



12º ENCUENTRO DE ACTUALIZACIÓN EN
**Recursos
Humanos**

**RRHH
2016**

“Gestión Exitosa del Capital Humano en Pymes”

Juan Francisco Daraio

Profesor - Consultor



“Necesito a alguien que me ayude con la gente.... Y no me resulta fácil”

“Es difícil hacer algo.
El dueño interfiere o desautoriza.
Avanzamos y retrocedemos....”



1. Entender qué es una Pyme



¿Pymes?

Definiciones cuantitativas:

- ✓ Cantidad de personal,
- ✓ Volumen de facturación,
- ✓ Capital inmovilizado.



Organismos Estatales: Resol. 670/2016

Variable /Sector	Agro	Industria	Comercio	Servicios	Construcción
Facturación	2 a 160 Millones	7,5 a 540 Millones	9 a 650 Millones	2,5 a 180 Millones	3,5 a 270 Millones



A Peter Drucker no le gustan . . .

“**Los peores ejemplos de espíritu pobre** se encuentran habitualmente en el pequeño negocio dirigido por un **dictador** que no tolera oposiciones y que insiste en tomar solo todas las decisiones. No conozco **peores comunicaciones** que aquellas del pequeño negocio harto típico en el que el patrón se mantiene cerca de la caja.

La **peor desorganización** se encuentra en pequeños negocios en los que todo el mundo tiene cuatro tareas y **nadie sabe bien** qué es lo que cada cual debe estar haciendo”

Extraído de “La gerencia de empresas”.



¿Qué es una Pyme?

- ✓ De “tipo de empresa” a “otro modo” de hacer empresa y el problema del nombre
- ✓ Poco “saber” sobre el tema



Lo que falta en estas visiones . . .

**“La propiedad y la gerencia
no están suficientemente
separadas”**



Diferenciación pyme y gran empresa

Empresa Grande

- Propiedad y gerencia se distinguen
- Gerencia más importante que propiedad (lógica de la eficiencia)
- Gran stock de info escrita
- Predominancia de la ecuación costo beneficio (lógica económica)
- Más de dos niveles de mando (estructuras desarrolladas)
- Estructuras en función de la eficacia y eficiencia
- Edad irrelevante para la incorporación de management

