

UN PAÍS... “MI EMPRESA”

Cuando nos encontramos caminando dentro del mercado empresarial encontramos que cada organización es un compuesto de diversas culturas, costumbres, posiciones personales, momentos, etc. que, día a día, deben aprender a convivir. El emprendedor actual busca desesperadamente la mejor manera de poder conciliar estos recursos personales y poco a poco va adaptando la empresa a las condiciones de sus colaboradores. Vemos, por ejemplo, empresas que desarrollan programas orientados a mejorar las condiciones de los trabajadores y terminan desarrollando varios sub programas, cada uno de ellos con condiciones particulares y no generales a la organización. Definitivamente, se logra una mejora empresarial, sin embargo, la empresa deja de estar enfocada en su visión. Cuanto tiempo, dinero y esfuerzo se perdió por no tener claros los principios empresariales. La empresa se vuelve lenta y desvía esfuerzos de la parte estratégica para proponer resultados de mejora interna descuidando lamentablemente el foco principal y esto puede generar grandes peligros en el proceso de consolidación.

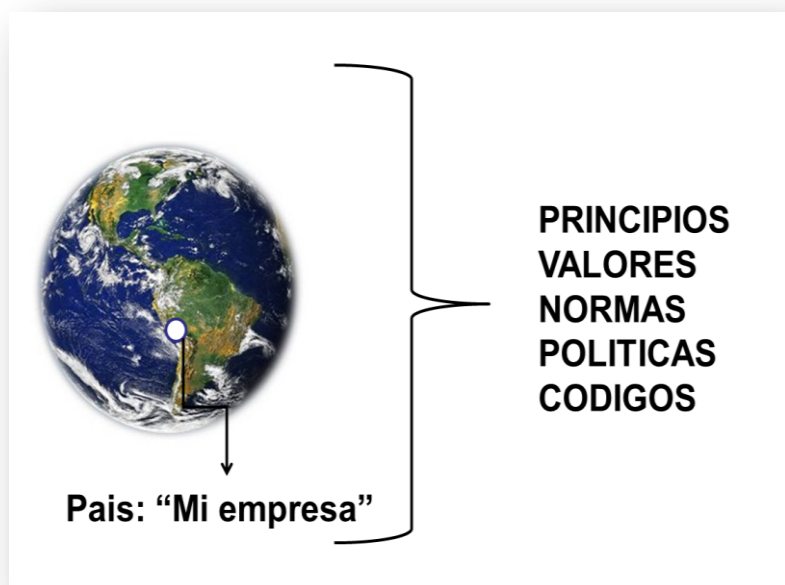
El nuevo emprendedor conoce que al formar su empresa debe, en primer lugar, construir las bases donde se desarrollarán las personas que formen parte (las reglas de juego para todos aquellos que ingresen), en otras palabras, deberá construir un país,

donde un líder sea capaz de ayudar a las personas a desarrollarse al máximo, con la condición de que se respete la cultura organizacional propuesta en este gobierno.

Debemos dejar claro que el recurso humano es el principal activo de las empresas y es muy importante tener orientada una estrategia de mejora continua, sin embargo, ésta debe estar basada sobre la cultura organizacional propuesta por el emprendedor y éste debe tener muy claras estas condiciones. Debe ser lo suficientemente capaz para lograr que los colaboradores se comporten dentro de estos parámetros.

Como menciona el título del capítulo, el nuevo emprendedor deberá construir un país en miniatura, donde existan principios, valores, políticas, normas y códigos que conformen la cultura organizacional y además deberá velar concienzudamente para que estos se respeten. La empresa como un país girará en torno al cumplimiento de estos factores por parte de sus ciudadanos (colaboradores).

Si el emprendedor en su política de reclutamiento y selección de personal busca además de capacidades



profesionales actitudes enmarcadas en su cultura, habrá dado un gran paso en la búsqueda del éxito empresarial buscado. El nuevo emprendedor entiende que la cultura organizacional debe respetarse sobre todas las cosas y está ligada estrechamente a la visión empresarial y social.

Al poblar el país empresarial del nuevo emprendedor con personas que presenten las características buscadas, se logrará obtener un clima organizacional adecuado, de fácil diagnóstico y se fomentará además un ambiente de trabajo ideal para la implementación de las herramientas estratégicas del líder.

