

La cultura en la administración del elemento humano en la pequeña y mediana empresa

BERTA ERMILA MADRIGAL TORRES

Introducción

Las costumbres y tradiciones han propiciado que la administración del elemento humano se constituya en un problema para la pequeña y mediana empresa (pyme), lo cual afecta su productividad. Dado que los recursos humanos son la piedra angular de toda empresa, es prioritario aportar elementos y estrategias para motivar un cambio en la cultura de la pyme.

Cultura organizacional en la empresa

La cultura de una empresa se forma con el mejoramiento de las facultades físicas, intelectuales y morales de su personal, mediante la capacitación y el desarrollo. Sin embargo, cuando no hay educación, formación, capacitación, inducción ni el adiestramiento, ¿qué se puede decir de la cultura organizacional de la empresa?, ¿qué cultura se genera?, ¿qué políticas y procedimientos se emplean en la pyme para la administración del elemento humano?, ¿de quién se heredó esa cultura?, ¿se ha modificado con el transcurso de los años?, ¿qué ideas y habilidades en la administración de personal se han modificado?

El desarrollo de una empresa se puede evaluar con base en: 1) la cultura organizacional, donde se entiende por cultura las creencias, prácticas, costumbres y paradigmas de los empresarios de la pequeña y mediana empresa para la administración del elemento humano; 2) el promedio de permanencia de su personal en la empresa o índice de rotación; 3) el desarrollo de sus miembros

como equipo de trabajo, y 4) el promedio de escolaridad de sus trabajadores.

La cultura en el proceso de selección de personal

Dicen Collins y Porras (1995) que las grandes empresas tienen una cultura visionaria,¹ que generan a través de reglas estrictas y procesos organizacionales bien definidos. Su cultura en la administración de personal se basa, desde sus inicios, en poner especial atención para seleccionar cuidadosamente a su personal.

Un problema que puede existir en la pyme es la falta de una cultura de aprendizaje formada con el proceso de educación, como es el caso de las empresas visionarias; otro es no poner atención en el proceso de selección de personal, siendo esta última el primer paso sólido que tiene que dar una empresa.

Por ejemplo, en la industria del calzado, la mayoría de las pyme realizan en un sólo día todo el proceso de selección de personal, ese mismo día el aspirante se convierte en trabajador. No evalúa a los candidatos ni siquiera con base en los pasos elementales que pueden ser de utilidad en su contexto y para solucionar sus problemas. Lo ideal es que el empresario invierta el tiempo necesario para seleccionar su personal.

Pasos para seleccionar personal

Los pasos para seleccionar personal son: 1) reclutamiento; 2) evaluación; 3) selección; 4) contratación; 5) inducción, y 6) seguimiento. Con frecuencia en la pyme el

La autora es profesora investigadora del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas y estudiante del doctorado en Ciencias Administrativas con especialidad en Administración del Instituto Politécnico Nacional.

proceso de selección de personal se trunca pues casi siempre se confía sólo en la percepción del contratante y se elige en función de la urgencia de integrar personal al proceso de producción al momento, ya que no existe cultura de previsión de requerimientos de personal.

En las empresas con una política clara de administración del elemento humano se cuenta con reglas estrictas de presentación física del personal. En una pyme el trabajador difícilmente cuenta con el equipo mínimo indispensable para realizar su trabajo.

En las empresas consolidadas los recién contratados se someten a un programa de entrenamiento en el cual aprenden un nuevo lenguaje que refuerza la ideología.² Sin embargo, probablemente en una pyme el empresario no dé a conocer la historia de su empresa, con lo cual se genera un sistema hermético que no comparte la ideología.

Inducción al puesto y a la empresa

Según Collins y Porras (1995), en las empresas consolidadas la ideología se refuerza con seminarios cuidadosamente preparados y dirigidos por entrenadores en los cuales se habla de su historia y mitología.³ Algunos empresarios de la pyme difícilmente ofrecen inducción, por lo cual no se genera ni se conoce su propia mitología.

En la empresa visionaria, durante el proceso de inducción, el nuevo miembro del equipo de trabajo forma pareja con un empleado veterano que lo introduce aún más en las sutilezas del empleo específico. Sin embargo, en la cultura organizacional que existe en algunas pyme no se ha generado el espíritu de capacitar y trabajar en equipo.

Se señala que en las empresas sólidas, con el correr de los años, se forma un conjunto de ideas, valores y esperanzas por los cuales hombres y mujeres están dispuestos a entregarse por completo, forman una cultura sólida de la empresa. En algunas pyme no se ha logrado consolidar esa cultura por tres razones (Madrigal Torres, 1994): 1) no existe cultura de reinversión de utilidades, muy pocos empresarios de estas empresas reinvierten; 2) no se invierte en capacitación de los empleados: es el renglón más sacrificado incluso en las instituciones públicas, y 3) las pequeñas y medianas empresas tienen cortos periodos de vida.

Entre otras razones muy relacionadas con la cultura que se genera al interior de las empresas, destacan los

siguientes: 1) su conformación y organización es familiar; 2) tienen personal directivo no calificado; 3) escaso capital y liquidez de la empresa; 4) poca visión en la administración de personal, y 5) abruma el aspecto fiscal.

