere, sino en potenciar, facultar y capacitar a la gente para que haga lo que ella quiere. El mérito de esta concepción es que elimina la idea de que los líderes actúan y los seguidores reaccionan, de que los líderes son poderosos y sus seguidores dependientes.

Por otra parte también es importante señalar que el concepto de liderazgo que es conveniente establecer en la cía. es un liderazgo que es diferente del concepto de gerencia, aunque muchas veces tiende a confundirse. Se puede ser líder sin ser gerente. Los líderes piensan a más largo plazo; miran más allá de su departamento, hacia un mundo más amplio; se ponen en contacto con personas más allá de su ambiente inmediato e influyen en ellas; enfatizan la visión y la renovación. Es engañoso continuar con el concepto de que el liderazgo sólo es ejercido por personas que ocupan cargos altos. En síntesis, Princz necesita más líderes y mejores liderazgos.

4 – 3 Capacitación

La capacitación se ha convertido para todas las empresas en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Los miembros de la organización (personal directivo y empleados) tienen que capacitarse de manera continua para mejorar sus conocimientos, aptitudes y habilidades a fin de que la organización mantenga un desempeño eficaz, se ajuste a las nuevas maneras de trabajar y hacer negocios y pueda alcanzar sus objetivos.

El término general aquí descrito hace referencia a un concepto más global de la palabra capacitación que incluye también el concepto de desarrollo, todo esto para reconocer la combinación de actividades que necesita la organización a fin de elevar la base de habilidades de personal directivo y empleados. Sin lugar a dudas es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

El desarrollo de un programa de capacitación supone 4 enfoques:

I. Determinar las Necesidades a satisfacer por el programa de Capacitación:

Entre los aspectos importantes, que han planteado la búsqueda de una mayor resiliencia en la organización se encuentran el aumento de la competencia, la innovación tecnológica constante, la adecuación y la reestructuración corporativas, la globalización de la economía y el deseo de los empleados de aprovechar al máximo sus carreras profesionales. Esta actividad supone programar posibles movimientos de empleados en diversos puestos de la organización, así como identificar las necesidades futuras de personal y de desarrollo. Los programas de desarrollo de empleados, con su gran énfasis en la persona, introducen un aspecto personalizado en el proceso.

Un programa de desarrollo profesional debe considerarse como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los gerentes, los empleados y la organización.

Las personas son responsables de iniciar su planeación profesional. Cada empleado tiene que identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores, así como buscar información sobre las opciones profesionales a fin de establecer metas y desarrollar planes de desarrollo.

Los gerentes tendrán que exhortarlos a responsabilizarse de su desarrollo, ofreciéndoles asistencia continua a través de retroalimentación sobre su desempeño y poniendo a su acceso la información sobre la organización y el puesto y las oportunidades profesionales que sean interesantes.

La organización es responsables de proporcionar información sobre su misión, políticas y planes, así como de ofrecer apoyo para la autoevaluación, capacitación y desarrollo de los empleados.

El desarrollo profesional puede dar un salto importante cuando la iniciativa individual se combina con la oportunidad para la organización. Los programas de desarrollo profesional beneficiarán a los gerentes al darles mayor habilidad para administrar sus carreras, retener a empleados valiosos, tener mejor conocimiento de la organización y mejor reputación como desarrolladores de personas. La evaluación de necesidades debe adoptar una variedad de enfoques (encuestas, discusiones informales en grupo, entrevistas, etc.) y abarcar personal de diferentes grupos, como empleados nuevos, gerentes, empleados estancados, técnicos y profesionales. La identificación de las necesidades y problemas de estos grupos proporcionará el punto de partida para el desarrollo profesional en la empresa.

II. Diseño del Programa de Capacitación:

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. El éxito del programa de capacitación dependerá de la información que se haya obtenido del análisis de necesidades y como se haya utilizado para diseñar el programa. Se

pueden mencionar cuatro aspectos relacionados al diseño de la capacitación:

✍️ Objetivos de Capacitación: como resultado de los análisis organizacionales, de tareas y de personas, los gerentes tendrán una perspectiva más completa de las necesidades de capacitación. Partiendo de esta información se podrán establecer los objetivos de capacitación expresando los mismos como los resultados que se esperan obtener con la capacitación (en nuestro caso una mayor resiliencia en la empresa). Los objetivos de capacitación deberán estar enfocados a los conocimientos a adquirir y a las actitudes que se deben modificar.

