

**“EL SISTEMA R/IE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO MOTOR  
DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS DE PYMES”**

XII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa  
“El desafío de ser protagonista en el escenario actual”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 25 y 26 de junio

Mg. Lic. Humberto Carlos Giani

Lic. Agustina Bonnin

Lic. Eliana Polifrone

## Índice

1. Resumen
2. Objetivo
3. Desarrollo del trabajo
  - 3.1 Descripción del lienzo de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur relacionándolo con los conceptos y modelos de dirección estratégica de Porter, Kotler, Bowman, Johnson y Scholes.
    - 3.1.1 Segmentos del mercado
    - 3.1.2 Propuesta de Valor
    - 3.1.3 Relaciones con los clientes
    - 3.1.4 Canales
    - 3.1.5 Fuentes de Ingreso
    - 3.1.6 Recursos clave
    - 3.1.7 Actividades clave
    - 3.1.8 Asociaciones Clave
    - 3.1.9 Estructura de costos
    - 3.1.10 Síntesis de la relación entre el modelo de negocios y los modelos de dirección estratégica.
  - 3.2 ¿Cómo encaminar el talento de las personas hacia la generación de una propuesta de valor superior a la de los competidores en las pymes argentinas?
    - 3.2.1 Introducción al Sistema RIIE
    - 3.2.2 Recompense
    - 3.2.3 Involucre + Integre
    - 3.2.4 Escuche
4. Conclusión
5. Bibliografía

## **Resumen**

En el marco del XII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa que se llevará a cabo el 25 y 26 de Junio del año 2015 en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, cuyo lema es “El desafío de ser protagonista en el escenario actual” nos proponemos aportar una nueva mirada sobre la generación de modelos de negocios. Con esta finalidad, relacionamos distintos modelos y conceptos de Dirección estratégica, particularmente, en base a los autores Osterwalder y Pigneur, Porter, Kotler, Bowman, Johnson y Scholes.

Sin embargo este análisis por sí solo no es suficiente. Por ello, también proponemos integrar una mirada humana, a través de la creación de un sistema de gestión de personas que acompañe las estrategias y objetivos de las Pymes.

## **2. Objetivo**

Nos proponemos en este trabajo relacionar el lienzo de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur, con los conceptos y modelos de dirección estratégica de Porter, Kotler, Bowman, Johnson y Scholes. A partir del entendimiento de estos dos pilares, abordaremos la importancia de la gestión del talento humano como medio para darles vida a los modelos de negocios de la pymes. En este aspecto proponemos la aplicación del Sistema RIIE, elaborado por los autores del presente trabajo.

## **3. Desarrollo del trabajo**

### **3.1 Descripción del lienzo de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur relacionándolo con los conceptos y modelos de dirección estratégica de Porter, Kotler, Bowman, Johnson y Scholes**

Un modelo de negocio detalla los cimientos sobre los cuales una pyme genera, ofrece y captura valor.

Osterwalder y Pigneur consideran que la mejor forma de definir, mostrar y detallar un modelo de negocio es fraccionarlo en nueve bloques que muestren la lógica de una empresa para alcanzar la rentabilidad. Estas nueve divisiones abarcan las cuatro áreas fundamentales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.<sup>(1)</sup>

Osterwalder y Pigneur describen cada uno de los nueve bloques de la siguiente forma.<sup>(1)</sup>

#### **3.1.1 Segmentos de Mercado**

En el módulo de segmentos de mercado se detallan los distintos grupos de personas u organizaciones en los que se enfoca una empresa. Los clientes rentables son la piedra angular de un modelo de negocio y es factible incrementar la satisfacción de estos agrupándolos en segmentos con necesidades, comportamientos y características comunes. Las empresas tienen que elegir los segmentos en los cuales se van a centrar.