Cultura de costos en los recursos humanos

Cuando algún empresario no lleva un control adecuado de los costos, no capacita a su personal porque le genera un costo, puesto que no ve a la capacitación como inversión; dicha concepción errónea continúa dado que no conoce el costo real de la materia prima ni del material que se desperdicia por falta de una eficiente selección de personal y capacitación.

Si el empresario contara con información para llevar el control de costos del proceso de selección y capacitación, y aquellos derivados de un alto índice de rotación de personal y de la mala calidad, tendría elementos para realizar un análisis objetivo y cambiar su conducta al respecto. Sin inversión en el elemento humano no se puede avanzar.

Si se manejaran como pasivos los descensos inesperados de productividad provocados por cuestiones técnicas, ausentismo, abandono o rotación de personal, se tendrían elementos para planificar el elemento humano, procurando mantenerlo dentro de estándares aceptables.

Rotación de personal

Reza Trosino (1997)⁴ señala que si el empresario aplica el modelo idóneo de selección para el tipo de personal o habilidad que requiere tendría un menor índice de rotación de personal y una plantilla de personal más calificado.

Algunas empresas de la industria del calzado en la zona metropolitana de Guadalajara tienen un problema en este sentido porque, en su mayoría, la fabricación se califica como artesanal, ya que existe un alto índice de rotación: en una empresa analizada se registró 50 por ciento de rotación de personal en un año.

La industria del calzado experimenta actualmente un crecimiento en su producción y un incremento en su demanda gracias a la disminución de la importación de calzado,⁵ pero su problema actual es la falta de personal calificado. El 88 por ciento de la oferta de empleos industriales corresponde a este sector, que demanda personal calificado.⁶

Cultura en lo humano

Cuando un empresario de la pyme no logra asimilar la innovación tecnológica a partir del aspecto creativo del elemento humano, sigue pensando que el hombre carece de iniciativa, es flojo y marrullero, y no le da la oportunidad de que desarrolle su capacidad (Resenos y Rivera, 1996). Dice Jack Stack: "contrata un par de manos y te viene un cerebro gratis", pero para desarrollar la habilidades y capacidades de este cerebro se requiere capacitación, desarrollo y voluntad del empresario de motivar a su personal.

Perfil del empresario

Arechavala (1996) muestra el perfil típico del empresario de los distintos sectores industriales: desarrolla sus funciones en sistemas cerrados, vive solucionando problemas, es hombre orquesta e invierte poco tiempo en planeación y control; no obstante lo anterior, este tipo de empresarios han triunfado y seguirán triunfando, pero haciendo el doble de esfuerzo que si invirtiera más

tiempo para hacer un paréntesis y mejorar las prácticas administrativas del elemento humano.

Algunos de estos empresarios no cuentan con formación administrativa para dirigir su empresa, pero sí con cultura de trabajo, experiencia, perseverancia y decisión para formar una empresa. ¿Cuántos egresados del área de administración de las universidades del país la tienen?

Liderazgo

Cuando el empresario de la pyme es el hombre orquesta de la empresa (Arechavala, 1996) difícilmente ejerce un liderazgo estructurado; es el que idea, vende, compra, promociona, opera el equipo, etcétera. Esto hace que tenga poca visión sobre planeación y organización; y si la tiene, no le alcanza el tiempo para estas actividades, por que es ejecutivo, gerente y operativo. El liderazgo en cada uno de los niveles de la empresa requiere responsabilidad y visión del puesto.

Tirso Suárez (1996) dice que el empresario de la industria del calzado considera a la cultura una "cárcel

Características del líder ejecutivo y del líder gerente

Líder ejecutivo	Líder gerente
. Determina todo lo que puede dirigirse.	. Se encarga de esa dirección.
. Es quien idea la empresa.	. Determina lo que debe hacerse.
. Delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados.	. Aprende cómo elaborar presupuestos, obtener las aprobaciones correspondientes y medir el avance del trabajo.
. Establece los requisitos.	. Se encarga de que los requisitos se cumplan.
. Genera la mayor parte del dinero, conduciendo al conjunto hacia las oportunidades de acumular riqueza.	. Administra los recursos.
. Debe mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizados sobre lo que está sucediendo afuera.	. Planea y organiza con relación a la meta.
. Comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona.	. Administra a través de un enfoque de sistemas.
. Oye todo, ve todo y siente todo.	. Informa y da elementos para la toma de decisiones.
. Debe limitarse a los aspectos que pueden comprenderse (misión, rumbo), dando instrucciones congruentes y precisas.	. Puede hacerse cargo de casi cualquier cosa.
. Crea un entorno que haga que las personas se entreguen a fondo a su trabajo.	. Proporciona o sugiere para crear una cultura organizacional.
. Establece una visión amplia de la organización y de su propósito para que todos puedan entenderlo.	. Se encarga de mantener la visión de la empresa.
. No debe dejar de asegurarse de que todo el mundo sabe lo que debe hacer.	. Capacita a su personal.
. Empieza por reconocer sus limitaciones antes de proyectarse en las limitaciones de sus gerentes.	. Selecciona al personal adecuado para cada puesto.