Empresa pyme

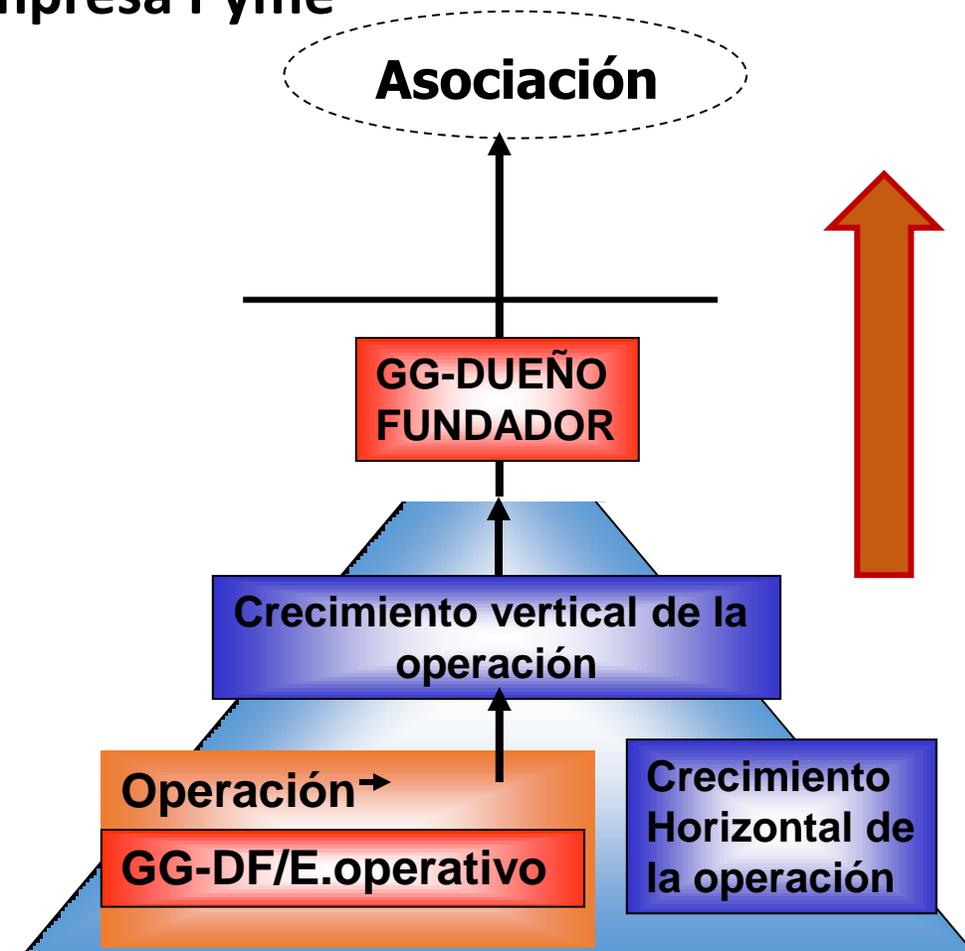
- Propiedad y gerencia confundidas
- Propiedad más importante que gerencia (lógica del interés)
- Sin stock de info escrita
- Bajo impacto de la ecuación costo beneficio (lógica humana)
- Dos niveles de mando (estructura simple)
- Estructuras en función de las personas
- Edad relevante para la incorporación de management



Empresa Grande



Empresa Pyme





LAS PYMES SON COMO EL PASTO

CRECEN NATURALMENTE DE ABAJO HACIA ARRIBA

ESTAN CONSTRUIDAS DESDE EL NEGOCIO,

NO DESDE LA ARQUITECTURA DE LAS REGLAS DEL BUEN TRABAJO





- 1. Entender que es una Pyme**
- 2. Asumir al “Dueño”**



Cultura Pyme

La cultura de la pyme en general es una
“prolongación de los modos de hacer,
pensar y valorar del fundador del
negocio”



