



*Universidad Nacional de Cuyo*  
*Facultad de Ciencias Económicas*

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**EL VALOR HUMANO EN LAS PYMES**

*Licenciatura en Administración*

*Alumna: Laura Cecilia Sava*

*Registro: 20944*

*cecisava9@hotmail.com*

*Prof. Tutor Lic. Hugo R. Ocaña*

*Mendoza, Agosto 2011*

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	
1. Objetivo del trabajo.....	4
2. Estructura general del trabajo.....	4
<b>CAPÍTULO I: LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS</b>	
1. Las organizaciones.....	6
2. Tipos.....	9
3. Las personas.....	9
4. Administración del VALOR HUMANO.....	10
5. Políticas de Recursos Humanos.....	11
<b>CAPÍTULO II: LIDERAZGO</b>	
1. Estilos de liderazgo.....	15
2. Tipologías.....	16
3. Otras clasificaciones.....	19
4. Conductas de un líder.....	19
<b>CAPÍTULO III: COMUNICACIÓN</b>	
1. Concepto.....	23
2. El diálogo puertas adentro.....	26
3. Con qué herramientas se cuenta.....	28
4. Puntos importantes a tener en cuenta.....	29
5. Tendencias que están afectando la comunicación.....	29
6. Principios básicos para la comunicación.....	30
7. La comunicación oral: efectiva y económica.....	31
8. Las cinco “les” de la comunicación.....	32
9. Un diagnóstico de las formas comunicacionales.....	34
<b>CAPÍTULO IV: MOTIVACIÓN</b>	
1. Por qué se decepciona un empleado.....	38

2. Cuatro maneras fáciles de aumentar la satisfacción.....	40
3. La cuestión de la rotación.....	41
4. Ausentismo.....	42
5. Administración de salarios: compensación.....	43
6. Un diagnóstico de la situación motivacional.....	45
7. Después de la motivación, más motivación.....	47
<b>CAPÍTULO V: CAPACITACIÓN</b>	
1. Políticas de desarrollo.....	49
2. Entrenamiento.....	49
3. Capacitación.....	50
4. Socialización.....	51
<b>CAPÍTULO VI: DESEMPEÑO</b>	
1. Concepto.....	54
2. Control de desempeño.....	54
3. Auditoria de Recursos Humanos.....	55
4. Estándares de evaluación y control.....	55
5. Una buena política de promociones y ascensos internos...	56
6. Pasos para la evaluación de desempeño.....	56
7. Un diagnóstico del desempeño organizacional.....	57
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>66</b>

## INTRODUCCIÓN

### 1. Objetivo del Trabajo

Destacar la importancia de la gestión del valor humano en las pymes, destacar su valor estratégico, su implicancia a la hora de introducir cambios y relevancia que tiene la capacitación brindada por las empresas a sus integrantes.

Resaltar el lugar que ocupa el liderazgo, la motivación y por sobre todo el papel que juega la comunicación dentro de las organizaciones, y de esta manera lograr una mejor gestión del valor humano en las pymes.

Proponer metodologías, técnicas y herramientas sencillas para lograr cambios en la gestión del valor humano en las pymes.

### 2. Estructura general del trabajo

El trabajo comienza con una introducción conceptual de las organizaciones, los elementos que la componen y el lugar que ocupan las personas dentro de éstas.

La gestión del valor humano es uno de los temas más amplios dentro de la organización, ya que abarca una multiplicidad de áreas como psicología, sociología, remuneración, comunicación, motivación, etc.

Por esto es que el presente trabajo se va a centrar en temas, que según la experiencia, son los más preponderantes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación
- ✓ Motivación
- ✓ Capacitación
- ✓ Desempeño o Auditoria

**Figura 1:** Esquema del valor humano y los temas desarrollados en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO I

### LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS

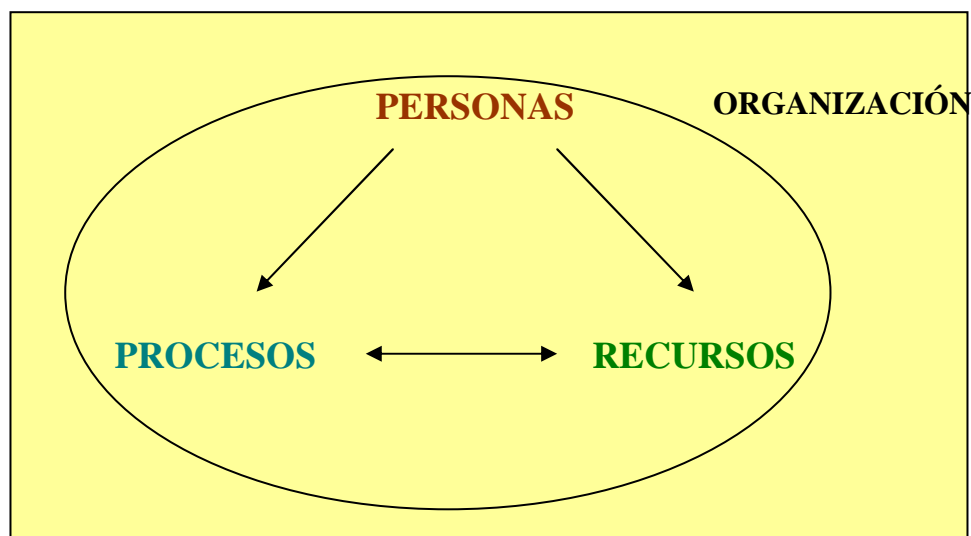
#### 1. Las organizaciones<sup>1</sup>

La empresa es una organización social con objetivos; recibe insumos de la sociedad, personas, materiales, dinero e información y los transforma en salidas de productos, servicios y recompensas a los miembros. Es un sistema abierto.

Las actividades de la empresa requieren recursos para su producción y deben, por lo tanto, emplear personas.

Una perspectiva general de la organización nos señala tres pilares o bases sobre las cuales “descansan” sus actividades:

**Figura 2:** Los tres pilares de la organización



Fuente: OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios, apuntes de clase, 2009.

El principio de la actividad estratégica de cualquier organización es que las *personas* desarrollan *procesos* utilizando *recursos* con el fin de lograr los objetivos propuestos. Si se observa, son las personas las que en definitiva le dan dinámica a la organización, la ponen en movimiento. Desarrollan los procesos necesarios, esto es

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Edición, Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 1999, capítulo 1, 2 y 3.

poner en acción los planes, y para ello utilizan los recursos necesarios. Teniendo en cuenta que los procesos son planes diseñados previamente, necesarios para las actividades, el éxito o fracaso en la ejecución de los mismos depende de las personas.

Y, por otra parte, los recursos necesarios para la ejecución de los procesos son utilizados por las personas quienes, en el uso, determinan su eficiencia o ineficiencia. Es incuestionable el “valor” de las personas en el desarrollo de las actividades de la organización.

Siguiendo una conocida fórmula para la generación del valor que puede generar una organización, se observará la importancia excluyente que poseen las personas<sup>2</sup>:

$$\mathbf{Vo = Identidad (Diferencia - Eficiencia)}$$

Se entiende por Valor Organizacional (Vo) a la cantidad de atributos diferenciales que se genera (en producción, en comercialización, en finanzas, en gerenciamiento, etc.) menos el costo por generar esas diferencias todo ello multiplicado (efecto multiplicador sinérgico) por la identidad única, específica, inimitable. Siendo que las diferencias agregadoras de valor se dan, especialmente, por la innovación, las mejoras continuas en procesos, entre otras variables y que la eficiencia se relaciona con la optimización en la utilización de los recursos, son en definitiva las personas las que aportan innovación y mejora a través de la creatividad, en las formas de hacer, y son las personas las que utilizan los recursos para lograr eficiencia. Es decir, que la ecuación de Valor Organizacional se puede reexpresar de la siguiente manera:

$$\mathbf{Vo = Personas (Procesos - Recursos)}$$

Se observa el valor de las personas, excluyentes en la generación del valor total de la organización. Pueden existir los procesos de mejor diseño; se puede poseer

---

<sup>2</sup> OCAÑA, Hugo R., *Estrategias de Negocios*, 2da. Edición, FFyL, FCE-UNCuyo, Mendoza, Argentina, 2006, capítulo 3 y 4.

todos los recursos necesarios pero son las personas las que terminan definiendo el valor organizacional.

El valor señalado no es privativo de una naturaleza específica de la organización.

Una organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja. Cualquiera sea su variedad o complejidad, puede afirmarse que existen dos tipos de **elementos comunes a todas las organizaciones**<sup>3</sup>:

1.1. Elemento básico: las personas. La condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre personas para alcanzar objetivos, que de otra manera no podrían lograrse.