FUENTE: Adaptado de Philip B. Crosby, *Liderazgo*, McGraw Hill, 1995.

psíquica", la orientación cultural prácticamente no le permite vislumbrar una estrategia acorde con las nuevas circunstancias y sigue resistiéndose a los cambios que ha buscado operar para salir adelante. El día que el empresario cambie su estrategia e invierta en el elemento humano tendrá mejores expectativas y crecimiento.

Recomendaciones y sugerencias

1) Maneje siempre al empleado como uno de los activos más valiosos que la compañía puede tener (Bennett, 1992). Pregúntese siempre ¿qué haría la empresa sin sus empleados?

2) Sea cuidadoso en su selección y contratación, ya que es el primer objetivo que debe alcanzar para llegar a la meta de tener el personal idóneo.

3) Generar una cultura organizacional orientada a la productividad y basada en principios sólidos.

4) Capacitar y desarrollar al personal es la mejor inversión.

5) No quiera cambiar las actitudes del personal sin tener como referencia que las actitudes sólo mejoran cuando se cambia la cultura o el entorno laboral de una empresa, no antes.

6) En la administración del elemento humano las leyes y la disciplina ayudan, pero la integridad y un trato justo es la clave (Crosby, 1995).

7) Respete siempre los 14 principios básicos de la administración de Henry Fayol. No obstante que fueron escritos en 1912 son principios vitales que debe seguir toda empresa.

8) Ser cuidadoso al seleccionar a su personal, asegúrese de que sus derechos no se violen.

Notas

¹ Se considera visionarias a las empresas que han mostrado capacidad de comprensión de los aspectos especialmente acertados para ver lo que más les conviene.

² En administración, la ideología comprende la misión de la empresa, su visión o razón de ser.

³ Toda mitología tiene un conjunto de dioses o héroes, una empresa siempre debe tener su propia mitología, que es la que va formando su cultura.

⁴ Miembro de la barra de escritores de las revistas *Laboral* y *Adminístrate Hoy*.

⁵ Opinión de empresarios del grupo Assai y Chamberly.

⁶ Diario *El Occidental*, Guadalajara, Jalisco, marzo 8 de 1997.

⁷ Philip B. Crosby, *Liderazgo*, McGraw Hill, 1995.

Bibliografía

- Arechavala Vargas, Ricardo, *Evolución de la cultura empresarial en México, patrones, retos y agenda de la competitividad en nuestras empresas*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- Arias Galicia, Fernando, "Detección de necesidades de capacitación", *Revista Laboral*, núm. 54, 1997.
- Bennet, Roger, *Supervivencia de la pequeña empresa*, CECSA, 1992.
- Biblioteca práctica de administración de la pequeña y mediana empresa*, Océano / Centrum, 1995.
- Castañeda, Luis, *Cómo destruir una empresa en 12 meses o antes. Errores y omisiones de la dirección*, Ediciones Poder, México, 1991.
- Cerda Gastélum, José de la, *Los laberintos del mejoramiento. La búsqueda de la competitividad en la empresa latinoamericana*, Editorial Iberoamericana/ITESO, México, 1995.
- James C. Collins y Jerry I. Porras, *Empresas que perduran*, Editorial Norma, Bogotá, 1995, pp. 141-169.
- Crosby, Philip B., *Liderazgo*, McGraw Hill, 1995.
- , *Hablemos de calidad*, McGraw Hill, México, 1996
- Diario *El Occidental*, "Empleos industriales", Guadalajara, Jalisco, marzo 8 de 1997.
- Faria Melo de, *Desarrollo organizacional enfoque integral*, Limusa, México, 1995.
- Ferrer Pérez, Luis, *Desarrollo organizacional*, Trillas, México, 1993.
- Kras, Eva S., *Cultura gerencial México Estados Unidos*, Editorial Iberoamérica, México, 1990.
- Lastra, José Manuel, "Principios para una nueva cultura en el viejo mundo del trabajo", *Revista Laboral*, núm. 54.
- López Delgadillo, Jaime, "La industria del calzado de Jalisco, una revisión de su competitividad", *Carta Económica Regional*, año 9, núm. 51.
- Madrigal Torres, Berta Ermila, *Estrategias administrativas para la micro, pequeña y mediana empresa para ser competitivas al entrar en vigencia el tratado de libre comercio*, tesis para obtener el título de maestría, Universidad de Guadalajara, 1994.
- Rangel Sostman, Rafael, "Necesidad de un sistema educativo orientado hacia la competitividad", *Idea Económica*, núm. 11, Universidad Iberoamericana.
- Reza Trosino, Carlos, "Administración de recursos humanos. Miscelánea de ideas", *Revista Laboral*, núm. 54, 1997.
- Rivera, Carlos y Edmundo Resenos, "Innovación tecnológica, los fines y las estrategias organizacionales", *Investigación Administrativa*, núm. 79, 1996.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. Ecasa, México, 1996.
- Suárez Núñez, Tirso, "La política general de la pequeña empresa", *Foro Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, UNAM, 1996.