Existen diversos segmentos de mercado: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataforma multilaterales.<sup>(1)</sup>

En este módulo encontramos el poder de los compradores desarrollado por Michael Porter.<sup>(2)</sup>

Gerry Johnson y Kevan Scholes también manifiestan, sobre este bloque, que el análisis de la segmentación de mercados busca distinguir o determinar semejanzas y discrepancias entre grupos de consumidores.<sup>(4)</sup>

Por otro lado Kotler desarrolla algunos criterios para definir segmentos de mercado: las características de las personas u organizaciones, la situación

de compra o de uso y las necesidades de los usuarios y preferencias sobre las características de los productos. <sup>(5)</sup>

Johnson y Scholes consideran que la generación de una estrategia competitiva debe comenzar con una "clara comprensión de las dimensiones estratégicas más valoradas por el consumidor" y para ello sugieren el siguiente procedimiento. En primer lugar determinar los segmentos de mercado más importantes en los que se pueden agrupar a los consumidores y competidores. En segundo término distinguir los atributos de los productos o servicios que más valoran los consumidores. En tercer lugar ordenar la importancia que los consumidores le dan a estas características. Finalmente evaluar la fuerza relativa de cada competidor para cada uno de los atributos valorados por los consumidores. <sup>(4)</sup>

### 3.1.2 Propuesta de Valor

En este bloque Osterwalder y Pigneur especifican el grupo de productos y servicios que generan valor para un determinado segmento de mercado. El objetivo de la propuesta de valor es resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente. A continuación se describe un listado de elementos que, según Osterwalder y Pigneur, pueden aportar a la generación de valor para el cliente <sup>(1)</sup>:

- Novedad: "Propuestas de valor que satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar"
- Mejora del rendimiento: "El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor"
- Personalización: "La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado"
- El trabajo hecho: "Se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos"
- Diseño: "Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño"
- Marca/Status: "Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar una marca específica"
- Precio: "Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio."
- Reducción de Costos: "Ayudar a los clientes a reducir costos"
- Reducción de Riesgos: "Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios (Garantías)"
- Accesibilidad: "Se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos."
- Comodidad/Utilidad: "Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas".

Cliff Bowman desarrolló un reloj estratégico con opciones de estrategia competitiva que están en sintonía con las estrategias genéricas de Michael Porter y con las propuestas de valor descritas por Osterwalder y Pigneur.

Las opciones estratégicas más importantes del reloj de Bowman son las siguientes <sup>(4)</sup>:

- Estrategia sin filigranas: conjuga bajo precio con bajo valor agregado percibido y se centra en el segmento de mercado sensible al precio.
- Estrategia de precios reducidos: busca lograr un precio inferior que el de los competidores al mismo tiempo que intenta ofertar un producto o servicio de igual valor.
- Estrategia de diferenciación: busca ofertar productos o servicios originales, únicos o diferentes a los de los competidores en aquellos atributos que son muy valiosos para los compradores.
- Estrategia híbrida: busca alcanzar una diferenciación y al mismo tiempo un precio inferior que el de los competidores.
- Estrategia de segmentación en diferenciación: busca conseguir un valor percibido alto como justificación de un precio significativamente superior y se aplica a un segmento específico del mercado.

A continuación se desarrolla un cuadro que muestra cuáles son las propuestas de valor de Osterwalder y Pigneur adecuadas para cada una de las opciones de estrategia competitiva de Bowman.

Opciones de estrategia competitiva de Bowman						
		Sin filigranas	Precio bajo	Híbrida	Diferenciación	Segmentación en diferenciación
<b>Propuestas de Valor de Osterwalder y Pigneur</b>	Novedad				Adecuada	Adecuada
	Mejora del rendimiento		Adecuada	Adecuada		
	Personalización					Adecuada
	El trabajo hecho		Adecuada	Adecuada	Adecuada	
	Diseño			Adecuada	Adecuada	Adecuada
	Marca/Status				Adecuada	Adecuada
	Precio	Adecuada	Adecuada			
	Reducción de Costos		Adecuada			
	Reducción de Riesgos			Adecuada	Adecuada	Adecuada
	Accesibilidad			Adecuada	Adecuada	Adecuada
	Comodidad			Adecuada	Adecuada	Adecuada

