



CONECTAR PYMES

Un programa de
Cervecería y Maltería Quilmes
para fortalecer toda la cadena de valor

PERSONAS Y GESTIÓN
-GESTIÓN DE PERSONAS-

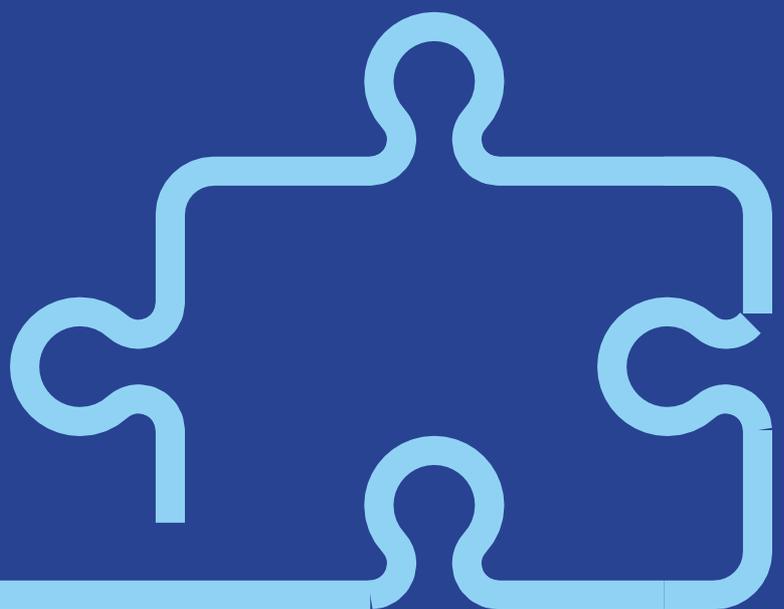




Conceptos y herramientas para la gestión de personas

Lo que usted descubrirá en este toolkit:

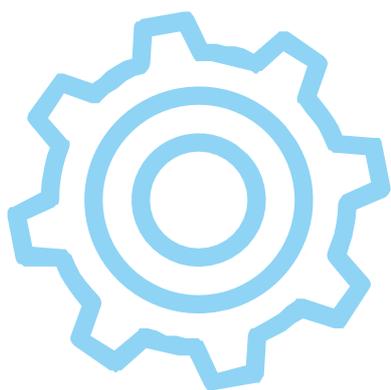
- Organigrama básico: una guía para su gestión
- Modelos de gestión: 3 modelos principales
- Roles y responsabilidades: qué roles desempeñan las personas
- Cargos y salarios: retención de talentos, sucesión y qué beneficios no son necesariamente salariales
- Contratación: ¿cómo elegir la persona adecuada para su vacante?
- Desarrollo de personas: formas diferenciadas de aprendizaje
- Liderazgo y motivación: líderes admirados saben motivar y generar feedbacks



La base de todo



¿Sabe por qué las **personas** son la base de cualquier organización, no importa su tamaño, y cuál es su trabajo?



Porque las estrategias, la estandarización de las atenciones y los procesos automatizados no funcionan si las personas no están dispuestas a realizar estas etapas. A partir de ellas los engranajes de su empresa van a funcionar de la manera prevista. Por eso, cuando hablamos de personas y gestión, hablamos de uno de los activos más importantes de cualquier institución.

Aquí, en Cervecería y Maltería Quilmes, sabemos valorar nuestros equipos a través de la calidad y vamos a orientarlo a gestionar a los suyos.

¿Está listo?