Este escenario permitirá aplicar una adecuada política de competitividad, donde los integrantes de la organización se comprometen en el trabajo y el líder emprendedor los guía hacia los objetivos organizacionales buscados.

En consecuencia, encontramos un país empresarial muy próspero con sus integrantes altamente motivados y muy satisfechos de su convivencia empresarial, los fideliza con la empresa y hace muy difícil la fuga de talentos. Es decir el nuevo emprendedor construye un país con ciudadanos muy felices y fidelizados que optarán por continuar trabajando en esta organización por mucho tiempo. Este hecho dará tranquilidad al líder quien invertirá en la aplicación de programas de capacitación de mediano plazo para lograr mejorar el desempeño profesional y, en consecuencia, lograr un equipo altamente

efectivo que pueda enfrentar los cambios en el mercado hasta alcanzar su visión.

Si la empresa es reconocida por su excelente gestión en el trato a sus colaboradores, tendrá una creciente demanda de profesionales, quienes en algunos casos inclusive renunciarían a sus países empresariales actuales para formar parte de esta organización. Este hecho brindará gran tranquilidad al líder emprendedor quien podrá elegir entre un alto número de postulantes a la VISA Mi país... "Mi empresa".



Si realizamos una comparación entre el país a construir por el nuevo emprendedor y la posición actual vemos -en el caso del nuevo emprendedor- colaboradores muy comprometidos, con un pensamiento integrado, altamente motivados, por tanto, inmersos mayor tiempo efectivo en el trabajo. El resultado obvio de la acumulación de estas características profesionales es el crecimiento permanente del rendimiento en la organización. Esta organización será capaz de enfrentar los cambios del mercado muy rápidamente, podrá además, utilizar

cualquier herramienta estratégica en la consecución de su visión (por su competencia alcanzada) y logrará un mayor valor en el mercado por la calidad alcanzada en los bienes y/o servicios ofrecidos.

La cultura organizacional formará una base de confianza, porque contar con profesionales altamente efectivos brinda tranquilidad a la organización. La mirada de cada colaborador se centrará en su trabajo y no se preocupará por el cumplimiento de los demás. Asumirá que todos los integrantes del proceso cumplirán su parte y así será.

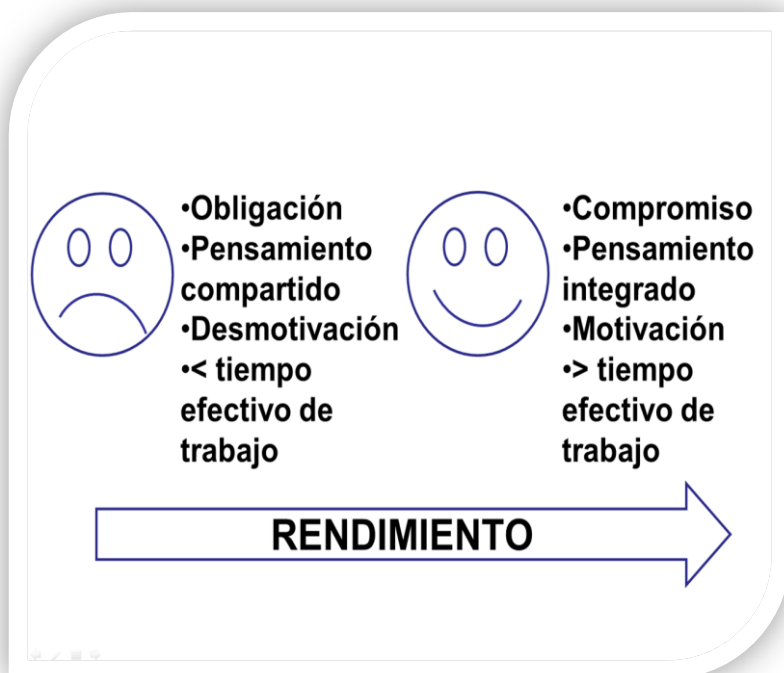
El emprendedor actual presenta una situación diferente, el trabajo es por cumplir, existe una baja motivación y, por tanto, una alta pérdida de tiempo efectivo de trabajo, vemos una debilidad muy grande que podrá aprovechar el nuevo emprendedor.