1.2. Elementos de trabajo: son los recursos que utiliza la organización y que pueden determinar su futura eficiencia.

Son recursos materiales y recursos conceptuales e información.

El valor humano ofrece a la organización tres tipos de habilidades:

- ✓ Habilidades para **hacer**: desempeñar tareas y actividades para alcanzar objetivos.
- ✓ Habilidades para **influir**: habilidad de alterar el comportamiento de otros, que puede originarse en la posición social, poder económico, poder político o en la personalidad del individuo.
- ✓ Habilidades para **utilizar conceptos**: habilidad de abstraer ideas y generalizaciones necesarias para planear, organizar y controlar el trabajo de otros, dotándolos de la motivación y comunicación conveniente.

A partir de la necesidad de manejo de estas habilidades se logra definir los perfiles y los cargos de la organización. Se puede contar con las tres habilidades o ser más especializado en alguna de ellas, ya sea por naturaleza o por experiencia.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, I., op. cit.



## 2. Tipos de organizaciones<sup>4</sup>

- ✓ *Organización formal*: tiene una estructura definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. También puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones.
- ✓ *Organización informal*: es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea.

## 3. Las personas<sup>5</sup>

El especialista en Recursos Humanos tiene dos alternativas para estudiar las personas en una organización: las personas como personas, dotadas de características propias de personalidad y de individualidad; y las personas como valor, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

El comportamiento es una forma de proceder; se refiere a la conducta de la persona. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales la persona suele conducirse en sus quehaceres.

### **El comportamiento depende de<sup>6</sup>:**

- ★ Factores internos: personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción, actitudes, emociones, valores, etc.
- ★ Externos: recompensas y castigos, factores sociales, políticas, presiones del jefe, influencias de compañeros de trabajo, cambios en la tecnología, demandas y presiones de la familia, programas de entrenamiento y

---

<sup>4</sup> HODGE, B.J. y otros, *Teoría de la Organización*, 5ta. Edición, Prentice Hall, Madrid, España, 1998, capítulo 1 y 2.

<sup>5</sup> DRUCKER, Peter, *Escritos Fundamentales*, Tomo 1, *El Individuo*, 1ra. Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2002, 255 Págs.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, I., op. cit.

desarrollo, condiciones ambientales, situación económica del país, de la región, entre otros.

En este trabajo se ha decidido, por recomendación, dejar de llamar “recursos” a las personas que forman parte de las organizaciones para dirigirnos a ellas como “valor humano”. Esto sustentado en que las personas son una parte importante de toda organización, prestan un servicio a las mismas al cumplir horarios, dedicar tiempo y esfuerzo para el logro de objetivos. Son las personas las que hacen funcionar a las máquinas, al proceso organizacional, al sistema organización en general.

En sentido epistemológico estamos en una etapa del conocimiento en la cual se quiere “universalizar” todo saber a través de leyes extrapolables a cualquier tiempo y espacio; el área del “ser humano” en las organizaciones no es una excepción; si se siguiera una regla, un determinismo conductual del sujeto en la organización se estaría ante un grave error; el filósofo francés Sartre (prólogo del libro de Fanon, *Los Condenados de la Tierra*), dice: “ya no somos el sujeto; somos el objeto”. Pues bien, se trata de revertir esta situación, de “volver” al sujeto, esto es VALOR HUMANO.

#### **4. Administración del VALOR HUMANO en las organizaciones<sup>7</sup>**

La administración del **valor humano** es un área interdisciplinaria: cobija conceptos de Sociología, Derecho Laboral, Seguridad, etc. Se refieren a una multiplicidad de conocimientos: carreras, diseño de cargos, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales, accidentes, disciplina y actitudes, responsabilidad y un sinnúmero de temas.

Básica y sencillamente consiste en conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Esto significa que está en juego no sólo la vida de la organización, sino también la especie y calidad de vida que la organización y sus participantes llevarán, y la especie de participantes disponibles para proveerla de recursos necesarios.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, I., op. cit.

En las pymes el objetivo planteado lo debe llevar a cabo el líder, dueño o gerente de la organización. Muchas veces están tan sobrecargados de asuntos por resolver que la prioridad que debiera corresponderle a las personas que trabajan en la organización, no es la adecuada y por tanto se pierde de vista temas de gran importancia en la gestión de equipos de trabajo, que suelen afectar a la vida de la empresa.

### 5. Políticas de lo conocido como “Recursos Humanos”<sup>8</sup>

Son una orientación o guía para la acción.

