



*Cómo profesionalizar  
la gestión de RRHH  
en empresas PYMES*

Jorge O. Hembra

Director del **CLUB ARGENTINO DE NEGOCIOS DE FAMILIA**  
y de **Joh-Psicotecnia**



**UCEMA**



# *RRHH Táctico y RRHH Estratégico*





# *Distinciones*



## **RR. HH. Estratégico**

- Aporta mucho valor al *core* del negocio;
- Baja rotación interna y externa;
- Asignación de responsabilidades específicas;
- Alta inversión en capacitación y desarrollo.

## **RR. HH. Táctico**

- Aporta valor en aspectos que no hacen al *core* del negocio;
- Alta rotación interna y, en condiciones de necesidad, también externa;
- Polifuncionalidad;
- Moderada inversión en capacitación y desarrollo.

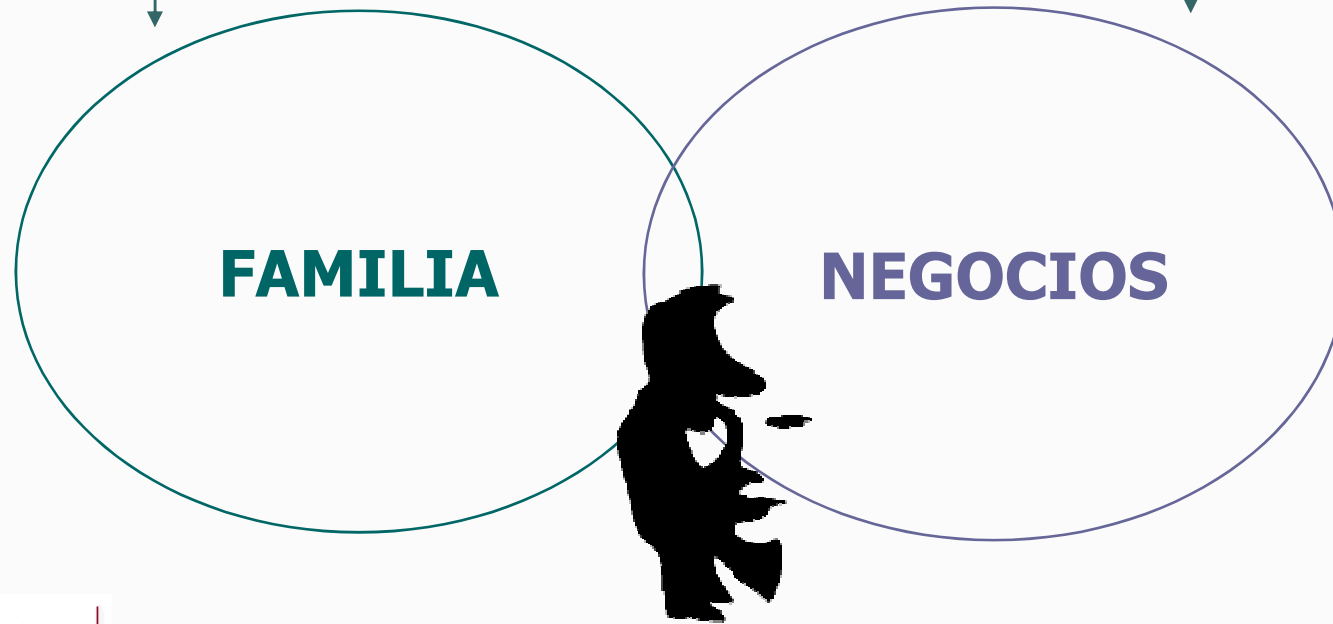




# *Dos Sistemas Relacionales*



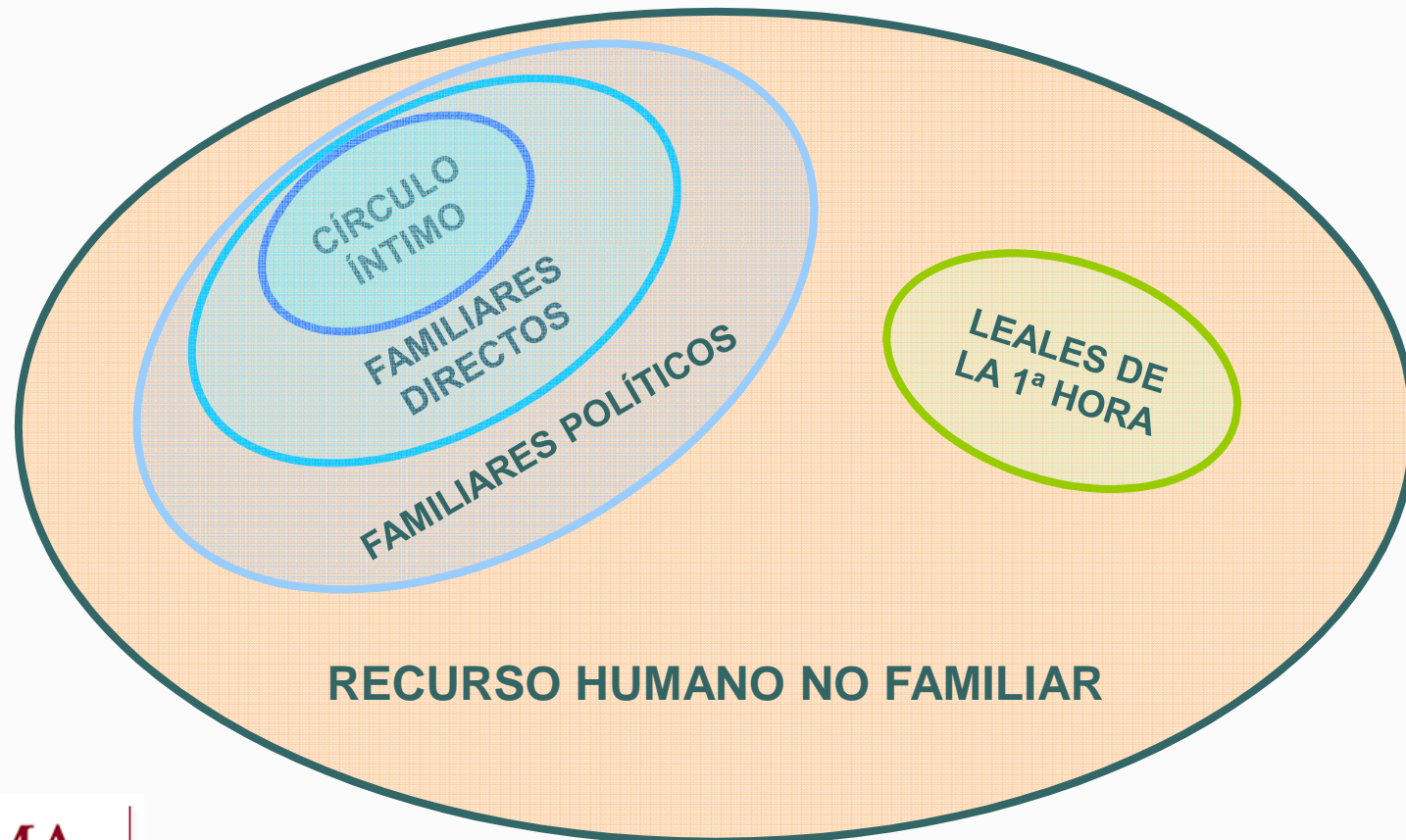
**ÓRDENES DE RELACIÓN**



**UCEMA**



# *Incremento del grado de complejidad*



UCEMA



# *Análisis de caso:*



## *La Entrevista Laboral*



UCEMA



# *Análisis de caso: La entrevista laboral*



*¿Por qué ocurre esto?*

- Porque la empresa familiar muchas veces es comprendida como **un espacio para extender los lazos familiares mientras se hacen negocios**. Y entonces es un lugar al que los hijos “naturalmente” van a ingresar, por lo tanto, ¿qué sentido tiene una entrevista de admisión?
- Porque la empresa familiar **no tiene “políticas” desarrolladas en cuanto a la incorporación del recurso humano**, sobre todo cuando se trata de familiares.



# *Análisis de caso: La entrevista laboral*



*¿Por qué ocurre esto?*

- Porque muchas veces la empresa pierde de vista que **el recurso humano es un medio que le puede permitir ofrecer al mercado una ventaja competitiva** que lo diferencie de su competencia.