**Cambio de Fase
Punto de inflexión**

Mayor >

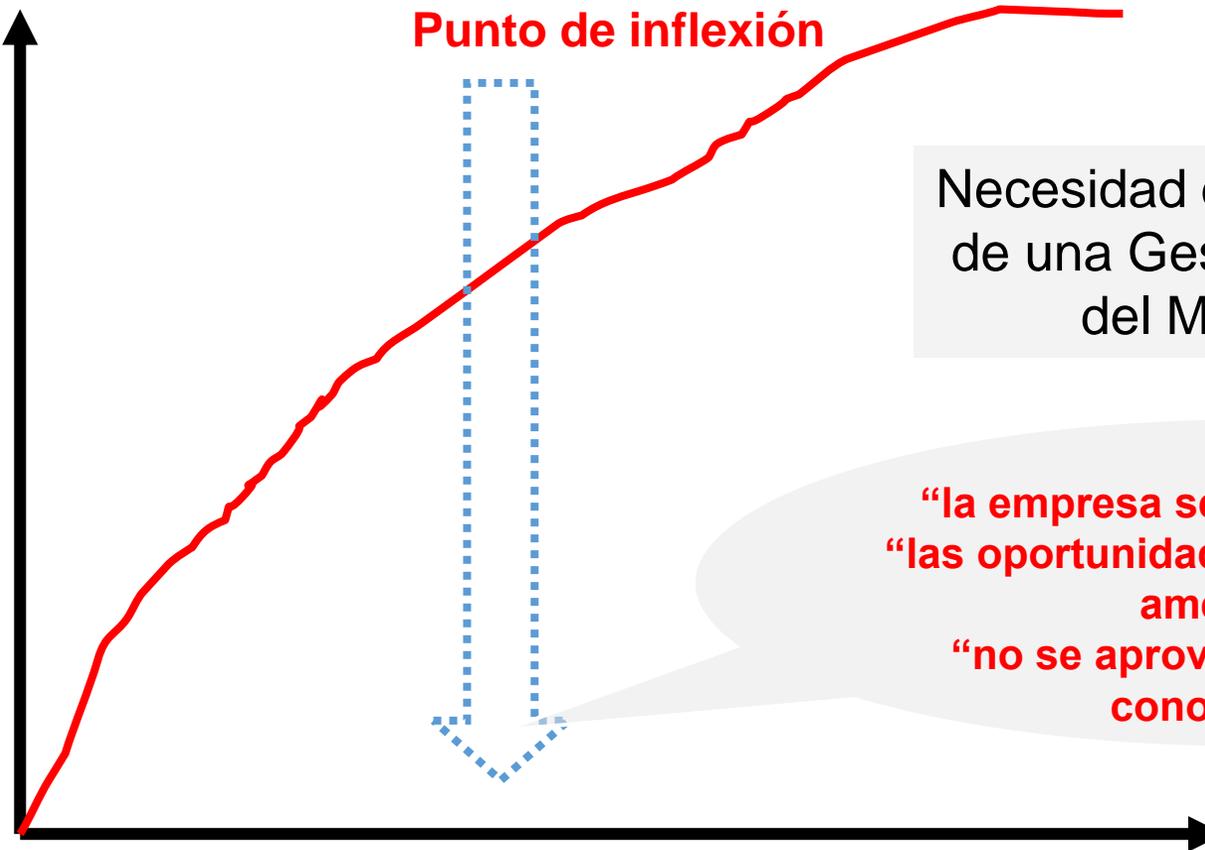
NIVEL DE COMPLEJIDAD

Menor <

Necesidad de Formalización,
de una Gestión Profesional,
del Management

“la empresa se va de las manos”
“las oportunidades se convierten en
amenazas”
“no se aprovecha el hecho de
conocer mas”

