

gestión

Cuando un empleado se va

Yamila Crusanz
pymes@clarin.com

Es usual que los empresarios deban afrontar la pérdida de algún miembro de su personal, por renuncia, despido u otros motivos. Si bien esto también sucede en compañías de gran tamaño, las Pymes sufren aún más las consecuencias por la polifuncionalidad de un mismo empleado, la falta de puestos de trabajo bien definidos, la cantidad de personas y la trascendencia que suelen tener los profesionales importantes en una estructura de menor tamaño.

Rodolfo Rivarola, director del área académica Comportamiento Humano en la Organización, del IAE Business School, explica que cuando uno de los integrantes se va, "se lleva la historia consigo, las buenas relaciones y los circuitos de redes de trabajos generadas". Asimismo, profundiza: "En las Pymes, los sujetos importantes suelen hacer de todo, porque a los dueños les cuesta delegar". Como consecuencia, en el puesto se genera un gran vacío difícil de ocupar, que puede desestabilizar a la compañía.

Por su parte, Ernesto Gore, profesor a cargo de Comportamiento en la Organización, en la Maestría de Administración Estratégica de los Recursos Humanos, de la Universidad de San Andrés, asegura: "La conducción de los mandos medios es uno de los desafíos más grandes para una Pyme". Esto ocurre porque "hay menos definiciones formales de los puestos, que muchas veces son moldeados según la personalidad del trabajador", detalla.

Otra de las razones es que el trabajador conoce el negocio, a los clientes y cómo relacionarse con cada uno, dentro y fuera de la compañía. Además, "al dueño le cuesta mucho confiar en un empleado, sobre todo en las Pymes, donde no se tiene un sistema burocrático bien definido. Y cuando lo hace, es difícil ocupar su lugar", amplía.

Norberto De Vincenzi es uno de los dueños de ADN Creatividad, una empresa dedicada a la publicidad y al diseño gráfico. Ante la renuncia del operador de máquina,

decidió contratar a su hijo Nicolás, que tiene estudios sobre el rubro: "El ya tenía conocimientos de cómo nos manejábamos, por lo que su adaptación fue muy rápida". Su socio, Antonio Nigro, también reconoce que, en este caso, el cambio terminó siendo positivo: "Es una persona de confianza, además es joven, con 15 años menos que el empleado anterior, y eso nos revitalizó".

Para que la salida de un integrante no perjudique a la compañía, Leonardo Rosso, máster en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Cambio Organizacional, y

profesor en la Universidad Torcuato Di Tella, cree conveniente previamente, "poder generar una cultura interna que promueva la polivalencia y la polifuncionalidad, para que un puesto pueda reemplazar a otro, que es lo que se hace, de manera forzada, en las vacaciones".

Buscar entre los empleados

A comienzos de este año, la responsable comercial de Assisi, una Pyme dedicada al armado de plaquetas electrónicas, abandonó su puesto por problemas personales. "Como era la única encargada de buscar nuevos clientes y mante-

nía contacto con todos ellos, su ausencia alteró el giro comercial de la empresa", confiesa el gerente Dante Starkloff.

Para ocupar su puesto, necesitaban a alguien con un perfil comercial que conociera a la perfección el manejo de relaciones públicas y los detalles de su actividad. Por ese motivo, decidieron evaluar entre sus empleados. "Afortunadamente, contábamos con una persona en logística que, además de tener las condiciones para cumplir la nueva función, conocía perfectamente a los clientes y cómo nos manejábamos", cuenta.

Los especialistas consultados coinciden en que buscar un reemplazante que ya forme parte de la organización es muy beneficioso. Gastón Bauzá, titular de ICI Capacitación, una compañía dedicada a desarrollar y buscar herramientas de enseñanza práctica para las empresas, advierte que "es mucho mejor para la Pyme, ascender a un empleado de un puesto inferior, que ya conoce todos los movimientos, que ingresar uno externo a un cargo alto, que llevará el doble del tiempo estimado".

De todos modos, para no llegar a estas situaciones, Rivarola reco-



Viviana Biotti

Empresarios y especialistas coinciden: lo mejor es reemplazarlo con alguien que ya está en la empresa • Si no se logra, cómo buscar, capacitar e integrar a un nuevo trabajador • Claves para retenerlo.

mienda, como primera medida, intentar mantener parte del capital social e intelectual dentro de la Pyme. Para ello, se deben originar sistemas organizacionales que reduzcan las alternativas de salida y generar vínculos más duraderos con los trabajadores, "quienes deben sentir que los directivos se preocupan tanto por su desarrollo como el de la compañía", advierte.

De lo contrario, si la renuncia del empleado es inminente, el profesional aconseja tener a mano un pool de personas valoradas como potenciales reemplazantes. Bauzá también considera importante contar con un buen plan de pasantías, para tener una idea de los jóvenes que podrían incorporarse.

Otra de las opciones que propone, es tener a mano una consultora que pueda traer soluciones veloces en cuanto a búsqueda y selección de candidatos. De eso se encarga Alicia Verna, titular de AV Consultores Pymes, quien sugiere que para una mejor elección del sustituto, primero se deberían definir los requerimientos del puesto y el perfil del postulante. Luego, identificar si dentro de la organización existe un empleado con el potencial para cubrir ese perfil y fomentar una cultura interna de desarrollo, aprovechar los conocimientos que ya tiene de la empresa y reducir el posible "rechazo del equipo".

De otra manera, se deberá realizar una búsqueda externa, cumpliendo con una exhaustiva preselección de los candidatos, utilizando como filtro los requerimientos que se consideran indispensables para el puesto. Por último, se deberá hacer una entrevista personal.