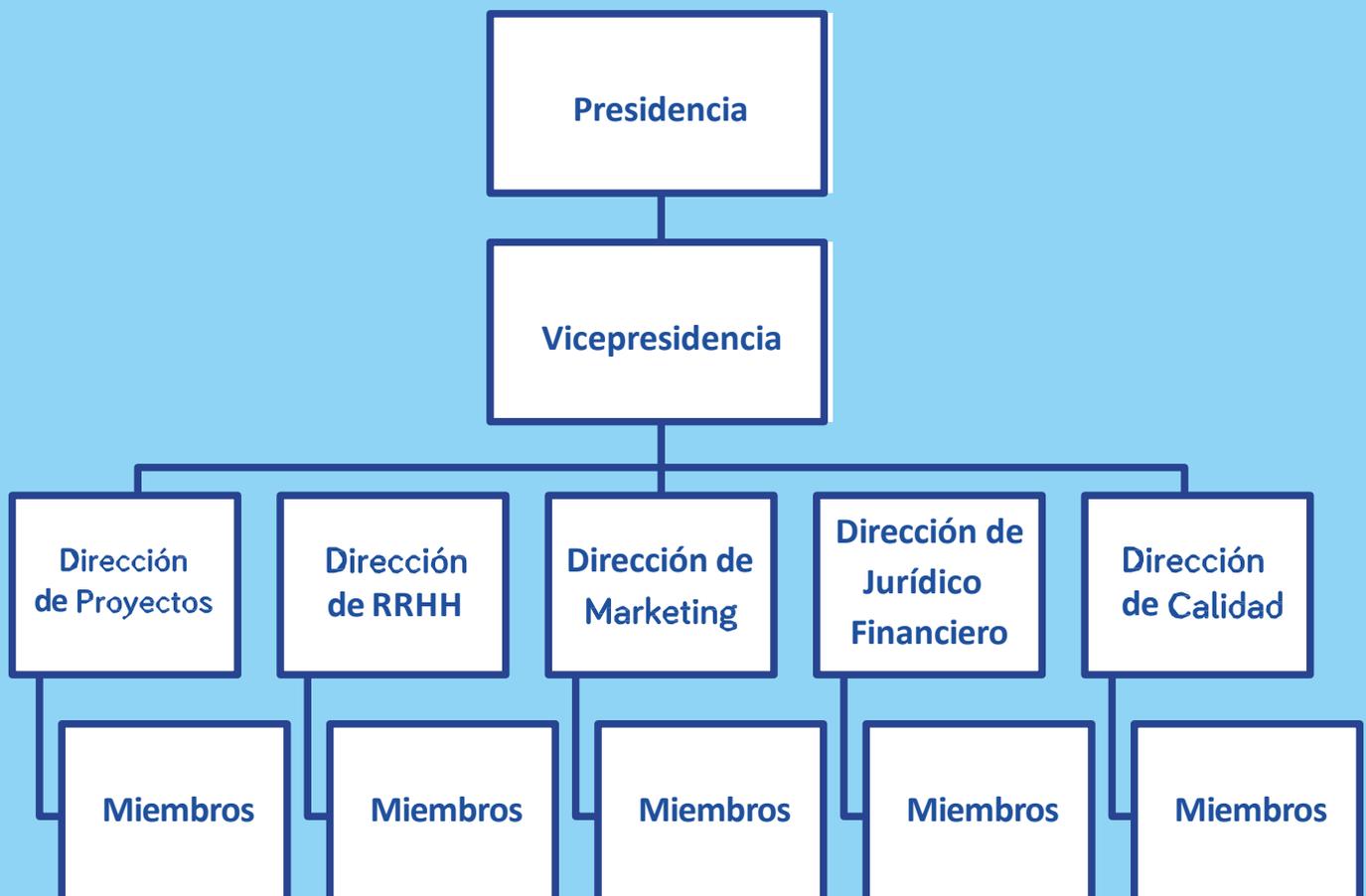


ORGANIGRAMA BÁSICO

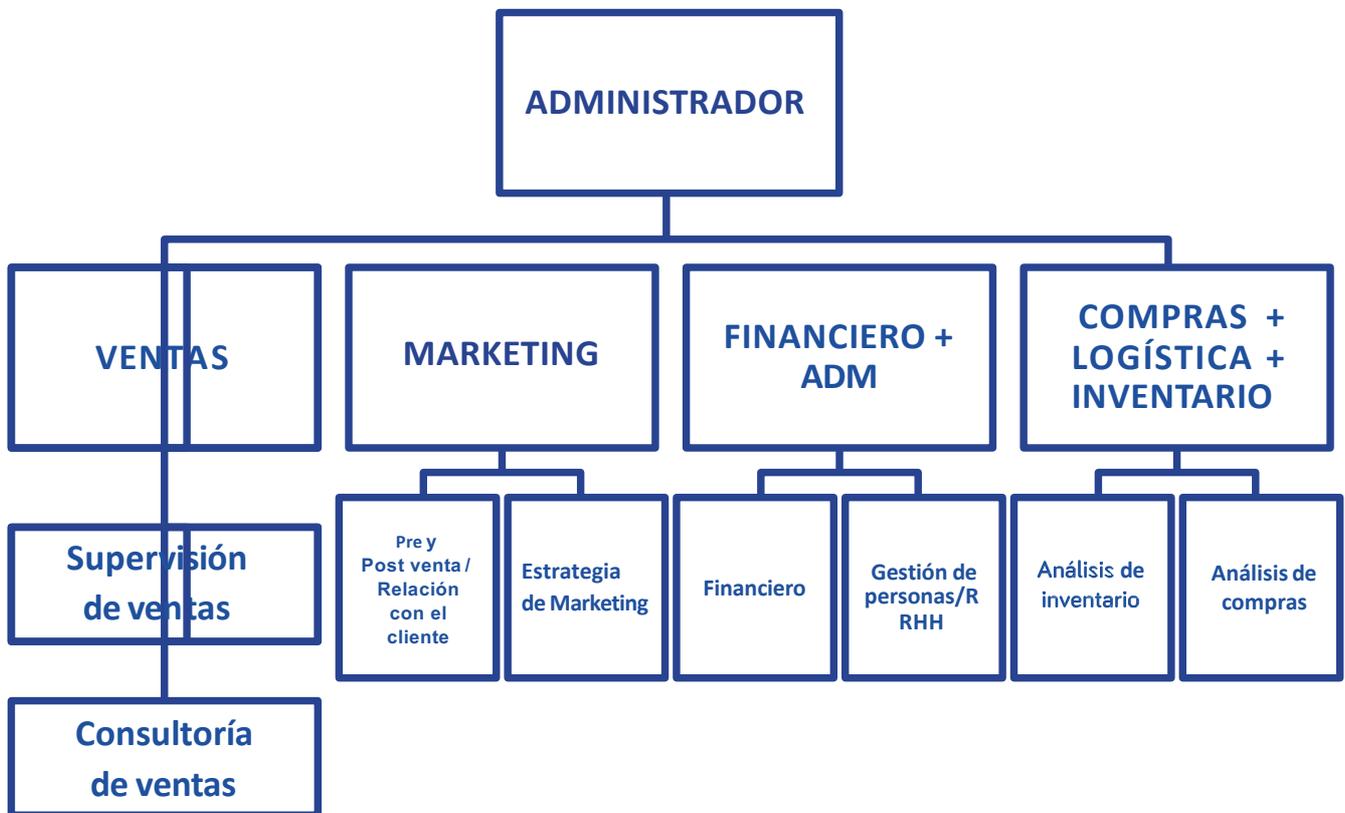
El esqueleto es la estructura que sostiene nuestro cuerpo. **Piense en su empresa como un esqueleto.** De esta manera, se puede entender mejor cómo están distribuidas las funciones de todos y si el flujo de actividades cotidiano es cohesivo.

Para llegar a una estructura, normalmente empezamos con la cultura de la organización. Para eso, respondemos preguntas como "¿Quién hace qué?", "¿Quién responde a quién?" y si las relaciones entre esas personas son más jerarquizadas o lineales. Es ahí donde entra el organigrama: una representación gráfica simple y clara de esa jerarquización de los colaboradores, con sus cargos y funciones, bastante usada en el mercado –y, por eso mismo, ya vista por usted en algún momento.

Aquí hay algunos ejemplos que hemos traído para su análisis, teniendo en cuenta que hay muchos otros tipos además de estos, con diferentes representaciones gráficas (como gráficos horizontales y circulares), y usted es quien descubrirá la mejor estructura para su empresa. ;)



ORGANIGRAMA



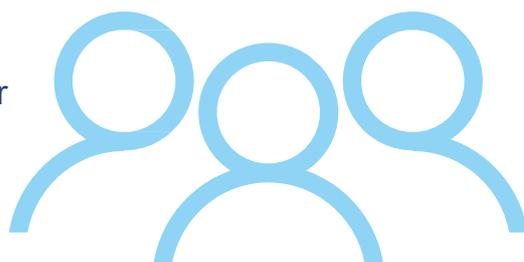
MERCADO

¿Su organización tendrá gerentes en lugar de directores? ¿Becarios? ¿Asistentes? Todo esto cuenta para que su organigrama sea acorde al lugar que usted está construyendo, y así generar transparencia tanto interna como externa, lo que ayudará también en la planificación. Además, el organigrama puede ser una guía en el momento de asignar a las personas a posiciones en las que estarán más capacitadas. Una persona con dificultades para tomar decisiones, por ejemplo, no debería estar en posiciones en la parte superior de un organigrama vertical, pues sería responsable de otros niveles jerárquicos.

Precisión en la descripción de los roles

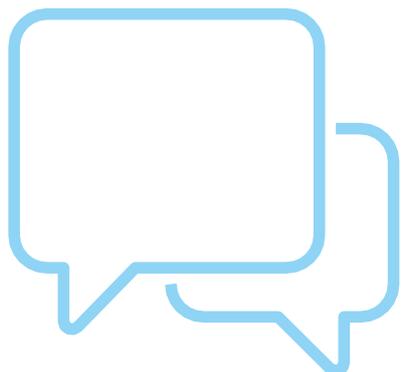
Aunque en toda organización existen tres niveles jerárquicos –el estratégico, el táctico y el operativo–, existen tomas de decisión por parte de las personas asignadas al nivel operativo, al igual que un gestor puede tomar decisiones en ese nivel, siempre que pueda pensar en la estrategia de la empresa y planificar su futuro.