TIEMPO





COMPLEJIDAD

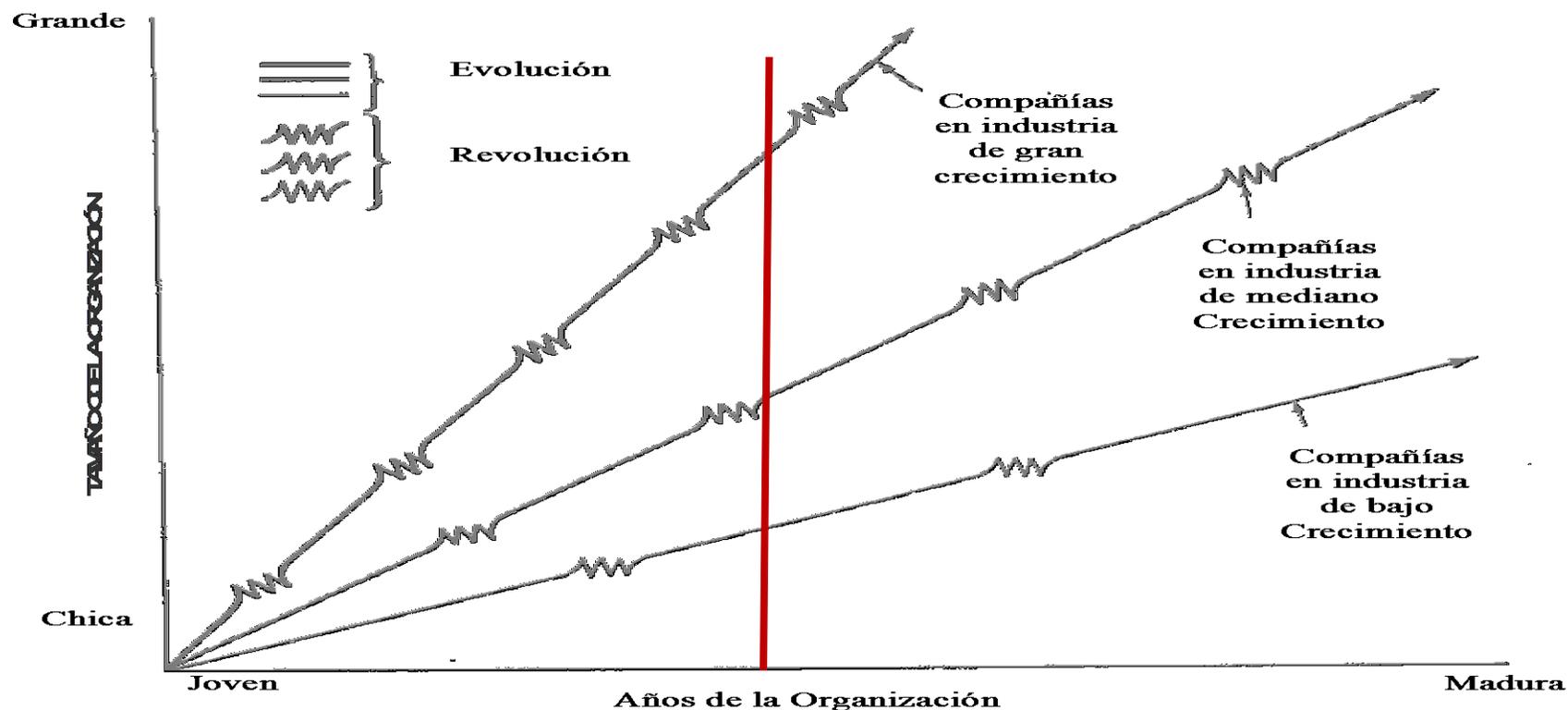
- 1. Cantidad de variables**
- 2. Claridad y precisión para identificarlas**
- 3. Ritmo de cambio**





¿Por qué es necesaria la evolución?

**FIGURA 1
COMO CRECEN LAS COMPAÑÍAS**





12º ENCUENTRO DE ACTUALIZACIÓN EN

**Recursos
Humanos**

**RRHH
2016**

¿Cuándo empieza a evolucionar?

- Asumida la **complejidad**, el dueño tiende a incorporar lentamente una **línea de mandos intermedios** . . . (estructura de tres niveles)
- Con la incorporación de la segunda generación, aparece la **necesidad de medir** (el fundador siempre estuvo ocupado en que se desarrolle y funcione). Por ende empiezan a aparecer los **registros escritos**, los balances mensuales reales, indicadores, etc.



ENCUENTRO DE ACTUALIZACIÓN

Recursos
Humanos

RRHH
2016

1. **Entender** que es una
“Pyme”

2. **Asumir** al “Dueño”

3. **Acompañar** el
“Crecimiento”