*Figura 1.* Cuadro de relación entre las propuesta de Propuestas de Valor de Osterwalder y Pigneur y las Opciones de estrategias competitivas de Bowman.  
Fuente: Elaboración propia

### **3.1.3 Relaciones con los clientes**

En este módulo se explican las distintas clases de relaciones que establece una empresa con los segmentos de mercado. Existen distintas categorías de relaciones con los clientes: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades o creación colectiva.<sup>(1)</sup> En concordancia con este módulo Johnson y Scholes manifiestan que la ventaja competitiva se puede conseguir por medio de la habilidad de complementar o coordinar las actividades de la empresa con los consumidores, a la que denominan gestión de vínculos.<sup>(4)</sup>

En este bloque también encontramos el trabajo de la actividad de marketing de la cadena de valor de Michael Porter.<sup>(3)</sup>

### **3.1.4 Canales**

En este módulo se especifica la forma en que una empresa se comunica con los distintos segmentos de mercado para ofertarles la propuesta de valor. Son puntos de contacto con el cliente que tienen las siguientes funciones fundamentales<sup>(1)</sup>:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir que los clientes compren productos y servicios
- Ofrecerle a los clientes un servicio de atención posventa

En este módulo encontramos el trabajo de las actividades de logística externa, marketing y servicio de posventa de la cadena de valor de Michael Porter.<sup>(3)</sup>

### **3.1.5 Fuentes de Ingreso**

En este bloque Osterwalder y Pigneur detallan el flujo de caja que produce una empresa en los distintos segmentos de mercado. Los mecanismos de fijación de precio son: la lista de precios fija, las características del producto, según el segmento de mercado, según el volumen, la negociación, la gestión de la rentabilidad, el mercado en tiempo real y las subastas.<sup>(1)</sup>

### **3.1.6 Recursos Clave**

Osterwalder y Pigneur en este módulo describen los activos fundamentales para poner en marcha un modelo de negocio.

Todos los modelos de negocio necesitan recursos clave que le sirvan a las empresas para generar y ofertar una propuesta de valor, contactarse con los mercados, generar vínculos con los segmentos de mercado y cobrar los ingresos. Cada modelo de negocio necesitará recursos clave diferentes. Los recursos clave podrán ser físicos, económicos o intelectuales. <sup>(1)</sup>

Gerry Johnson y Kevan Scholes manifiestan que es necesario llevar a cabo una auditoría de recursos que consistirá en individualizar y agrupar los recursos que tiene una organización o los que puede tener para sustentar sus estrategias. Ellos clasifican a los recursos en cuatro grupos: Recursos Físicos, Recursos Humanos, Recursos Financieros y Recursos Intangibles. <sup>(4)</sup>

En concordancia con el concepto de recursos clave de Osterwalder y Pigneur, para Johnson y Scholes los recursos exclusivos son aquellos que generan la ventaja competitiva de la empresa y son difíciles de copiar. <sup>(4)</sup>

### **3.1.7 Actividades Clave**

En este bloque Osterwalder y Pigneur especifican las acciones fundamentales que debe llevar a cabo una empresa para poner en marcha su modelo de negocio. Todos los modelos de negocio necesitan una cadena de actividades clave para generar y ofertar una propuesta de valor, contactarse con los mercados, generar vínculos con los clientes y cobrar los ingresos. <sup>(1)</sup>

Johnson y Scholes mencionan que el análisis de la cadena de valor de Michael Porter detalla las actividades internas y externas de una empresa y las vincula con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. <sup>(3)</sup> Estas actividades internas pueden ser primarias o de apoyo. Las actividades primarias están directamente vinculadas con la creación o distribución de un producto o servicio: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios. Las actividades de apoyo contribuyen a aumentar la eficacia y la eficiencia de las actividades primarias: aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura gerencial. <sup>(3)</sup>

Johnson y Scholes consideran que las competencias nucleares son "aquellas que determinan de manera crucial la ventaja competitiva de una organización", por esta razón es fundamental individualizar cuáles de estas actividades de la cadena de valor conforman el núcleo de competencias y son, por lo tanto, actividades clave. También, en sintonía con las actividades clave, estos dos autores desarrollan el concepto de apalancamiento, que lo describen como la medida de la mejora de los resultados lograda por medio de la gestión de vínculos entre los diferentes recursos y actividades. <sup>(4)</sup>