Lo importante es pensar que los niveles son interdependientes, nunca uno por encima del otro.



Además:

- Ponga atención al número de personas bajo cada gestor: cuanta más gente, mayor es su extensión de control
- En sectores con trabajos más variables, no es ideal que un mismo gerente tenga varios subordinados
- Si en una estructura muchas personas se reportan directamente a un mismo gestor, esto puede ocuparlo demasiado en lugar de dejarlo pensar en cuestiones estratégicas



CONSEJO: Las estructuras más horizontales agilizan la toma de decisiones, involucran más al equipo y son buenas herramientas para la formación de líderes.

Modelos de Gestión



Como dijimos, seguramente la estructura de su empresa se reflejará en el diseño de su organigrama. Sin embargo, hay modelos de gestión conocidos y probados por varias organizaciones que pueden ser aplicados y, por supuesto, adaptados de acuerdo con cada realidad. A continuación, vamos a mostrar algunos para que usted pueda inspirarse y, si lo cree adecuado, aplicar en los procesos de su empresa.

Modelo tradicional

Este, que es el modelo más usado en el mundo, desciende del taylorismo y se caracteriza principalmente por su formato vertical. En él, la estabilidad de la empresa consiste en una relativa seguridad y confort de los trabajadores, y ganancias de los accionistas, ya que la influencia queda en los niveles más altos de la jerarquía, formados por pocas personas, responsables de las decisiones estratégicas.

Puntos fuertes

- Facilidad de control sobre procesos
- Buena definición de roles

Puntos débiles

- Lentitud en los procesos de innovación y diseminación de información, que tienen que pasar por todos los niveles jerárquicos

Modelo matricial



El nombre "matricial" viene del hecho de que la estructura de este modelo se da solo en los ejes de los departamentos y de los proyectos, o sea, una misma persona puede ser de un departamento X y formar parte de un proyecto del Y. Esto termina creando una red interactiva entre diferentes áreas, incluso si hay un administrador en la parte superior, al que los sectores se reportan.

Se nota que este modelo es más flexible, ¿no? Por ser menos jerarquizado, alienta lo que llamamos liderazgo democrático y participativo. En él, la organización es vista como un organismo vivo, donde el bienestar de las personas está directamente ligado a los resultados.

Puntos fuertes

- Intercambio de información más ágil que en el modelo tradicional
- Incentivo a la toma de decisiones tácticas y operativas en todos los niveles
- Mayor proximidad entre las personas
- Poder equilibrado y distribuido

Puntos débiles

- Ambigüedad de comandos (“¿Respondo al gerente del proyecto de mi departamento?”)
- Dificultad en la evaluación del desempeño de estos colaboradores



Modelo de gestión por colegiado

Para empezar, ¿qué es un colegiado? Es un grupo de personas con diferentes experiencias pero con la misma autoridad, que toman decisiones juntas. En este modelo de gestión –que no siempre es explicado en el organigrama–, existe un grupo de gestores que se reúne periódicamente para decidir los rumbos de la empresa, creando, en teoría, más credibilidad, ya que esa gestión es compartida.

Este modelo, además de ser relativamente nuevo (proveniente de modelos como el matricial, explicado hace poco, en que hay crecimiento de la interdependencia entre las áreas), requiere de los colaboradores más flexibilidad y resiliencia, ya que ellos no se reportan y no son evaluados por un único gestor.

Puntos fuertes

- Decisiones consensuadas: la vieja sabiduría de que dos cabezas piensan mejor que una.

Puntos débiles

- Decisiones consensuadas: por esta característica, es probable que tomar decisiones lleve más tiempo.

En ese caso, la fuerza y la debilidad son dos caras de una misma moneda.



Cargos, roles y responsabilidades

Ahora, vamos a pensar en los cargos representados en los organigramas. Cada uno de ellos se refiere a sus actividades relacionadas. Por su parte, el rol es el conjunto de responsabilidades de una persona o grupo de personas. Vamos a dar un ejemplo para dejarlo más claro: en el departamento de marketing de una empresa, todas las personas tienen la función o ROL de trazar estrategias de marketing; independientemente de si el cargo es de analista de marketing, o coordinador de marketing o incluso estratega de marketing. En realidad, el nombre es lo que menos importa, ya que lo esencial aquí es dejar claras las cuestiones de:

- Roles específicos de cada una de las áreas de la organización
- Responsabilidades asignadas a cada rol
- Cargos y salarios que van a componer aquella área
- Perfil adecuado para ejercer las actividades del área, es decir, las competencias necesarias para ello
- Expectativas con respecto al desempeño de las funciones
- Cómo cada función ayuda a alcanzar los objetivos de la organización

A partir de esa clarificación será posible para la empresa decir quién hace qué y contratar a las personas más adecuadas para las funciones existentes. Correctamente asignadas, las personas hacen más y mejores cosas, trabajan más felices y comprometidas y tienen el poder de transformar la organización. Tener personas en funciones equivocadas es un desperdicio de talento, lo que las deja frustradas y desmotivadas.