El nuevo empleado

Lo más probable es que la persona recién incorporada cometa muchos errores. Por esta razón, los especialistas consultados recomiendan tener mucha tolerancia. "Hay que ser paciente. Para el dueño de la empresa es muy difícil darse cuenta de la presión que el otro está sufriendo y el esfuerzo grande que está haciendo para adaptarse", aconseja Gore.

En consecuencia, es importante el entrenamiento que va a tener el nuevo integrante. "La única manera de aprender el oficio, es estando al lado del que lo hace, integrándose legítimamente en tareas que son periféricas y poco a poco se le vayan delegando cosas que puede ir desarrollando", informa.

Asimismo, Verna asegura: "Muchas veces, sucede que si no se planifica bien la formación del nuevo sujeto, queda en manos de alguien con mucha experiencia, pero con pocas ganas de transmitir los conocimientos necesarios, buscando asegurarse o aferrarse al puesto. Esto provoca que, hasta que no se chequea o se presta atención, la persona nueva queda pagando derechos de piso, haciendo las tareas que el resto desestima y con escaso progreso".



» Dante Starkloff optó por buscar entre sus empleados.

Por esta razón, es necesario generar un plan de capacitación interno, "teniendo bien claro quién será el instructor (que muchas veces no es el que sabe más sino el que está más predispuesto a transmitir sus conocimientos) y así se reducirán sensiblemente los tiempos y los costos", explica la profesional.

Por su parte, para que un empleado nuevo pueda responder de manera eficaz y rápida, Bauzá advierte que es fundamental desarrollar en él una actitud proactiva y de permanente interrelación con sus superiores, para tener siempre en mente los objetivos establecidos y los resultados esperados. También, es necesario motivar la creatividad y la participación, generar conciencia de evolución y desarrollo personal, y que tenga capacidad de adaptación a los cambios vertiginosos.

Nicolás Peña y Sergio Caretta, socios gerentes de Grupo Abax SRL, dedicado a la ingeniería en

« Es mucho mejor para la Pyme ascender a un empleado de un puesto inferior, que ya conoce los movimientos de la empresa, que incorporar alguien externo a un cargo alto »

sistemas, debieron afrontar la renuncia de su analista-programador, encargado del proyecto más importante en el que estaban trabajando. "La pérdida afectó mucho a la compañía, porque nos dejó sin referente directo para resolver los problemas que se pudieran ocasionar, perjudicando el tiempo de respuesta al cliente", relata Peña.

Si bien siguen en busca de un sustituto permanente, hoy cuentan con reemplazantes provisorios, que ya pertenecían al personal de la empresa. Para integrar al futuro sustituto, harán lo que hicieron en situaciones anteriores: "Fomentaremos con fuerza el trabajo en grupo en la primera etapa, para acortar el tiempo de adaptación al nuevo ambiente laboral, a sus nuevos compañeros y a las herramientas y metodologías existentes".

Integración y roles

Además del control comercial y financiero de la Pyme, los pro-

pietarios deben hacer frente al manejo del personal, que es otro de los grandes desafíos que se agrava más cuando ingresa un nuevo trabajador, a quien hay que capacitarlo y, por sobre todo, integrarlo.

Para lograrlo, en el momento de la incorporación es importante recorrer la empresa y enseñarle el organigrama, tener entrevistas para explicarle la cultura e historia de la misma y exhibir las normas de convivencia y de conducta. Verna asegura que, si bien este proceso implica que en los primeros dos o tres días, el empleado sólo estará formándose en la cultura y en el puesto, "esta pérdida será compensada ampliamente con su rápida adaptación a la organización y su rendimiento en el puesto".

Rosso opina: "Lo conveniente es crear una cultura de equipo, donde haya reuniones y se pueda conversar tanto de lo que sale bien como de los problemas; aprovechar estas instancias para el reconocimiento cotidiano y, cada vez que se detectan actitudes en equipo destacadas, buscar reconocerlas, casi diría, con el mismo fervor que se esperan identificar los resultados económicos de las diferentes labores".

Por su parte, Gore, que es autor del libro *Una Introducción a la formación en el trabajo - Hacer visible lo invisible*, revela que "la clave es saber escuchar al nuevo integrante porque, generalmente, él observa cosas que los otros no ven". Además, sugiere que el director defina las funciones, intente ser sistemático en la delegación y determine las responsabilidades y los límites del sujeto nuevo.

Peña concuerda: "Lo principal es evitar la dependencia de los roles definidos en la compañía con las personas que los cumplen". Para concretarlo, considera que se debe tener una metodología válida de trabajo, complementada con una buena documentación sobre el rol y las tareas asociadas. A la vez, aconseja conocer y potenciar los motivos por los cuales los empleados se encuentran a gusto en la organización, no sólo por los salarios, sino el ambiente laboral y la flexibilidad horaria, entre otros.

Desde su experiencia, Starkloff sugiere evitar cubrir un puesto importante vacante con gente externa a la empresa: "En principio, ya se conoce bien al elegido y, en general, plantearle un desafío genera la aparición de nuevas o mayores capacidades. Esta solución también es muy positiva para el total del personal, ya que se refuerza la idea de pertenencia y la confianza en la posibilidad de progresar".

Por otro lado, Antonio Nigro, de ADN Creatividad, señala: "Más allá de que sean nuevos o no, a los empleados los respetamos como personas y trabajadores, porque nosotros también estuvimos sentados en su lugar y entendemos que es importante mantener una buena relación".



» La Pyme de Peña y Caretta se vio afectada por una renuncia.