### **3.1.8 Asociaciones Clave**

Este bloque detalla la red de proveedores y socios que aportan al funcionamiento de un negocio. Osterwalder y Pigneur mencionan cuatro clases de asociaciones:

- Alianzas estratégicas: entre empresas no competidoras
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
- Join ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente proveedor: para garantizar la fiabilidad de los suministros. <sup>(1)</sup>

En este módulo encontramos el poder de los proveedores desarrollado por Michael Porter <sup>(2)</sup> y también sobre este bloque, Johnson y Scholes, manifiestan que las competencias nucleares serán más sólidas y difíciles de igualar si están vinculadas con la habilidad de controlar los vínculos con la cadena de suministros (red de proveedores y asociados), porque el control de estos vínculos producirá un grado de rendimiento difícil de imitar. <sup>(4)</sup>

### **3.1.9 Estructura de Costos**

En este bloque se especifican los costos más importantes en los que se incurre cuando funciona un modelo de negocio. <sup>(1)</sup>

### **3.1.10 Síntesis de la relación entre el modelo de negocios y los modelos de dirección estratégica.**

A modo de síntesis, presentamos el siguiente cuadro de las relaciones anteriormente descritas.

<u>Asociaciones Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relación con los Clientes</u>	<u>Segmentos de Mercado</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cadena de Valor de Porter</li> <li>. Poder de Negociación de los Proveedores</li> <li>. Gestión de Vínculos de Johnson y Scholes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cadena de Valor de Porter</li> <li>. Análisis del Núcleo de Competencias de Johnson y Scholes</li> <li>. Gestión de Vínculos y Apalancamiento de Johnson y Scholes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrategias Genéricas de Porter</li> <li>. Opciones de Estrategia Competitiva de Bowman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Gestión de Vínculos de Johnson y Scholes</li> <li>. Marketing de la Cadena de Valor de Porter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Poder de los Compradores de Porter</li> <li>. Criterios de Segmentación de Kotler</li> <li>. Análisis del Valor Percibido por los Consumidores de Johnson y Scholes</li> </ul>
	<p><b><u>Recursos Clave</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Auditoría de Recursos de Johnson y Scholes</li> </ul>		<p><b><u>Canales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Gestión de Vínculos de Johnson y Scholes</li> <li>. Logística Externa, Marketing y Servicio de Posventa de la Cadena de Valor de Porter</li> </ul>	
<b><u>Estructura de Costos</u></b>		<b><u>Fuentes de Ingreso</u></b>		

Figura 2. Cuadro de relación entre los módulos del lienzo de Modelos de Negocio de Osterwalder y Pigneur con los conceptos y modelos de Dirección Estratégica de Porter, Kotler, Bowman, Johnson y Scholes.

Fuente: Elaboración propia

### **3.2 ¿Cómo encaminar el talento de las personas hacia la generación de una propuesta de valor superior a la de los competidores en las pymes argentinas?**

Todo el modelo de negocios planteado tiene sentido en la medida de que las personas acompañen y se encaminen hacia la propuesta de valor, mediante las actividades clave. Para ello, la gestión del talento se vuelve una pieza clave para encauzar los comportamientos, conductas y actitudes de cada trabajador hacia los objetivos de la organización.

En la actualidad, las pymes argentinas se encuentran con diversos desafíos a la hora de gestionar a las personas. Entre ellos, las negociaciones colectivas y los respectivos acuerdos salariales que se pactan con las asociaciones sindicales de los trabajadores, el impacto del fenómeno inflacionario sobre el presupuesto salarial, el personal fuera de convenio colectivo de trabajo, la registración de los trabajadores y los costos laborales.