Recuerde la esencia de este material: **La gente es el diferencial**

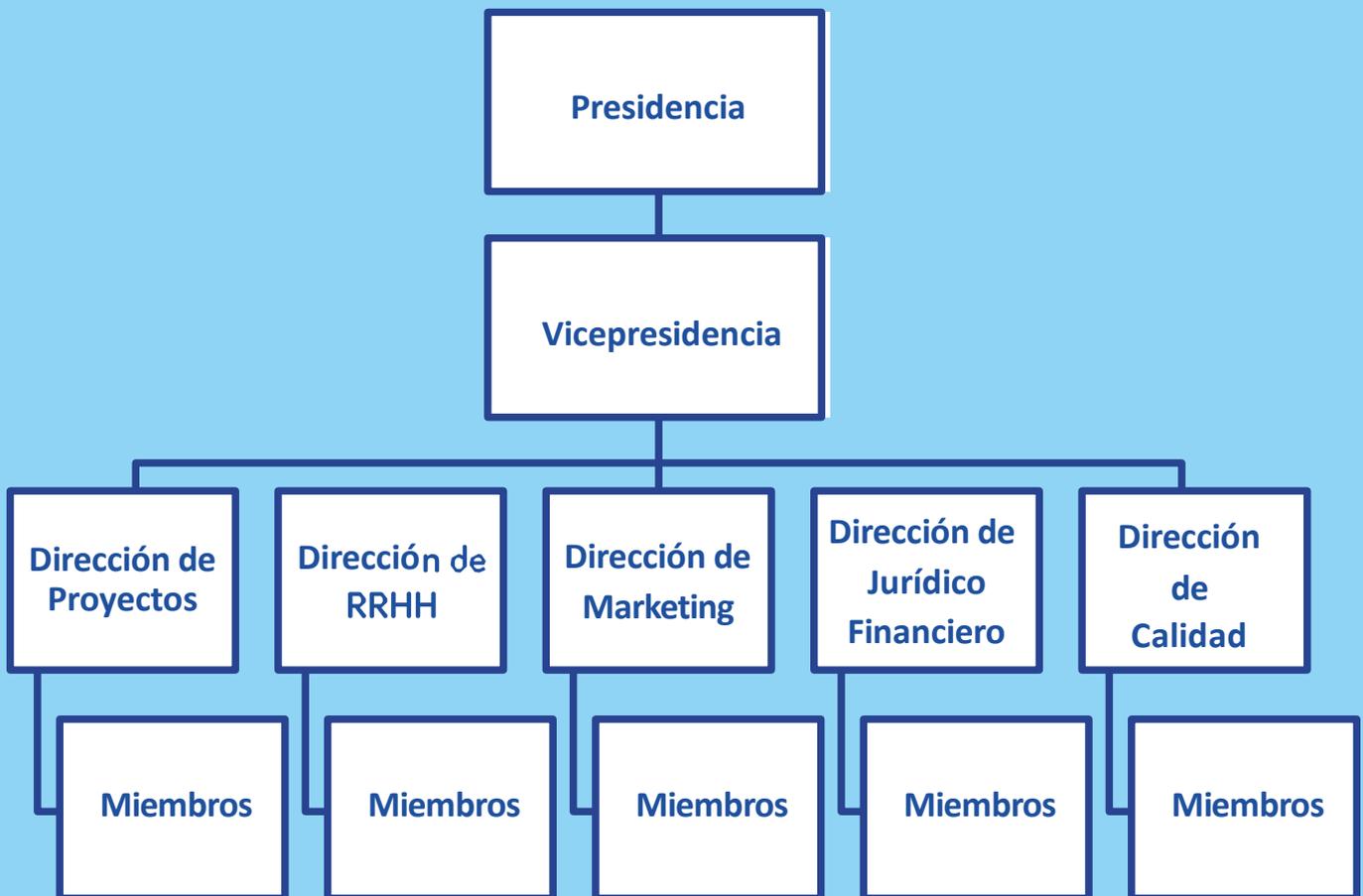


CONSEJO: Las estructuras más horizontales agilizan la toma de decisiones, comprometen más el equipo y son buenas herramientas para la formación de líderes.



El nombre "matricial" viene del hecho de que la estructura de este modelo se da sólo en los ejes de los departamentos y de los proyectos, o sea, una misma persona puede ser de un departamento X y estar en un proyecto del Y. Esto termina creando una red interactiva entre diferentes áreas, incluso si hay un administrador en la parte superior, al que los sectores se reportan.

Se nota que este modelo es más flexible, ¿no? Por ser menos jerarquizado, alienta lo que llamamos liderazgo democrático y participativo. En él, la organización es vista como un organismo vivo, donde el bienestar de las personas está directamente ligado a los resultados.



A partir de ese organigrama, hicimos una deconstrucción y describimos los roles y responsabilidades de algunas de las posiciones, para que usted pueda comprender mejor.

ÁREA	CARGO	ROLE	RESPONSABILIDAD
Dirección de	Director de	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, ejecutar y supervisar los proyectos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la evolución del alcance. • Gestionar los costos del proyecto. • Adecuar la asignación de recursos. • Alcanzar las entregas parciales. • Hacer la preparación para las próximas tareas. • Acompañar la post-producción.
Dirección de RRHH	Director de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar a todos los empleados de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y controlar vacaciones, salarios y beneficios de los empleados. • Planear la selección y el desarrollo de los empleados. • Asignar y coordinar a los empleados. • Administrar fondos destinados al área. • Estructurar programas de desarrollo y entrenamiento, además de planes de evaluación de desempeño.
Dirección de marketing	Director de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la planificación estratégica de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir los proyectos de lanzamientos y relanzamientos de productos. • Desarrollar el plan de marketing para las líneas. • Acompañar la rentabilidad, ventas en valor y volumen de las líneas. • Elaborar un presupuesto para las líneas y marcas, incluyendo el plan de acción. • Acompañar la evolución del mercado e identificar nuevas oportunidades de negocio. • Definir planes estratégicos de marketing y comunicación
Dirección de Jurídico Financiero	Director Jurídico Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los departamentos contables y financieros y representar a la empresa jurídicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras de la empresa. • Fijar políticas de acción. • Realizar la gestión completa del área administrativa y financiera de la empresa. • Planear y gestionar las actividades en las áreas civil, laboral, tributaria, contratos y consultivo. • Auxiliar al equipo de abogados en la elaboración de acciones judiciales, defendiendo los intereses de la empresa.
Dirección de Calidad	Director de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la directriz del sector de gestión de calidad y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con evaluación y definición del método de control de calidad y aprobación del informe de prueba del producto terminado. • Elaborar y revisar el entrenamiento relativo a la calidad del producto. • Hacer la evaluación y la aprobación técnica del proveedor para cumplir con el requisito del sistema de calidad. • Implantar y administrar el programa de calidad asegurado. • Controlar y administrar el asunto regulatorio.

Eso es todo: cuando se descompone un organigrama con los roles y responsabilidades de cada uno, gestionar la rutina es mucho más fácil y, cuando cada persona sabe lo que esperan de ella, el trabajo fluye mucho mejor. No se olvide de hacer esto con TODAS las funciones de su empresa.

Estructura ajustada y habilidades necesarias



Una estructura bien ajustada puede asegurar una mejor gestión de los recursos. Por ejemplo: las personas que ejecutan más de una tarea y cuidan de sus propias agendas no requieren a nadie más para hacerlo.

Entonces, con esto en mente y descriptos los roles y responsabilidades (siempre de forma simple), tenga en claro las competencias necesarias para que las personas desempeñen lo que se espera de ellas. Esas competencias pueden ser traducidas en conocimientos, habilidades y actitudes, que desarrollaremos a continuación. Cuando estén claras, las personas pasan a saber qué hacer en los cargos que ocupan y cómo cambiar a un cargo de exigencias mayores.

¿Hablamos de habilidades?

CONOCIMIENTOS: todo lo que es teórico y conceptual.

Un captador de recursos, por ejemplo, necesita saber los conceptos que involucran la captación, como leyes de incentivo, fuentes financiadoras, etc.