✍️ Disposición y Motivación de la Persona: la buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de los antecedentes de capacitación de los individuos. Todo esto es deseable para agrupar a las personas por su capacidad de aprendizaje y brindar un tipo alternativo de instrucción según corresponda. Por otra parte la motivación se necesita para que los participantes tengan un aprendizaje óptimo. Para ello se requiere reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas y conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Los objetivos de capacitación que se relacionen claramente con las necesidades individuales aumentará su interés en tener éxito en los programas de capacitación.

✍️ Principios de Aprendizaje: La capacitación deberá desarrollar un puente entre los miembros de la organización y la empresa. Un aspecto importante en esta transición consiste en dar plena consideración a los principios psicológicos del aprendizaje; esto es, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y que los puedan transferir de nuevo al trabajo.

✍️ Características de los Instructores: El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación. Un buen instructor es alguien que demuestra mayor preparación e instrucción, pero que también por sus características personales puede influir en la capacitación. Dada las características del programa que se desea llevar adelante en Prncz tanto sus Directores como el nivel Gerencial no podrán dejar de participar activamente como instructores en los distintos programas si es que se quiere alcanzar los objetivos propuestos. Ninguno mejor que ellos está consciente de las necesidades que tiene la cía. y de los compromisos personales que se quieren lograr, razón por la cual su participación directa se hace imprescindible.

III. **Implementar el Programa de Capacitación:**

La cuestión esencial de la implementación del programa de capacitación es la elección de los métodos de instrucción. Cuando se requiera elegir entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y

capacidades que se han de aprender. Dadas las características del personal de Princz y el objetivo a lograr se requerirá una combinación que incluya tanto la presentación de hechos en conferencia o en aula como la capacitación por simulación, es decir representar casos que le permitan a los participantes recrear situaciones que generen actitudes similares al objetivo buscado.

IV. Evaluación del Programa de Capacitación:

La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos debe evaluarse para determinar su eficacia. Los cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación son:

- ☞ Reacción: consistente en evaluar la capacitación en base a las reacciones de los participantes que pueden incluir tanto la utilización de la información en su trabajo como aportar información sobre el contenido, qué técnicas consideraron útiles, opinar sobre los instructores o sobre la interacción de los participantes.
- ☞ Aprendizaje: probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación es un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.
- ☞ Comportamiento: consiste en la implementación efectiva de los principios aprendidos sobre lo que requiere la organización.
- ☞ Resultados: se refiere a los beneficios que provienen de la capacitación respecto de los costos en que se incurre. El objetivo fundamentalmente buscado con esta capacitación es un cambio a largo plazo, en la medida que la capacitación brinde el conocimiento y las habilidades que crean una ventaja competitiva y una cultura que este lista para el cambio continuo.

Paso 5: Construir el marco del Cambio

Hay una fase preliminar en los procesos de cambio que triunfan, que consiste en demostrar que el cambio es necesario y que señale claramente cuales son sus ventajas. En este paso se deberá formar una visión y hacer participe de ella a personas clave, demostrará a todas las personas afectadas por el cambio el sentido y el poder del proyecto y se les invitará a participar en él de forma concreta y creativa. Esta actividad deberá reforzarse a medida que el proyecto avance. Los programas exitosos de cambio se beneficiaron del hecho de que su personal reconoció plenamente que el cambio era necesario.

Como impulsores del cambio la Dirección de Princz deberá definir la receptividad de su organización hacia el tipo y ámbito de cambio que se pretende llevar adelante. No hay nada peor que iniciar todo el proceso de cambio y descubrir que este proceso esta bloqueado a causa de que los influyentes grupos de personas clave no están totalmente convencidos de la necesidad del cambio y mucho menos de las virtudes del plan.