Por otro parte, las necesidades de las nuevas generaciones laborales como la generación Y y la Generación Z, que ingresaron al mundo laboral con una perspectiva sobre el sentido de trabajo muy diferente a la concepción que tenían otras generaciones. Por último, y no menor, los desafíos inherentes a aspectos humanos y relacionales, como ser los desafíos de comunicarse efectivamente con las personas, logrando entender las necesidades mutuas.

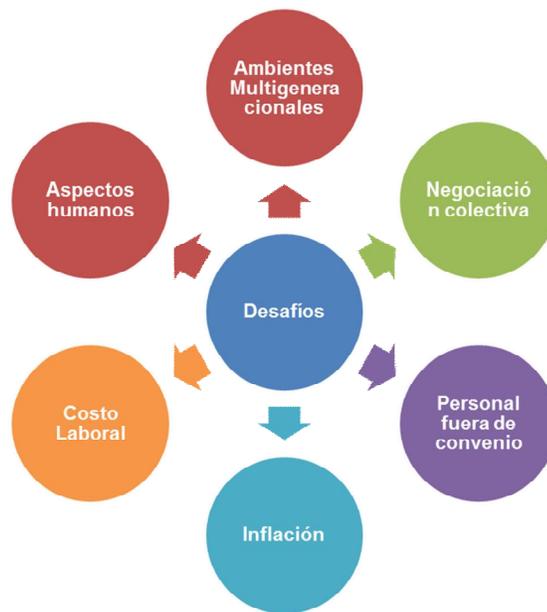


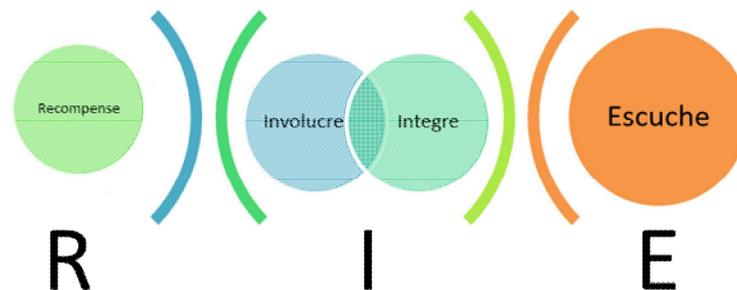
Figura 3. Desafíos en la gestión de personal de las Pymes Argentinas.  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1 Introducción al Sistema RIIE

El equipo responsable del presente trabajo, diseñó una sigla simple y sencilla para ser recordada por los empresarios, que puede ser de utilidad para enfocar la gestión de las personas de una manera integral.

La sigla identificada como *RIIE*, abarca 4 acciones o procesos para encauzar el talento humano presente en las organizaciones hacia la consecución de las actividades clave que permitan alcanzar las metas y objetivos establecidos por la empresa.

A continuación, se presenta un gráfico ilustrativo del significado de cada letra del sistema *RIIE*, (Recompense, Involucre e Integre y Escuche).



*Figura 4.* Sistema RIIIE (Recompense, Involucre, Integre, Escuche).  
Fuente: Elaboración propia

Realizaremos una descripción con sugerencias aplicables a la vida cotidiana de las pymes de cada uno de los procesos sugeridos, pudiendo ser adaptados por las necesidades y características particulares de cada organización, como ser su capacidad económica-financiera, el rubro o actividad principal, las características de su dotación (tamaño, cantidad de mujeres y hombres, edad promedio de los empleados, etc.)

### **3.2.2 Recompense**

Más allá de lo normado en la Ley de Contrato de Trabajo y en los distintos Convenios Colectivos de Trabajo que puedan aplicarse, existen otras formas de compensar a los trabajadores que motoricen las conductas individuales y grupales hacia la ejecución de las actividades clave que le dan vida a la propuesta de valor.

Una opción interesante consiste en fijar objetivos y establecer planes de incentivos según su grado de cumplimiento. Por ejemplo, si su estrategia está orientada al liderazgo en costos, podría premiar las iniciativas de los empleados que permitan reducir o reutilizar materiales, desperdicios, papeles, tiempos para la realización de procesos, entre otros. Estos premios pueden ser individuales o grupales, los requisitos para su obtención deben estar claramente establecidos y deben ser conocidos por todos los que deseen participar, con el fin de evitar disconformidades.