- **Políticas de provisión de RRHH:** fuentes de reclutamiento, reclutar, seleccionar e integrar a nuevos participantes.
- **Políticas de aplicación de RRHH:** requisitos de la fuerza de trabajo, análisis y descripción de cargos, planeamiento y ubicación de las personas, evaluación de desempeño.
- **Políticas de mantenimiento de RRHH:** administración de salarios, plan de beneficios, motivación e higiene y seguridad en el trabajo.
- **Políticas de desarrollo de RRHH:** entrenamiento, capacitación, desarrollo de RRHH.
- **Políticas de control de RRHH:** banco de datos, sistemas de información y auditoría de RRHH.

De acuerdo a la experiencia, en las pymes la provisión de personal la realizan los dueño o gerentes, muchas veces con falta de información para llevar a cabo estas actividades lo que deriva en personas no adecuadas al perfil que se necesita y esto en costos por la alta rotación.

En cuanto a las políticas de aplicación, son pocas las pymes que están incursionando en la descripción de cargos, la definición de perfiles adecuados a los puestos y en la evaluación de desempeño.

---

<sup>8</sup> Ibídem, capítulo 4.

En cuanto al mantenimiento es lo último que se tiene en cuenta a la hora de plantear esta política.

El desarrollo de las personas está teniendo un poco más de relevancia en las pymes ya que se participa algo más en capacitaciones y actualizaciones. De todas formas no es la prioridad al momento de planificar las actividades de este tipo de organizaciones.

Las políticas de control son llevadas a cabo de manera informal, sin demasiada planificación y en forma desestructurada, por personal designado para tal tarea o por los propios gerentes, y están dirigidas a evaluar parcialmente a los empleados, sobre todo en lo que respecta a cumplimiento de objetivos de ventas o de producción.

Toda empresa debería realizar un trabajo previo de análisis a la hora de armar un nuevo equipo de trabajo: definir la misión, sus objetivos y de qué manera se articularán con el resto de la organización. Luego habrá que evaluar recursos necesarios para cumplirlos, qué funciones desarrollará cada miembro del grupo y las descripciones de los puestos, incluyendo competencias técnicas necesarias, habilidades personales y diferentes rasgos o características psicológicas de cada uno<sup>9</sup>.

Es necesario pensar el armado del equipo con personas que potencialmente puedan adaptarse a lo que denominamos la cultura de la organización, y que tengan posibilidades de comprometerse con la misión y objetivos del proyecto. Será fundamental incluir diversidad y complementariedad en las características de los miembros.

Una persona con experiencia en la organización podría facilitar la adaptación de nuevos miembros y ser el transmisor de la cultura, los valores y las metodologías de trabajo.

---

<sup>9</sup> WINOKUR, Pablo, "Todos para uno y uno para todos", en *Pymes Plus de Revista Pymes*, N° 33, Julio de 2011.

## CAPÍTULO II

### LIDERAZGO

Según el Diccionario de la Real Academia Española, define líder como jefe, dirigente, guía, en general, y más especialmente el de una agrupación o colectividad.

Liderar una organización es el arte de reunir todas las facetas del manejo de ésta en busca de una mayor competitividad. Esto es más fácil decirlo que llevarlo a la práctica.

El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplicó los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con éste) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo.

Gerenciar una organización es necesario, liderarla es esencial. El liderazgo es una cuestión de espíritu, una combinación de personalidad y visión. Los estilos de los líderes son múltiples, no existe una receta sino solo experiencias de hombres comunes viviendo las circunstancias que le impuso su época, comparten cuatro **competencias básicas**<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> Ibídem, capítulo 2 y 3.

DRUCKER, M., op. cit.

Manejo de la atención: son atractivos porque tienen una visión, una serie de propósitos y una clara noción de resultado, objetivo y dirección.

Manejo de los significados: comunican su visión de tal forma que alinearse resulta sencillo.

Manejo de la confianza: la integridad de los líderes es lo que los hace respetables.

Manejo de sí mismo: los líderes conocen sus habilidades y sus límites. Esto es de suma importancia ya que es lo primero que el líder necesita conocer y manejar.

En las organizaciones pequeñas generalmente son los dueños o familiares de los mismos quienes ocupan el lugar de líderes, aún cuando tienen profesiones distintas al cargo que ocupan. Tienen un gran manejo de la atención pero no siempre pueden comunicar su visión de forma clara y precisa. La confianza en otros es un tanto delicada.