HABILIDADES: tiene que ver con operacionalizar esos conceptos. Si el receptor de recursos conoce a las fuentes financiadoras, debe tener la habilidad de relacionarse con ellas.

ACTITUDES: involucra la dimensión comportamental, ética y los parámetros de arriba. No basta con conocer las fuentes financiadoras y saber sobre la relación personal, sino desarrollarla bien para construir relaciones **productivas y transparencia**.





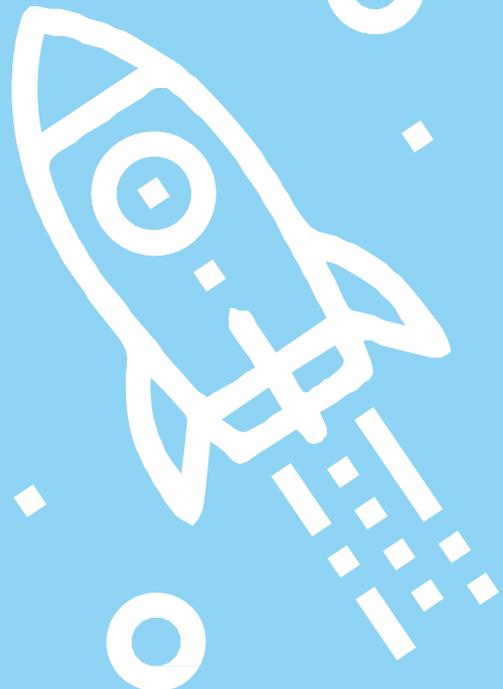
CONSEJO: Las estructuras más horizontales agilizan la toma de decisiones, comprometen más el equipo y son buenas herramientas para la formación de líderes.

Aquí en Cervecería y Maltería Quilmes, realizamos dos prácticas muy interesantes que también pueden ser aplicadas y adaptadas en otras empresas:

DESARROLLO Y PROGRESO:

si hay espacio para que sus empleados crezcan y tengan progreso en sus carreras, las posibilidades de que usted tenga personas comprometidas aumenta exponencialmente.

JOB ROTATION: del inglés "rotación en el trabajo", permite que las personas pasen por varias áreas de la organización a fin de aprender todo sobre ellas –algo particularmente importante en la preparación de gestores. Al final, esto les ayudará a tener una visión del todo, además de desarrollar múltiples competencias.



Cargos y Salarios



Ya hemos visto sobre cargos, roles y responsabilidades de las personas en su empresa y ahora es tiempo de pensar en salarios, lo que incluye una política salarial y un plan de carrera bien definidos. Tenerlo claro es, además, un llamado al compromiso de las personas, a formar nuevos liderazgos, además de proveer correctamente los recursos para el crecimiento sustentable de la organización y seleccionar a las personas más adecuadas para los cargos.

Para desarrollar una política de cargos y salarios, ya que cada organización lo hace de forma particular, usted puede seguir algunos de nuestros consejos:

01

Antes que nada, busque salarios en el mercado y vean cuánto pagan otras empresas del mismo rubro en que usted actuará y que tengan funciones similares a las suyas. Como herramienta gratuita, existe Love Mondays y, paga, Gife

02

Haga cálculos realistas y adecuados a su presupuesto

03

Intente incluir mecanismos para reconocer y recompensar a las personas por sus resultados, además de considerar una forma de remuneración variable. Lo explicaremos mejor a continuación

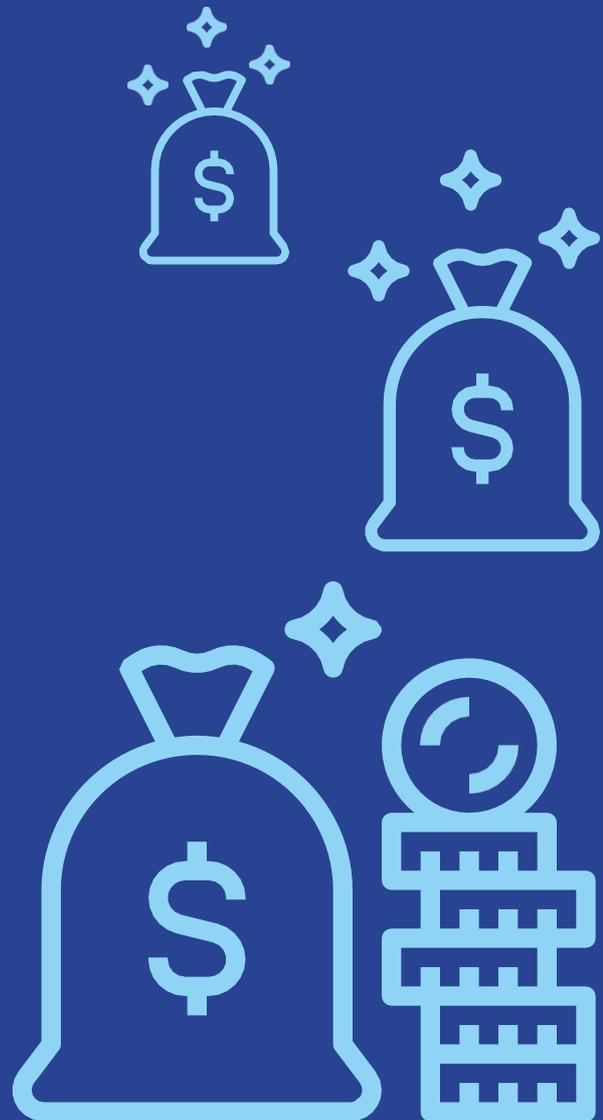


Tipos de remuneración

Remuneración no significa, necesariamente, salario.

Es necesario pensar en beneficios, tanto los ofrecidos por exigencia legal –como el plus de transporte–, como aquellos que son atractivos para los empleados, como un plan de salud y beneficio de alimentación, incentivos no financieros. Entre estos últimos, citamos entrenamientos e indicación para participar en eventos o congresos, reconocimiento (como, por ejemplo, "empleado de la semana"), y otros incentivos que no se deducen de la nómina.

Lo que queremos, además de dejar a las personas satisfechas, es que ellas, a partir de la calidad de vida en el trabajo, den lo mejor de sí para la empresa donde están.





Respecto a la remuneración con salarios, hubo algunos cambios a lo largo de los años. Antes, esa remuneración ocurría mayoritariamente por cargos, lo que significa que todo el mundo que tenía un mismo cargo recibía exactamente lo mismo, con los mismos beneficios, independientemente de la calidad del trabajo.

Hoy, es más común que las empresas creen niveles dentro de un mismo cargo, como sucede con las denominaciones Júnior, Pleno y Senior, reconociendo los diferentes niveles en que las personas están. Todo esto se relaciona con el concepto de meritocracia, que discutimos antes, y que Cervecería y Maltería Quilmes se toma muy en serio dentro la organización.