Por otro lado, existen varias opciones de beneficios que se pueden implementar a bajo costo, para ser eficiente en la gestión de las actividades clave, más allá de que la propuesta de valor sea diferenciación o liderazgo en costos.

Los beneficios son una opción interesante para el empresario pyme, ya que se caracterizan por ser no remunerativos, no dinerarios, no sustituibles por dinero y no acumulables, teniendo como principal objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su núcleo familiar. <sup>(7)</sup>

Antes de decidir los beneficios, será importante escuchar los intereses de sus colaboradores, tema que desarrollaremos más adelante al avanzar con el trabajo. De esta forma se asegurará de que la gente valorará lo que usted le ofrezca.

Le proponemos algunas ideas, adaptables a su empresa: flexibilizar la jornada laboral, ya sea, implementando la salida al mediodía los días viernes, estableciendo franjas de horario para entrada y salida (En vez de que el ingreso sea a las 9 y el egreso a las 18.00, podría ingresar entre las 8 y las 9.30 y salir entre las 17.00 y 18.30 Hs), que se puedan tomar cierta cantidad de días en el año para asuntos personales. Generar alianzas con clientes o proveedores (asociados clave) para ofrecer descuentos a los empleados, por ejemplo en almuerzos, productos, capacitación, etc. De esta manera sus empleados sienten el impacto positivo directamente en sus bolsillos.

Algo muy importante para que estos beneficios sean percibidos como valiosos, es que comunique de una manera efectiva y clara a todos sus empleados los beneficios que le otorga la empresa, así se asegurará de hacer visible el valor que les ofrece y lo que implica trabajar en su compañía. Por ejemplo, podría listar todos los beneficios ofrecidos en alguno de los medios de comunicación que utilice (mail, cartelera, revista interna, pizarra).

### 3.2.3 Involucre + Integre

Siguiendo con la sigla RIIE, tenemos dos I o también I<sup>2</sup>. Por un lado, la I de **Involúcrelos**. Hacer esfuerzos por involucrar a sus empleados en la solución de problemas y que esta metodología se convierta en una actividad clave que contribuya a la propuesta de valor. Por ejemplo: proponga encuentros de solución de problemas, donde a partir de las ideas de sus empleados surja una manera de mejorar procesos, productos, servicios, sistemas (actividades claves). Haga sesiones de ideas, donde tengan que buscar soluciones individuales y en grupo, eso fomentará el compromiso con el negocio, y sentirán que sus aportes son valiosos. Por supuesto, las mejores ideas deben seguir con un plan de acciones concretas para implementarlas. Difunda todo lo que se implemente entre los empleados, ya sea, en carteleras, mails, redes sociales de la empresa, revista interna. Así se sentirán involucrados, comprometidos, reconocidos y podrán encontrar soluciones a los problemas diarios de la empresa, contribuyendo a la eficiencia y a la eficacia.

Otra manera de involucrarlos es a través del aprendizaje entre pares: se dice que cuando una persona le enseña a otra, es cuando más aprende. Bríndeles a los colaboradores la posibilidad de que puedan transmitirle a sus compañeros (y por qué no a Usted) sus conocimientos y habilidades. Por ejemplo: Mónica es secretaria de Gerencia, y desde que era una niña, habla portugués gracias a la enseñanza de sus abuelos. ¿Por qué no considerarla para brindarle una capacitación a sus compañeros? Los resultados de esta iniciativa son múltiples: por un lado, a la empleada le agrega un nuevo sentido a su trabajo como secretaria. Por otro lado, los compañeros aprenden algo nuevo y esto les aumenta la empleabilidad. También es muy probable, que sus compañeros se vean motivados a enseñar sus habilidades. Y entonces se genera un círculo virtuoso.