Quizás conocen sus habilidades pero no tanto sus límites y esto los coloca en una postura un tanto equivocada en muchas ocasiones.

El ideal de un líder o el arte de dirigir consta de 4 **componentes**<sup>11</sup>:

- a) La autoridad o poder del líder.
- b) La habilidad para entender que la o el tipo de motivación varía según el momento en que se encuentran las personas.
- c) La habilidad para fomentar el clima ideal para el liderazgo.
- d) El estilo de líder.

Explica que no es suficiente saber las teorías de motivación, sino, hay que saber aplicarlas.

---

<sup>11</sup> Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) [junio, 2010]

Se refiere a la capacidad del administrador para inspirar a los trabajadores para que apliquen todos sus conocimientos, además de construir un clima para que todo sea factible. Se refiere al estilo de cada administrador, del tipo de clima que establece, la motivación que aplica etc.

### **1. Estilos de liderazgo**<sup>12</sup>

- *Líder carismático*: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- *Líder autócrata*: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.
- *Líder emprendedor*: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- *Líder liberal*: el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones y elegir.
- *Líder proactivo*: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- *Líder audaz*: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

El liderazgo que se observa comúnmente en las pymes es de tipo autocrático, ya que es el que decide el rumbo de su organización y el modo de llevar a cabo las acciones para que se logren los objetivos. Dirige la empresa y es el que luego controla

---

<sup>12</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo> [febrero, 2010]

todas las actividades que son realizadas. Generalmente este liderazgo se ve representado por los dueños. En menos ocasiones suelen ser líderes de estilo emprendedor cuando realizan algún tipo de consultas sobre determinados aspectos.

**Matriz 1:** líderes según el rol motivacional y el rol decisional.

Rol Motivacional	ALTO	Líder EMPRENDEDOR Líder CARISMÁTICO	Líder PROACTIVO
	BAJO	Líder <u>AUTOCRÁTICO</u>	Líder AUDAZ Líder LIBERAL
		INDIVIDUALISTA	GRUPAL

**Rol decisional**

Fuente: OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios, apuntes de clase, 2009.

Entonces, en las Pymes, predomina el líder autócrata toda vez que él toma las decisiones –la mayoría por no decir todas- dado que su acción se concentra, fundamentalmente, en la dirección y el control con bajo/nulo nivel motivacional. En este caso, muchas veces “autocracia” es sinónimo de “autoritarismo”.

## 2. Tipología de liderazgo y características<sup>13</sup>

### 2.1. Según la formalidad en su elección

- *Liderazgo formal:* preestablecido por la organización.
- *Liderazgo informal:* emergente en el grupo.

<sup>13</sup> CHIAVENATO, I., op. cit., capítulo 2 y 3.

HODGE, B.J. y otros, op. cit., capítulo 1 y 2.

FERNANDEZ, Nino, “Lo que hay que saber para delegar”, en *Pymes Plus de Revista Pymes*, Nº 27, Enero de 2011.



## 2.2. Según la relación entre el líder y sus seguidores

- *Liderazgo dictador*: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- *Liderazgo autocrático*: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- *Liderazgo democrático*: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- *Liderazgo paternalista*: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- *Liderazgo liberal*: el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

La tipología de liderazgo que más resalta en las pymes es el autocrático. Generalmente el dueño es quien toma las decisiones y las baja a sus subordinados, ya sea a todos en conjunto o a través del empleado de mayor confianza o encargado. Este suele tener rasgos del líder dictador, ya que se muestra poco flexible con el afán

de cumplir con lo impartido por su superior y como una forma de mantener la confianza que se le tiene.

Si se sigue la matriz vista anteriormente se reafirma el concepto de “autocrático” del liderazgo en las PyMES.

### 2.3. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- *Liderazgo transaccional*: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- *Liderazgo transformacional o carismático*: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- *Liderazgo auténtico*: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- *Liderazgo lateral*: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Encontramos en las Pymes el tipo de liderazgo transaccional, donde se reconoce a quien está frente a la organización como autoridad e indirectamente como líder.

### 3. Otras clasificaciones de Liderazgo<sup>14</sup>

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- liderazgo individual (ejemplo a seguir)
- liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- liderazgo institucional

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

### 4. Conductas de un líder

La conducta de un líder se divide en cuatro ámbitos;

1-. *Liderazgo de apoyo*: considerar las necesidades de los subordinados.