En este sentido conviene tener en cuenta los siguientes factores para encuadrar el proceso de cambio:

I. Determinar quienes y donde están las personas clave:

Son muchas, diversas entre sí y la cía. necesita de su apoyo. Sin ellos por más que se quiera un cambio importante será muy difícil poder lograrlo. Estas personas clave son individuos o grupos que, en algún momento del ciclo de cambio, influirán en lo que está sucediendo o resultarán afectados por el mismo, además de estar implicados desde el primer momento. El ámbito de su localización dependerá del alcance de su esfuerzo y de sus objetivos. Hay dos grandes grupos de personas clave:

Los que apoyan el Cambio: las personas clave que están ya motivadas son fáciles de distinguir. Critican de forma constructiva más que destructiva, están prontos a asumir una responsabilidad personal en el esfuerzo por el cambio, se fijan más en los resultados que en las excusas y convierten los problemas en oportunidades. Quienes están motivados pueden producir un efecto multiplicador sobre las iniciativas de cambio. Su optimismo y seguridad, transmitido al resto de la organización, animará a las otras personas clave a perseverar durante los períodos difíciles o caóticos del cambio.

Los que no están motivados por el Cambio: aquellos que no hayan sido alcanzados por nuestras ideas estarán inmóviles, evitando las reuniones sobre el proyecto o las informaciones, no ofreciendo nuevas ideas y rechazando la participación en equipos. Otros podrán ser radicalmente hostiles a sus esfuerzos, intentarán activamente minar el proyecto. Hay que trabajar y negociar con ellos intentando que se comprometan. Hay que prestarles atención y escucharlos para expresarles que se respetan sus ideas y que se desea trabajar con el consenso.

II. Comunicar con Honradez:

La comunicación con las personas clave debe ser utilizada juiciosamente para promover y propulsar los cambios que se pretenden. La comunicación está por detrás de todo lo que se hace en un proceso de transformación. Es fundamental para crear el cambio, informar y comprometer a la organización a avanzar en el camino del éxito y a mantener el impulso. Deberá mantener el entusiasmo por el cambio, recordando al personal lo que se pone en juego, en el momento de iniciarse su puesta en práctica.

La credibilidad es el fundamento de una comunicación efectiva. Los mensajes son los más sencillos y directos. Es necesario utilizar el tiempo que haga falta, perfilando los mensajes de forma que resulten fáciles de captar y de asimilar por la audiencia. La sinceridad impresiona, por lo tanto los mensajes tienen que ser honrados y simples. Las comunicaciones verdaderas deben ser directas, con escaso margen para una mala interpretación.

Uno de los aspectos importante que habrá de evaluarse es el grado en el que las personas clave confían en quienes vayan a liderar el proceso de cambio. Si la credibilidad fuera baja, la estrategia de comunicación debe ser impulsada directamente hacia la acción y no a las palabras. Las acciones deben ser cuidadosamente elegidas, de forma que apoyen el mensajes que se está enviando y demuestren que la dirección está comprometida con los hecho que dice. Los empleados quieren confiar en

sus dirigentes pero lo que llega hasta la base son los hechos y no las palabras.

III. **Motivar a las personas implicadas en el Cambio:**

Consiste fundamentalmente en pensar como inducir a las personas clave a aprobar el cambio, a motivarlos para que hagan propios los planes y programas de la empresa. Habrá que escuchar lo que esperan o temen del cambio y reinfundirles el mensaje del cambio positivo.

Las personas están motivadas por el deseo de conseguir mejores condiciones de las que habitualmente disfrutaban. Algunas veces la motivación es tan racional y lógica como otras visceral y emocional. Inspirar a otros para que se renueven implica entender y apelar a sus motivaciones. Será tarea del líder del cambio y del equipo del proyecto de cambio identificar y ligar las necesidades de cada persona clave a las ventajas del mismo.

IV. **Delegar Poder (Empowerment)**

La delegación de atribuciones puede hacer un trabajo más productivo sin sacrificar lo esencial del liderazgo ni suprimir los controles necesarios. Muchos se niegan a reconocer la importancia de esta concesión de poderes como fuentes de cambio positivo. Muchos empleados que pueden disponer de un correcto acceso a la información dejarán de contribuir al éxito de la empresa sino se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Reforzar la autoridad de los empleados consiste en crear un entorno o medio en el que los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los criterios de calidad, de servicio y de efectividad empresarial, dentro de sus áreas de responsabilidad.