emprendedor debe darse en la adecuada gestión de su país empresarial. Es imperativo que el líder emprendedor dedique gran parte de su estrategia a interiorizar en sus colaboradores los factores que forman parte de la cultura organizacional de éxito. En el camino tendrá que adoptar nuevos miembros cuando el país empresarial crezca, deberá fortalecer y premiar a los colaboradores actuales y deberá, por otro lado, retirar a los inmigrantes que no se adapten a esta cultura. Con el aporte de los miembros de este país empresarial, el comportamiento del mercado y el tiempo deberá ir cambiando la cultura para el bienestar general y de la empresa.

Todo gran país debe contar con un gran líder y el país empresarial no es la excepción. El éxito de la gestión de nuestros recursos humanos está definido por las decisiones que tome el líder, si el líder no se preocupa por su gente creará descontento, la gente se desmotivará y la cultura se irá perdiendo (dando origen a una subcultura), la eficiencia será menor y se habrá perdido el esfuerzo empresarial invertido en la obtención de un adecuado ambiente de trabajo.

Definitivamente, el éxito o fracaso empresarial es consecuencia de nuestros actos, si no entendemos que las personas son quienes marcan la diferencia en las empresas no podremos ser exitosos en el tiempo, ganaremos tal vez alguna batalla, pero después

acusaremos una gran derrota.



La consolidación de la gran gestión de los recursos humanos por el nuevo

Preocupémonos por ser ese líder que mi país... “Mi empresa” requiere, esforcémonos por construir esa gran nación que necesitamos y gastemos hasta el último aliento en la gestión adecuada de nuestros ciudadanos empresariales. Hagámoslos felices, seamos muy felices con ellos, pero también volvámoslos competentes pues una nación feliz y competente es una nación exitosa.

INSTRUMENTOS

DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Un instrumento muy importante para dirigir a nuestra empresa hacia una cultura de alto desempeño es la aplicación de un diagnóstico de competencias.

Este diagnóstico debe partir de la situación ideal basándonos en nuestros principios y valores empresariales. Debemos identificar para cada posición de nuestra empresa un conjunto de competencias, desde las capacidades actitudinales y las competencias personales, hasta las competencias previstas para el trabajo y las áreas de dominio temáticas requeridas.

Esta construcción podría ser un anexo al plan estratégico realizado por la empresa, dirigiendo un mensaje principal a cada una de las áreas funcionales. Cada jefatura deberá construir por su parte la situación ideal requerida para cumplir su función basándose en esta posición ideal.

La organización entonces habrá creado un *mix* de competencias para cada cargo, considerando un nivel de exigencia entre 1 y 10 para cada capacidad propuesta. La posición empresarial será construida con un nivel de destreza en cada una de ellas. En otras palabras, las posiciones estratégicas no tendrán un peso similar a las de ventas o producción. Sin embargo, pueden existir coincidencias en algunos casos.

POSICION IDEAL EN LA INSTITUCION	AREAS DE DOMINIO TEMATICO						CAPAC. APTITUDINAL			COMPETENCIAS LABORALES				COMPETENCIAS PERSONALES			
	Planificación	Organización	Supervisión / control	Informática	Marketing	Otras areas	Inteligencia	Criterio y sentido común	Atención / concentración	Motivación	Trabajo en equipo	Comunicación	orientación al cliente	Estabilidad emocional	Tolerancia a la presión	Interacción social	Adaptabilidad
Cargos Jefaturales																	
1.-																	
2.-																	
3.-																	
Cargos operativos																	
1.-																	
2.-																	
3.-																	
4.-																	
5.-																	
6.-																	
7.-																	
...																	