El Dueño y la función de Capital Humano

**Función no diferenciada,
en manos del dueño**

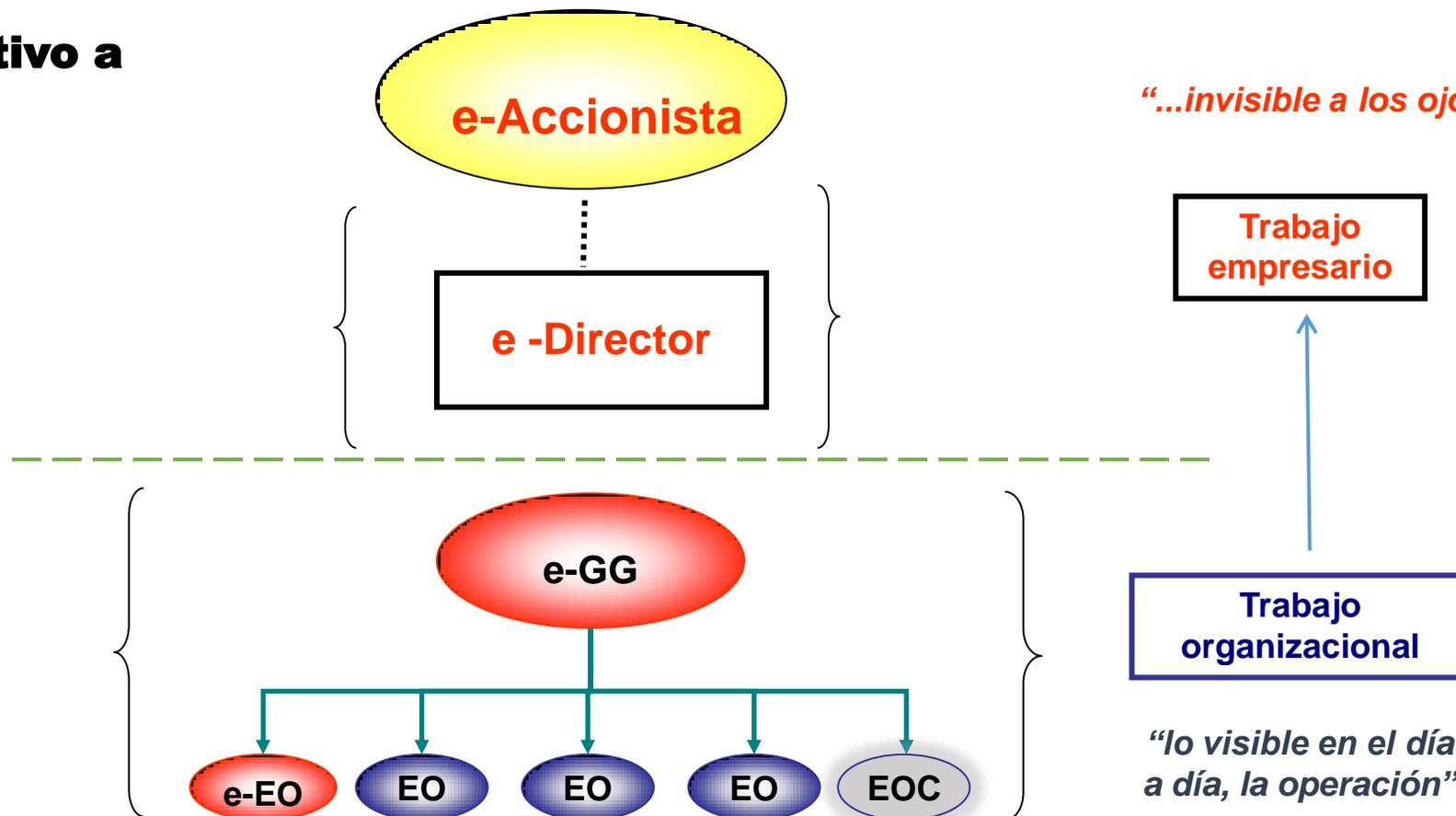


Pasaje de lo Operativo a lo Estratégico

ASOCIACIÓN



ORGANIZACIÓN





Función CH y Sistemas de Dirección: ¿confusión?





Condiciones para la transferencia

Crecimiento del dueño

Construcción de la confianza personal y profesional

“Precio” de la transferencia



“Precio” y Transferencia de la función

- ✓ Impacto económico
- ✓ Complejidad operativa
- ✓ Demanda de tiempo
 - ✓ Reversibilidad



- 1. Entender que es una “Pyme”**
- 2. Asumir al “Dueño”**
- 3. Acompañar el “Crecimiento”**

LOONEY TUNES



"That's all Folks!"



“Gestión Exitosa del Capital Humano en Pymes”

Prof. Juan Francisco Daraio

Profesor - Consultor