La necesidad de delegación es algo evidente ya que le permitirá a la empresa tener la capacidad de desarrollar, potenciar y focalizar las energías y el talento del personal con que cuenta.

V. **Actuar a través de las Fronteras:**

Las fronteras demarcan la autoridad, el poder y la responsabilidad. Ofrecen perímetros para concentrar la atención y la responsabilidad. Más, por naturaleza, impiden el cambio y pueden llegar a bloquearlo. Tienden a limitar las oportunidades para alcanzar economías de escala y optimizar la eficacia de los procesos. Los líderes del cambio deberán ser conscientes de las fronteras y también de que atravesarlas con éxito será crucial para el éxito del proyecto. La cuestión a saber es ¿cuáles son las fronteras que hay que traspasar?. La mayor parte de los proyectos de mejora no han comprendido la importante fase de "atravesar fronteras". Por su propia naturaleza, los proyectos de cambio actuales necesariamente cruzan muchas fronteras.

Las soluciones para atravesar fronteras deben ser cuidadosamente elaboradas, considerando innumerables factores entre los que se destacan la estrategia planteada y el rol de las personas clave. Las decisiones no pueden ser tomadas fuera del marco, ni deben estar copiadas o impuestas donde haga falta. Tampoco pueden ser impulsadas por alguien que ejerce control, pero que sólo conoce su ámbito de acción. La cía. tendrá que encontrar el personal con la

experiencia y la capacidad necesaria para llevar a cabo el cambio y procurar su implantación en toda la empresa.

Paso 6: El Tablero de Control

Robert Kaplan ³en su desarrollo del Tablero Balanceado hace referencia a la utilización de indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información en todos los niveles de la organización. Este tablero debe traducir el objetivo y la estrategia del negocio en objetivos e indicadores tangibles. Para ello Kaplan propuso medir la actuación de las organizaciones desde cuatro perspectivas equilibradas en orden a desarrollar un sistema de gestión estratégica. Estas perspectivas son: los clientes, las finanzas, los procesos internos y la formación y crecimiento. En esta última perspectiva hace referencia a los recursos humanos como un elemento relevante para alcanzar la misión de una empresa. Los indicadores tendrán que estar equilibrados entre los indicadores de los resultados (los resultados de los esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la acción futura.

Los pasos estratégicos que acabamos de comentar definirán el carácter y la calidad del ambiente de recursos humanos que se quiere lograr en Princz. Es improbable que la empresa logre desarrollar y sostener con éxito una estrategia empresarial exitosa sin contar con una estrategia de recursos humanos efectiva, en particular en lo que hace con respecto a su personal clave. El tablero de control proporcionará a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para avanzar hacia un éxito competitivo futuro.

Por lo expuesto el tablero de control se hace necesario para monitorear el cambio en la organización, en especial cuando se pone en marcha un programa de recursos humanos de las características señaladas. El tablero de control no solo tendrá que medir los cambios en los indicadores sino que también tendrán que favorecer el cambio. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporciona una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación, sin medidas de resultados no conseguirán poner de relieve si las mejoras logradas han tenido un impacto positivo en el negocio.

Los objetivos que deberían perseguirse con la implementación de este tablero de control pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- ✍ Implementar un marco para alinear y focalizar la organización desde arriba hasta abajo sobre su estrategia de recursos humanos.
- ✍ Identificar las iniciativas clave relacionadas con el cambio requerido para concretar la estrategia y movilizar la organización.

³ Kaplan, Robert & Norton, David (1997). "Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000. España

☞ Crear procesos de retroalimentación en todos los niveles para evaluar el progreso en términos de la estrategia, monitorear y administrar problemas y prioridades, y medir la performance y la contribución al negocio.

El tablero de control tendrá que estar constituido por una síntesis informativa y un compendio de los más relevantes indicadores de la actividad del área de recursos humanos, históricos y proyectados, documentados e interpretados en forma periódica.