UCEMA

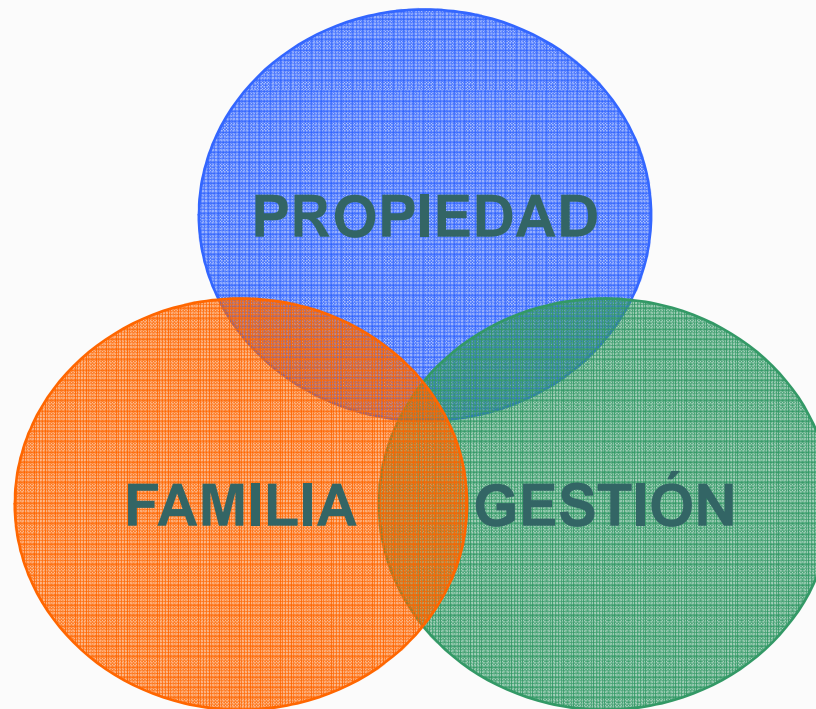




## *¿Cómo gestionar esta complejidad?*



Para gobernar una PYME es necesario distinguir tres órdenes de relación:



UCEMA



## *Algunas sugerencias:*



*1* *Legislar el método de ingreso, integración y desarrollo de los familiares antes de tener que encarar casos concretos.*

☺ *Ventaja:* Evita que las reglas sean vividas como construidas con fines de aceptación o rechazo personales.

☹ *Desventaja:* La legislación exige su cumplimiento. Si se llenan de excepciones coyunturales, pierden su valor y se convierten en fuente de conflictos.





## *Algunas sugerencias:*



2

*Establecer condiciones y métodos formales de evaluación de conocimientos y habilidades para ocupar posiciones de complejidad creciente dentro del negocio.*

☺ *Ventaja:* Permite superar barreras de comunicación por disparidad de conocimientos o experiencia, promueve la profesionalización creciente, da tiempo al trainee para crecer paulatinamente y asegurar su éxito.

☹ *Desventaja:* Inhibe ofertas discrecionales para ocupar posiciones. Obliga a invertir tiempo y esfuerzo en desarrollo.



UCEMA



## *Algunas sugerencias:*



*3* **Seleccionar a las personas según sus habilidades para dar respuesta a las necesidades del negocio y no al revés.**

☺ *Ventaja:* No se sobrecarga la plantilla ni los costos del negocio. Se asegura la eficiencia y no se desalienta a los talentos no familiares.

☹ *Desventaja:* Se tienen que buscar formas alternativas de ayudar a los familiares que lo necesitan sin comprometer el negocio.





## *Algunas sugerencias:*



4

*Aprovechar el ingreso de las nuevas generaciones para “agrandar la torta del negocio”.*

☺ *Ventaja:* Evita la extenuación del rendimiento del negocio. Permite objetivar y medir rendimientos.

☹ *Desventaja:* Exige esfuerzo de inventar nuevas áreas o nuevos negocios y desarrollarlos.



UCEMA



## *Algunas sugerencias:*



**5** *Integrar a los familiares políticos a la información del negocio.*

☺ *Ventaja:* Evita la radicalización de las influencias externas.

☹ *Desventaja:* Requiere dedicar tiempo y esfuerzo a las reuniones, a la comunicación y a la escucha.





*Muchas gracias*



UCEMA