La misma valora y mantiene a los colaboradores más comprometidos y productivos, y funciona como una herramienta para retener los talentos. Sin embargo, la meritocracia debe estar estrechamente relacionada con la transparencia y la claridad de la descripción de las competencias y del sistema de evaluación de desempeño, o podría crear expectativas inutilizables y frustraciones por parte de las personas en la empresa.



CONSEJO: Entienda mejor la evaluación de desempeño leyendo la obra "Gestión de Personas", del profesor Idalberto Chiavenato.

Plan de carrera



Si queremos que las personas trabajen felices, yendo al encuentro de sus intereses profesionales y de las necesidades de la empresa, crear un plan de carrera es la recomendación más importante.

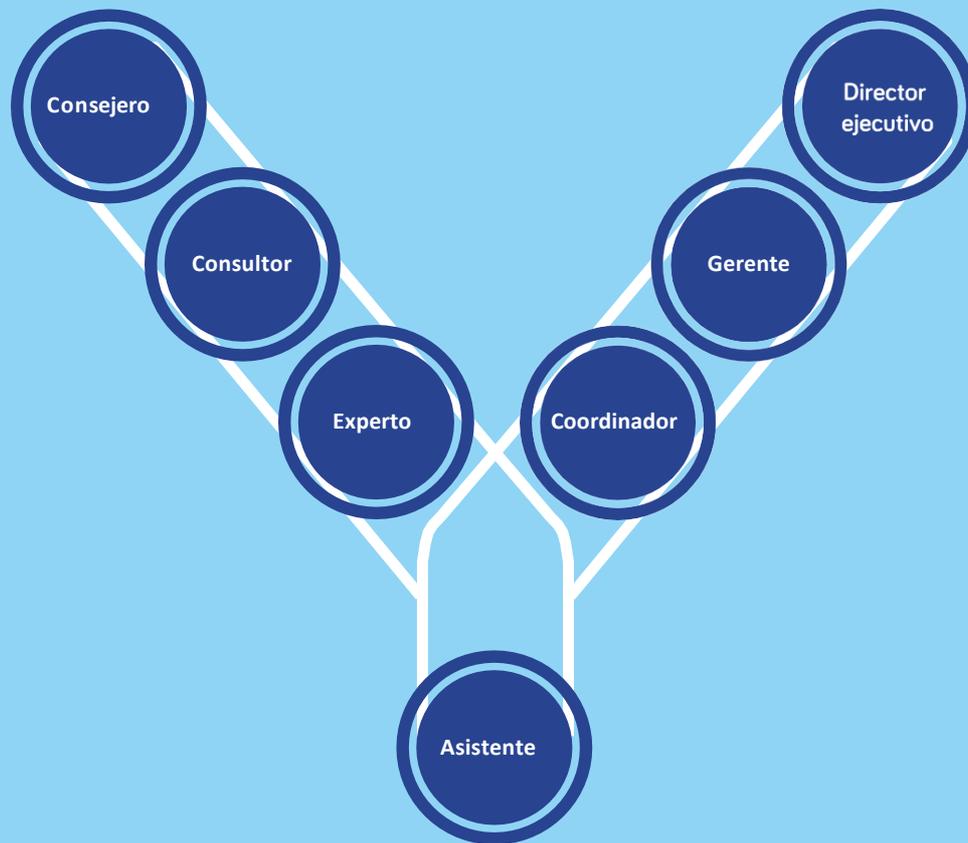
En un plan de carrera, las personas empiezan "de abajo" y evolucionan en un recorrido predeterminado, donde necesitan pasar por etapas y crecer dentro de la empresa. Esta es la definición más conocida que tenemos. Sin embargo, hoy en día, lo que sabemos sobre el crecimiento profesional es cada vez más abstracto, ya que pasamos a discutir qué beneficios van más allá de salarios y jerarquía e implican calidad de vida y elecciones individuales. Es decir, hay que considerar también lo que las personas QUIEREN para sus vidas profesionales.

Según la idea de que tener una carrera sólida significaba simplemente asumir posiciones jerárquicas cada vez más elevadas, lo que tiene mucho que ver con el modelo de gestión tradicional, el diseño representativo sería más o menos así:





Sin embargo, hoy, este razonamiento ha dejado de ser la única solución para el éxito profesional. Después de todo, hay muchas personas que no desean asumir funciones de gestión y/o prefieren continuar en el mismo cargo, pero con desafíos más complejos y responsabilidades mayores. Tiene perfecto sentido, ¿no es así? En ese caso, el diseño de esa carrera toma la forma de una Y, similar a este esquema:



Es decir, pensando de esa forma, para tener una carrera sólida nadie necesita, necesariamente, asumir posiciones de mando y jerárquicamente superiores. En el ejemplo del dibujo, un consultor no es jerárquicamente superior a un experto, pero posiblemente tiene más experiencia y ya ha desarrollado competencias más complejas, pudiendo enfrentarse a desafíos igualmente más complejos. Y recuerde que hay muchas otras posibilidades de diseños de carrera que se pueden aplicar en su organización, ¡incluso modelos híbridos! En cualquier caso, la construcción de una carrera tiene como base dos actores: el propio profesional y la empresa. Al primero, cabe desarrollar sus competencias y hacer elecciones individuales y, al segundo, ofrecer las oportunidades y el espacio para que las personas se desarrollen.

Además de la claridad en la descripción de competencias, de cargos, salarios y del organigrama de que ya hablamos, los gestores de la empresa pueden actuar como consejeros y orientadores de los profesionales de sus equipos, ya que conocen lo que puede ser ofrecido allí dentro. De cualquier forma, cada vez más las personas están haciendo elecciones más conscientes, y eso incluye elegir empresas que ofrezcan oportunidades capaces de traerles satisfacción personal y profesional, que atiendan a sus propósitos de vida.

Retención de talentos

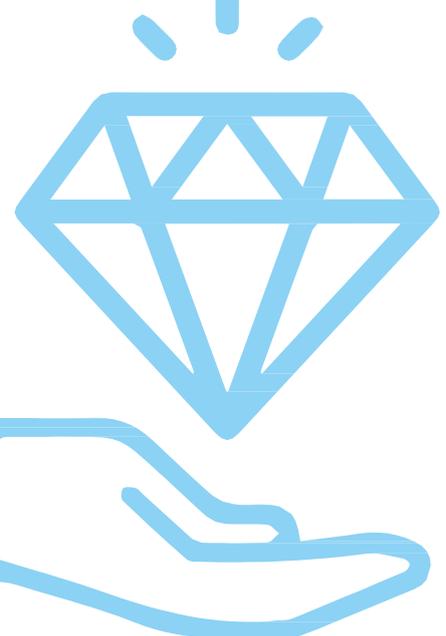


Es muy común que personas entren y se vayan de los rangos de colaboradores en una empresa, algo incluso aconsejable para mantener a los equipos oxigenados. El escenario empieza a ponerse malo cuando las personas que se van tienen buen desempeño, ya que la empresa necesita recomenzar el ciclo de desarrollo con nuevos profesionales, generando costos financieros y de energía. La alta rotación es mala señal. Es fundamental encontrar un punto de equilibrio entre mantener a las mejores personas y renovar los equipos, usando principalmente el sentido común.