La otra I, tiene que ver con la **Integración**. Entendiendo que las personas tienen necesidades sociales, es decir, de relacionarse con otros, darse a conocer, sentirse valoradas y respetadas, el empresario puede incluir dentro de sus actividades clave espacios para generar Integración entre los empleados, supervisores. Un buen entorno de trabajo, donde haya armonía entre pares y jefes, es esencial para el buen desempeño de las tareas y funciones del día a día. Promueva el trabajo en equipo, celebre los logros con su gente, realice actividades como por ejemplo: compartir un almuerzo con otras áreas, organizar torneos deportivos, actividades lúdicas, hacer una actividad recreativa fuera de la empresa. No se trata de contar con una gran cantidad de recursos monetarios. Lo único que necesita es activar su creatividad. Las opciones son infinitas, el límite lo pone usted.

### **3.2.4 Escuche**

La clave está en entender que cada colaborador es distinto, por lo tanto, merece un trato diferente. El primer paso entonces para saber qué es lo que los motiva, cuáles son sus necesidades, es conocerlos.

Si usted tiene personas a su cargo, reúname con ellos ya sea, en pequeños grupos o individualmente. Indague sobre sus intereses, inquietudes, sus pasiones. Eso le facilitará abrir un canal de interacción en el que podrá descubrir talentos y encauzar las tareas y funciones diarias acorde a ello.

Se trata de exteriorizar, poner en común, las expectativas mutuas. Si bien el foco estará en escuchar, será importante que usted también detecte sus necesidades, sentimientos, expectativas, prioridades, y se las comunique a sus colaboradores. De esta manera, el denominado contrato psicológico de Edgard Schein, concebido de manera implícita, es decir, no manifestado por ninguna de las partes, deja de ser una caja negra para ambas partes.<sup>(9)</sup>

Proponemos algunas preguntas clave que puede realizarle a los colaboradores:

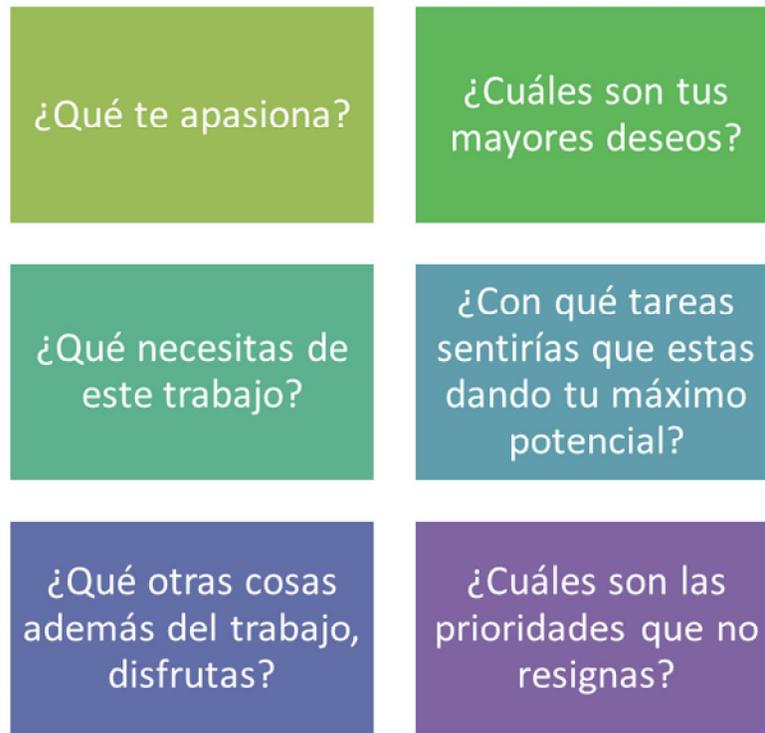


Figura 5. Preguntas de diagnóstico para con sus colaboradores  
Fuente: Elaboración propia

Lo mejor: si usted los conoce, tendrá un gol asegurado, en los intereses de sus empleados encontrará las respuestas sobre cómo motivarlos. Tal vez aquí se dé cuenta que “A Florencia la motiva trabajar en equipo y a Pedro lo motivan los desafíos y objetivos, mientras que a Carla la motiva el reconocimiento personal” y pueda actuar en consecuencia. No intuya, tómese un momento para chequear con cada persona lo que los motiva. Escuche para accionar, luego de hacer este diagnóstico con cada persona, comience a elaborar un plan para tomar decisiones sobre como recompensar, si es necesario ofrecer capacitación, qué tipo de tareas puede asignarle.