Las medidas basadas en los empleados incluirán una mezcla de indicadores de resultados genéricos (satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados) junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, expresados por medio de índices detallados y concretos para el negocio. Medir la calidad general de los recursos humanos a través de un conjunto de indicadores de desempeño adecuadamente concebidos también representa un instrumento de diagnóstico útil.

El tablero de control resultará de vital importancia como herramienta integradora de la actividad de la administración de los recursos humanos, alineándola con los negocios de la empresa en una visión de conjunto. Por lo tanto la información que brinde deber ser oportuna, precisa, confiable y útil para la toma de decisiones.

Para formalizar lo expuesto en los párrafos precedentes se presenta un cuadro con indicadores cuantitativos y cualitativos a incluir en el tablero de control:

INDICADOR	FUENTE	OBJETIVO
Satisfacción del Empleado	Encuestas	Participación en las decisiones, reconocimiento en el trabajo; acceso a la información para su trabajo; apoyo a ser creativos y tener iniciativa; satisfacción con la dirección y la empresa en general.
Retención de empleados.	Bajas y Altas informadas por Adm. de Personal.	Cantidad de personas que se desvinculan de la cía. por mes cada 100 empleados. Busca medir la retención de los empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo.
Productividad del Empleado	Relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.	Busca medir el resultado de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados.
Desempeño en el puesto	Fijación de objetivos	Inducir la gestión por medio de objetivos que sean alcanzables.
Dotación Total	Organigrama de la cía.	Medir el crecimiento de la dotación en relación al planeamiento de los recursos humanos.
Incidencia del costo de la mano de obra	Contabilidad	Representar en términos porcentuales la contribución del

		costo de la mano de obra sobre los egresos totales.
Alcance del control General	Dotación total con relación a dotación de Jefes.	Representar la cantidad promedio de empleados que depende de un jefe.
Edad Promedio	Sistema de liquidación de haberes.	Indica la edad promedio expresada en años de la dotación total de la empresa.
Indice de Ausentismo	Estadísticas	Medir la cantidad de días de inasistencia cada mes trabajado.
Indice de Accidentes	Estadísticas	Medir los accidentes producidos por tantos hs. Hombre trabajadas.
Personal Capacitado vs. Dotación total	Estadístico	Identificar el porcentaje de dotación total que asistió a cursos de capacitación en un período determinado.
Compensación Bruta Real Promedio	Liquidación de Haberes	Presentar el sueldo bruto promedio cobrado por empleado.

Por otra parte hay un indicador financiero vinculado a la estrategia de desarrollo de los recursos humanos que merece, por el efecto que tiene, un análisis por separado. Me refiero concretamente al Retorno sobre la Inversión (ROI) en Recursos Humanos⁴, como una forma de evaluar el rendimiento de la inversión hecha en los miembros de la organización. Algunos de los propósitos para determinar el ROI en RR.HH. pueden ser enunciados de la siguiente manera:

- ☒ Determinar si el programa esta cumpliendo con los objetivos.
- ☒ Identificar las fortalezas y debilidades en el proceso de recursos humanos.
- ☒ Determinar mediante el análisis del costo / beneficio el resultado del programa de recursos humanos.
- ☒ Determinar si el programa desarrollado fue el apropiado para el universo establecido.

Una variedad de elementos pueden se utilizados para recoger los datos necesarios para medir el ROI. Entre ellos se pueden mencionar:

- ☒ Inspecciones
- ☒ Cuestionarios
- ☒ Entrevistas
- ☒ Focus Groups
- ☒ Tests
- ☒ Observación
- ☒ Performance

El ROI es calculado usando los beneficios y los costos del programa. Para ello usa la siguiente formula:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}}$$

⁴ Phillips, Jack J (1997), "Return on Investment". Gulf Publishing Company. Huston – Texas. USA

Por beneficios netos se entiende los beneficios del programa menos los costos.

Evidentemente el resultado del ROI es un valor tangible que permite medir el resultado económico de la propuesta. Pero cuando el resultado es positivo se desprenden de ello otros beneficios que no son tan tangibles, entre los cuales están:

- ☞☞ El mejoramiento de la satisfacción en trabajo.
- ☞☞ Incrementar el compromiso con la organización.
- ☞☞ Mejorar el trabajo en equipo.
- ☞☞ Eliminar limitaciones.
- ☞☞ Reducir conflictos.