Si hay mucha gente que se va voluntariamente de la empresa, intente descubrir los motivos en las entrevistas de cierre, siempre dentro de un clima de confianza y apreciación por esta última colaboración. Usted debe pensar que el motivo principal para que las personas renuncien es salario, ¿verdad?

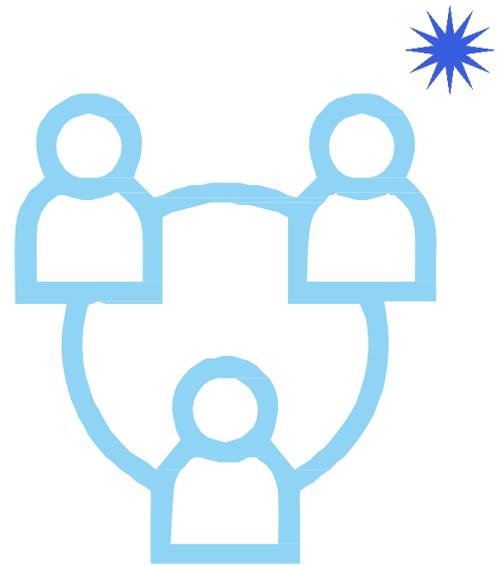
Mucha gente lo cree, pero otros factores llevan a esto:

- Mal entorno de trabajo
- Mala gestión (el famoso "jefe molesto")
- Falta de claridad sobre el trabajo a realizar
- Falta de perspectivas de crecimiento profesional (desafíos y nuevos conocimientos antes de mejores salarios)
- Falta de reconocimiento
- Falta de orgullo de pertenencia



Retenga talentos en su empresa:

- Promueva un buen ambiente de trabajo
- Estimule la cooperación
- Reconozca buenos resultados
- Establezca relaciones éticas y transparentes
- Mantenga la casa en orden
- Prepare tus liderazgos

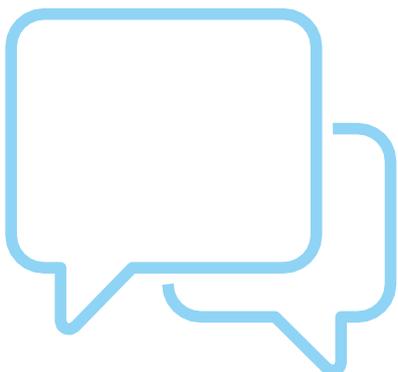


Sucesión

Hablamos de que las incorporaciones y las renuncias de personas en la empresa es algo común. Pero, ¿y cuando son sus actuales líderes que deciden ir detrás de otras oportunidades? Pensar en cómo será su empresa delante de este escenario es pensar en la sucesión.

Usted puede no estar pensando en retirarse, pero puede tener que ausentarse por un largo período y necesitará alguien que lo sustituya. El futuro de su negocio está en juego. Somos susceptibles a todo tipo de cosas y, por lo tanto, es fundamental que su empresa tenga un proceso de sucesión que prepare a esos líderes sustitutos para asumir las debidas competencias y responsabilidades.

¿Qué desea para su empresa? Este es el norte que guiará su plan de sucesión, identificando a personas con potencial para recibir el legado de los líderes actuales y trabajar ese legado. Las dos formas de hacer esto son el **coaching** y el **mentoring**, de los que hablaremos más adelante.



CONSEJO: Las estructuras más horizontales agilizan la toma de decisiones, involucran más el equipo y son buenas herramientas para la formación de líderes.

CONTRATACIÓN



Las entrevistas y los procesos de selección siempre generan ansiedad, ya sea en quien compite por la vacante, o en quien debe elegir al "candidato ideal" para el puesto ofrecido. De hecho, no existe una fórmula mágica para saber qué persona es la correcta, pero hay cómo disminuir el grado de subjetividad de un proceso selectivo, siendo uno de los pasos crear un buen descriptivo de la vacante y del perfil de la persona requerida.

El otro paso es un documento llamado RP (solicitud de personal), más común en sectores de Personas y Gestión más estructurados de empresas mayores. Se rellena por las áreas requeridas para ayudar al área de reclutamiento y selección a localizar a las personas más adecuadas para las funciones necesarias. Aunque este no sea su caso, usted puede aprovechar este documento y tratar de objetivar la selección de las personas. A continuación, se muestra un modelo que lo puede ayudar:

FORMULARIO DE SOLICITUD PERSONAL		
INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE		
Requisitante:	Sector:	Extensión:
Motivo de solicitud:		
Cargo:		
Lugar de trabajo:		
Tipo de contrato:	() tiempo definido	() tiempo indefinido
Plazo de admisión:		
Salario:		
Beneficios	Jornada semanal:	
Cargo:		
Función que desempeñará:		
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DESEADO		
Formación académica		
Experiencia profesional		
Conocimientos específicos requeridos:		
Idiomas	Softwares	Otros
Habilidades necesarias		
Competencias necesarias		

Además de la claridad sobre la vacante y el perfil necesario para llenarla, que hacen que el proceso de selección sea más rápido y asertivo, nunca se olvide del cuidado y del respeto durante las entrevistas, independientemente de si el candidato encaja más o menos en los datos requeridos en el RP. Muchas personas que necesitan el empleo suelen estar fragilizadas, y depositan una expectativa alta en el proceso.

DESARROLLO DE PERSONAS



Una empresa sólo se desarrolla si las personas en ella se desarrollan.
¿Recuerda que dijimos que son la base de todo? Ahí está la clave.

Desarrollar personas es promover el intercambio de conocimientos y experiencias, haciendo que unas aprendan con las otras, lo que va mucho más allá de ofrecer cursos presenciales o a distancia. Idealmente, no se limite a ellos y tenga en cuenta que el aprendizaje conocido como informal es extremadamente efectivo.

Estas son algunas formas de crear ese desarrollo:

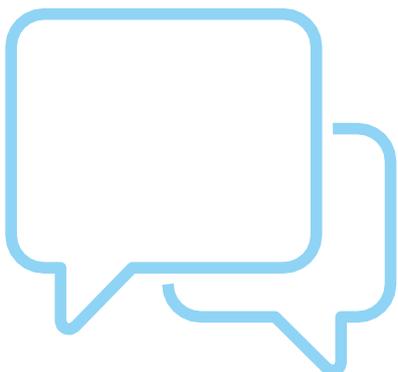
COACHING: enfocado en la mejora del desempeño o en el logro de objetivos, en que la persona es ayudada a conocerse mejor, a definir objetivos y planes de acción para alcanzarlos.