Sugerimos humanizar el legajo de los trabajadores. En él la síntesis de este diagnóstico y procure revisarlo con el colaborador.

El empresario puede diseñar el que más le parezca, sugerimos los siguientes ítems:

- Ej: María Suarez (FOTO)
- ✓ Deseos y anhelos personales
  - ✓ Intereses, hobbies
  - ✓ Necesidades específicas
  - ✓ Expectativas sobre el trabajo
  - ✓ Prioridades y valores no negociables

Siguiendo el sistema *R/IE*, el empresario tiene varios aspectos cubiertos para que las personas tengan ganas de trabajar con usted en la empresa. Ya no solo será “ir al lugar de trabajo”. Con estas iniciativas y acciones concretas, los colaboradores comienzan a percibir y notar que no son considerados como un engranaje más del sistema, sino que son respetados como personas, que tienen diferencias, que tienen emociones y deseos y también necesidades.

#### 4 **Conclusión**

La gestión actual de las empresas requiere de un enfoque sistémico, donde se conecten e interrelacionen todas las variables y actores que están en juego. No podemos seguir pensando en definir la estrategia o propuesta de valor para los clientes de manera aislada, sin tener en cuenta que quienes le dan vida al negocio son las personas con sus capacidades, recursos, ideas y comportamientos.



*Figura 6.* Interrelación del modelo de negocios, la estrategia y la gestión de personas.

Fuente: Elaboración propia.

El enfoque sistémico invita a comenzar a observar las interrelaciones, conexiones y procesos, más que un simple causa y efecto. Desde esta perspectiva, uno toma conciencia de que no estamos separados del mundo, que las cosas que suceden no son externas, sino por el contrario, “nuestros actos crean los problemas que experimentamos”<sup>(8)</sup>.

Si las pymes tienen la convicción de crecer, ser sustentables y sostenibles en el tiempo, si desean diferenciarse de los competidores, deberán comenzar a

analizar los problemas que se les presentan desde una perspectiva multicausal, donde la responsabilidad de los resultados que se obtienen no sea siempre a causa de factores externos. Si bien habrá cuestiones no controlables del entorno, el empresario tiene que comenzar a asumir un rol protagónico en su gestión diaria como también en la gestión de mediano y largo plazo. Hacerse protagonista implica, darse cuenta de que cada decisión de negocio que tome, además de implicar ciertos costos y sus beneficios, es una decisión propia.

Al finalizar este trabajo, dejamos los siguientes interrogantes para seguir reflexionando y profundizándolos en futuros trabajos:

- ¿Qué otros factores debiéramos incluir en el análisis para la gestión integral de las pymes?
- ¿Cómo tomar perspectiva para salir de lo cotidiano, que engecece la solución de problemas?
- ¿Qué habilidades necesita desarrollar el empresario pyme para enfrentar este entorno tan complejo y cambiante?
- ¿Qué tipo de empresas queremos construir y valores queremos fomentar?
- ¿Qué personas queremos que sean parte de nuestro modelo de negocios?

## **5 Bibliografía**

- (1) Generación de modelos de negocio. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. 2011. Deusto.
- (2) Estrategia Competitiva. Michael Porter. 2000 Grupo Patria Cultural.
- (3) Ventaja Competitiva. Michael Porter. 2000 Grupo Patria Cultural.
- (4) Dirección Estratégica. Gerry Johnson y Kevan Scholes. 2001. Prentice Hall.
- (5) Principios de Marketing. Kotler Armstrong. 2008. Pearson.
- (6) Administración Empresarial. Alejandro Cardozo. 2012 Temas Grupo Editorial.
- (7) Ley de Contrato de Trabajo 20.744
- (8) La Quinta Disciplina. Peter Senge. 2008. Granica.