Nota: Escala del 1 al 10 (10 es el puntaje máximo)

Una vez culminado el proceso de edificación de las competencias ideales, se procederá a la identificación actual de los colaboradores que ocupen cada posición. En este diagnóstico el jefe inmediato superior, previa capacitación en esta herramienta, deberá identificar la destreza

criterio nos indica que aquellas áreas de mejora con mayor cantidad de coincidencias deberán formar parte obligatoria de este programa. La visión empresarial y la importancia de alguna otra competencia en la gestión podrán ser añadidas en el mismo. Si se observan

POSICION ACTUAL EN LA INSTITUCION	AREAS DE DOMINIO TEMATICO						CAPAC. APTITUDINAL			COMPETENCIAS LABORALES				COMPETENCIAS PERSONALES			
	Planificación	Organización	Supervisión / control	Informática	Marketing	Otras areas	Inteligencia	Criterio y sentido común	Atención / concentración	Motivación	Trabajo en equipo	Comunicación	orientación al cliente	Estabilidad emocional	Tolerancia a la presión	Interacción social	Adaptabilidad
Cargos Jefaturales																	
1.-																	
2.-																	
3.-																	
Cargos operativos																	
1.-																	
2.-																	
3.-																	
4.-																	
5.-																	
6.-																	
7.-																	
...																	

Nota: Escala del 1 al 10 (10 es el puntaje máximo)

en cada competencia personal y laboral. Se mantiene el mismo criterio de puntuación.

Finalmente, se debe identificar la brecha entre la situación ideal y la situación actual de cada posición y preparar un programa de capacitación para poder reducirla. El

colaboradores que presentan una brecha

PROGRAMAS DE MEJORA IDENTIFICADOS	COINCID.	%
PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	6	60%
INFORMÁTICA	6	60%
MARKETING (ATENCIÓN Y FIDELIZACIÓN)	8	80%
TÉCNICAS DE VENTAS	4	40%
ORGANIZACIÓN	7	70%
MOTIVACIÓN	10	100%

muy grande la alternativa es reubicarlos en otras posiciones donde su rendimiento sea mejor o en todo caso prescindir de ellos.

El último paso en el diagnóstico de competencias es la programación de capacitaciones en el año. Este rubro deberá ser incluido en el presupuesto anual.

El siguiente paso es colocar el puntaje obtenido por cada colaborador en cada casilla.

El paso final nos lleva a obtener la calificación total (nivel de desempeño). Esta se obtiene mediante la multiplicación del valor de la competencia por el puntaje

PROGRAMAS DE MEJORA IDENTIFICADOS	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PLANIFICACION Y DIRECCION ESTRATEGICA									
EXCEL - PROJECT									
MARKETING (ATENCION Y FIDELIZACION)									
TECNICAS DE VENTAS									
ACTUALIZACION ORGANIZACIÓN									
MOTIVACION									

Una herramienta que va de la mano con el proceso de programación de capacitaciones es la evaluación de desempeño. De todas las competencias asignadas por la organización deberemos

alcanzado por el colaborador (esta operación se repite para cada una de las 10 competencias). Los resultados obtenidos se suman y el total se divide entre 100.

5. EVALUACION POR DESEMPEÑO (ID)		10 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE LA EMPRESA											
EVALUADOR	EVALUADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nivel de desempeño	
		Competencia	Competencia	Competencia	Competencia	Competencia	Competencia	Competencia	Competencia	Competencia	Competencia		
	1	6	8	5	8	8	8	9	10	4	5	5	
	2												
	3												
	4												
	5												
Valor de competencias en el trabajo		7	5	9	6	6	10	7	8	5	8		

* Calificación del 1 al 10

elegir las 10 principales.

El segundo paso es asignar el puntaje ideal para cada competencia y cada grupo de posiciones. Es decir, si la competencia 1 tiene un puntaje ideal de 8 para el grupo de vendedores este será registrado en la parte inferior de la tabla utilizada para este grupo profesional. La competencia 1 para el grupo profesional de operadores logísticos puede ser 5 (éste valor deberá ser representado en la parte inferior de la tabla de evaluación de este grupo).

Se recomienda establecer un semáforo de eficiencia y proponer un conjunto de acciones en cada escala alcanzada. Por ejemplo: en el caso de un nivel de eficiencia notable preparar un programa de incentivos y, en el caso de un nivel de eficiencia malo, un programa de recuperación antes de tomar la decisión del retiro del colaborador.

Desempeño	Puntaje
Notable	8 - 10
Bueno	6 - 8
Regular	4 - 6
Malo	Menos de 4