SINTESIS FINAL

Todo el desarrollo de la tesis se refirió a la necesidad de generar en los miembros de Princz un cambio de fondo que sirva de plataforma para transformar a la empresa en una organización moderna, ejecutiva y flexible para adaptarse a los sucesivos cambios que presenta el entorno.

No es nada nuevo decir que el cambio trae consigo turbulencias, interrogantes, inseguridad, miedos y preocupaciones, muchos de ellos justificados y otros tantos producto de la fantasía del ser humano. Sin embargo, no siempre todo esto que define los elementos de una “crisis” son entendidos y vividos como tal por quienes ejercen el liderazgo dentro de una empresa. Mi impresión es que Princz está atravesando una crisis, que se puede definir como de crecimiento, de la cual, como toda crisis, se puede salir fortalecido (si se la considera como una oportunidad) o debilitado (si se la asume como un peligro) según como sea resuelta. Hace poco tiempo en una reunión de dirección escuche decir a uno de sus accionistas algo que reflejó la situación actual de la cía. “El tiempo actuó como una bandita elástica que se fue estirando y que de repente se soltó y nos puso de frente a la realidad de un solo golpe”. Sin duda esta es la realidad de muchas empresas pymes, familiares y argentinas que fueron creciendo de forma no planificada y sin considerar que junto con el crecimiento también era necesario visualizar que tipo de estructura necesitaría la cía. en el mediano y largo plazo.

Este verano tuve la posibilidad de leer un libro llamado “¿Quién se ha llevado Mi Queso?” de Spencer Johnson, autor que escribió junto a Kenneth Blanchard el “Ejecutivo al Minuto”. Este libro, escrito de forma muy simple plantea la necesidad de revisar posiciones personales con aplicación tanto en la vida laboral como particular. Centra todo el contenido en la postura que los individuos adoptan frente al cambio “cuando lo que era, ya no es más”. Algunas personas están dispuestas a asumir los desafíos que implica salir a buscar nuevas oportunidades (“un nuevo queso”) a un entorno desconocido y lleno de interrogantes. Por el contrario, otras personas se paralizan frente al cambio y de alguna manera añoran lo que ya no volverá. Cuando terminé de leer la obra y por estar directamente vinculado a la dirección de la cía. no pude evitar hacer referencia al proceso por el cual atraviesa la empresa. Creo que el gran desafío que afronta la organización es asumir el cambio con decisión y llevar adelante con determinación el proceso que implica modificar estructuras no solo en lo que hace a su gente sino hasta en la forma de hacer negocios. No hay posibilidad para quedarse estático esperando la solución porque ello resultaría totalmente inconveniente. La única posibilidad es asumir el reto que plantea la realidad de un mundo en donde lo único seguro es el cambio continuo.

Marzo de 2001

BIBLIOGRAFIA

- ~~☞~~ **Bolman, Lee – Deal, Terrence** (1991). “Organización y Liderazgo”. Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- ~~☞~~ **Sherman, Arthur – Bohlander, Geoge – Snell Scott** (1998). “Administración de Recursos Humanos”, 11ª Edición. Editorial International Thomson Editores.
- ~~☞~~ **del Prado, Luis** (1999). “El Desafío de la Administración del Cambio”. Fundación OSDE.
- ~~☞~~ **Robinson, Dana & Robinson, James** (1989). “Training for Impact. How to link training to business needs and measure the results”. Editorial Jossey – Bass Publishers. San Francisco – USA
- ~~☞~~ **de Blas Zabaleta, Juan** (1995). “El Cambio Optimo”. The Price Waterhouse Change Integration Team. Editorial Irwin. España.
- ~~☞~~ **Phillips, Jack** (1997). “Return on Investment in training and performance improvement programs. Editorial Gulf Publishing Company. Houston – Texas – USA.
- ~~☞~~ **Kaplan, Robert & Norton, David** (1997). “Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000. España.
- ~~☞~~ **Hax, Arnoldo & Majluf, Nicolás** (1997). “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”. Editorial Granica. Argentina.