MENTORING: aquí, un profesional más experimentado en determinada área se vuelve mentor de otro menos experimentado, ayudándolo a desarrollarse a través del intercambio de experiencias y orientaciones.

GRUPOS DE ESTUDIO: son grupos de personas que se reúnen para que, juntas, aprendan algo nuevo. Generalmente involucran teoría, discusión, aplicación práctica y discusión de los resultados, promoviendo la autonomía de aprendizaje.

APRENDIZAJE EN TRABAJO:

es aquella que ocurre en el día a día de trabajo, o sea, el aprendizaje en la práctica. A pesar de ser efectiva y rápida, es menos reflexiva, al menos que en la empresa haya momentos en que se conversen sobre los procesos y en formas de perfeccionarlos.



CONSEJO: Nunca podremos enseñarle a la gente todo. Por eso, el foco debe ser desplazarse de la enseñanza al aprendizaje, garantizando que ellas aprendan a aprender. Después de eso, ¡el cielo es el límite para vuelos cada vez más altos!

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN



Cuando piensa en un líder, ¿qué se le viene a la mente?

Los líderes son aquellos que reúnen a personas diferentes en torno a objetivos comunes y las influncian a seguir un enfoque, siempre regidos por la ética. Los buenos líderes son admirados y respetados por su coherencia y principios, sin necesariamente tener poder. Después de todo, el poder y la influencia no son lo mismo. El poder en sí mismo está delegado y vacío, pero cuando se ve a alguien como modelo a seguir, es una de las cosas más poderosas que existen, y una de las premisas de Personas y Gestión de Cervecería y Maltería Quilmes.

Otras premisas son mantener las puertas abiertas para la empresa, para los colaboradores y sus pares. Un buen líder también toma decisiones después de evaluar la situación con todo el equipo, sabe escuchar y entiende que una persona puede ser mejor que él. En Cervecería y Maltería Quilmes, los líderes contratan a personas mejores que ellos ¡porque saben que buenos resultados vendrán a la empresa!

No es difícil concluir, entonces, que los gestores con ese perfil ya tienen medio camino recorrido para mantener el equipo motivado. Además, deben estar atentos a otros puntos que motivan a sus líderes, ofreciéndoles beneficios que pueden ser varias cosas además de un salario mejor. Uno de ellos es el reconocimiento de los talentos y de los rendimientos excelentes, delegando nuevas responsabilidades como forma de confianza.

Pero los líderes también necesitan alcanzar metas. Por eso, les corresponde a ellos dirigir los esfuerzos de sus equipos para el logro de los resultados deseados.



CONSEJO: Los líderes de empresas que desean construir resultados positivos necesitan mejora continua, ética, sentimiento de pertenencia, claridad acerca del ámbito de trabajo y foco en el resultado.

Feedback



El feedback ante todo es un retorno sobre el rendimiento de alguien. Relacionado a empresas, el líder puede dárselo a los colaboradores o los colaboradores al líder. Nuestro enfoque, aquí, es en el primer caso.

El feedback puede ser informal, dado durante la ejecución de alguna tarea, o formal, cuando forma parte de un proceso organizado dentro de una reunión exclusiva para este fin. Además, se origina en situaciones de ajuste, con impactos positivos, o de errores que es necesario superar.

¿Cómo enviar un **feedback**?

- Un feedback no debe basarse en opiniones, sino en hechos observados y analizados.
- No debe apuntar a la crítica, sino a la mejora del desempeño. Recuerde que la intención es siempre motivar.
- Elija el momento y el lugar apropiados para dar su feedback. A menos que sea sobre puntos positivos, elija un lugar privado, sin otras personas.
- Utilice un lenguaje constructivo. Comience hablando de un punto positivo para luego señalar la oportunidad de mejora. Después, dé sugerencias sobre cómo hacer esa mejora.
- Ponga el foco en el comportamiento y la acción de la persona, no en su personalidad. No diga "usted es así", sino "usted hizo X".
- Sea claro y objetivo, lo que no significa ser desagradable o agresivo. El tacto y el respeto son fundamentales.
- No juzgue ni asuma el hecho como algo personal. No diga que la persona hace X para desafiarlo, pero que usted se siente desafiado cuando hace X.
- Asegúrese de que la persona entienda lo que usted quiso decir. Chequee la comprensión.
- Ayude a la persona a construir un plan de acción para cambiar lo que necesita cambiar.
- Sígala más tarde y ofrézcase a guiarla cuando sea necesario.

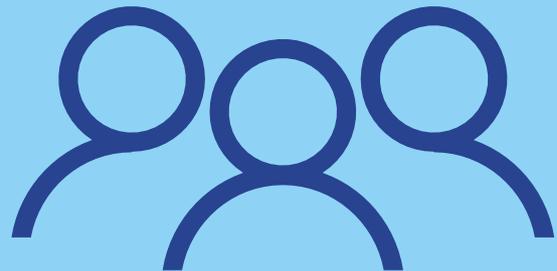


Encuesta de clima y compromiso

El clima organizacional es la percepción de las personas en relación al ambiente de trabajo, y uno de los principales factores que llevan a los colaboradores al compromiso o a querer irse de la empresa donde están.

Lo que hace que un ambiente de trabajo sea bueno o malo tiene que ver con cuestiones como:

- La relación con los colegas y líderes
- La claridad e identificación con las funciones
- La autonomía
- La perspectiva de crecimiento y aprendizaje
- La remuneración satisfactoria o no
- La valorización profesional



Para identificar si el clima no es animado, existen señales clásicas, como alta rotación voluntaria, faltas, retrasos, dificultad de comunicación entre sectores y personas, mal humor, irritabilidad, enfermedades recurrentes entre los colaboradores y baja energía en la ejecución de funciones.

Hay algunas formas de saber cómo está el clima organizacional de su empresa, pero dos son particularmente importantes:

01

Sea accesible y escuche a las personas: esto puede traer feedbacks preciosos. Acostúmbrese a oír como práctica en su gestión, alentando a la gente a hablar de cómo se siente.

02

Haga una encuesta de clima. Pero para que funcione, los empleados deben tener plena confianza en sus propósitos y en el secreto de las respuestas, así como el derecho a tener acceso a los resultados. La transparencia es siempre esencial.



CONSEJO: Una buena herramienta para aplicar la investigación, dentro de esos moldes, es la plataforma Survey Monkey, que tiene un área gratuita con funciones muy útiles.



Siguiendo estos conceptos, cada empresario puede hacer dos cosas:

Hacer de sus equipos la base de su negocio...

y llevarlo a lo más alto.

¡Buena suerte! ;)