2-. *Liderazgo participativo*: se permite a los subordinados influir en la decisión de sus superiores.

3-. *Liderazgo instrumental*: se hace saber a los subordinados que se espera de ellos lo cuál implica aspectos de planeación, organización, etc.

---

<sup>14</sup> Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) [junio, 2010]

4-. *Liderazgo orientado*: logros que implica la fijación de metas, búsqueda de mejoramiento en el desempeño y confianza de los subordinados.

A menudo pensamos que la administración y el liderazgo son lo mismo. Sin embargo, hay grandes diferencias que todo directivo debe conocer. En esencia, el liderazgo es un concepto más amplio que la administración, pues ésta es una clase de liderazgo, regida por las metas de la organización. El liderazgo existe cada vez que alguien guía e influye en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Guiar hacia un objetivo común presupone la aplicación de determinados valores y la suficiente capacidad para transmitir un mensaje.

El estudio del liderazgo se puede identificar en el análisis de cómo unen y guían a sus seguidores los líderes.

Para ello encontramos que el administrador busca la integración sistemática y estructural, y deja de poner el acento en la expansión para ponerlo en la seguridad. Desarrolla y ejerce lo que el líder determina, y se encarga de que se logre el objetivo.

El administrador es quien trabaja directamente con las personas y emplea otros recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Definiremos a continuación la gran diferencia entre líder y administrador tanto en materia estructural como en sus funciones:

**Tabla 1:** Tabla comparativa entre administrador y líder

<b>Administrador</b>	<b>Líder</b>
Es una copia	Es original
Conserva	Desarrolla
Se concentra en sistemas y estructuras	Se concentra en las personas
Se vale del control	Inspira confianza

<b>Administrador</b>	<b>Líder</b>
Tiene una visión a corto plazo	Tiene una perspectiva a lo largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y porqué
Fija la vista en utilidades	Mira el horizonte
Acepta el Statu quo	Desafía el statu quo
Es el clásico buen soldado	Es la persona que no depende de nadie
Hace las cosas bien	Hace las cosas que se deben hacer
Administra	Innova
Copia	Crea
Acepta la realidad	Investiga la realidad
Manda	Convence
Da la hora	Hace relojes
Se basa en la autoridad	Se basa en la confianza
Dirige	Guía
Hace crecer el resentimiento	Hace crecer el entusiasmo

Fuente: <http://www.tress.com.mx/boletin/junio2003/liderazgo.htm> [Junio, 2010]

En épocas de crisis, hay que poner énfasis en algunas cuestiones, especialmente en interpretar qué le está pasando a la gente, que tiene un tremendo miedo a quedarse sin trabajo. La gente tiene ansiedad, miedo, por eso, lo primero que tiene que hacer el líder es convertirse en un contenedor, transmitir tranquilidad y tratar de disminuir los niveles de tensión surgidos en las personas, la interacción entre éstas, y la de interacción de éstas con la organización.

La mayoría de quienes llegan a posiciones de conducción lo hacen por tener competencias técnicas, pero no necesariamente son buenos respecto de las denominadas “competencias blandas”, es decir del manejo interpersonal, comunicación, capacidad de escucha.

Uno de los mayores errores de los pequeños y medianos empresarios radica en creerse un todopoderoso, capaz de abarcar un gran número de tareas y responsabilidades. Cuanto mayor sea la presencia del dueño-empresario en las acciones y decisiones cotidianas de la empresa, más lejos estará de concentrarse en los aspectos claves. Delegar implica hacerse de una herramienta útil para transitar los caminos del cambio, disponer de una visión más amplia sobre diversos enfoques para el desempeño, potenciar la performance en la diversidad, incorporar conocimientos y competencias de las personas y mejorar las relaciones interpersonales en la empresa.

No es fácil dejar en manos de otros tareas que uno domina, pero si se quiere crecer, concentrarse en las actividades de alto rendimiento o mejorar el proceso de toma de decisiones, si o sí tendrán que delegar tareas, funciones o responsabilidades. Confianza es la palabra en la delegación de tareas o funciones. **Tres barreras**<sup>15</sup>:

- a) temor a dejar de hacer;
- b) temor a que los colaboradores se equivoquen y
- c) temor a dejar hacer a otros, lo que supone el riesgo de que lo hagan mejor que uno, se trate de un jefe o del dueño.

La remuneración, como premio al desempeño en una tarea y responsabilidad, pero también como estímulo para que esa persona se comprometa con los objetivos de la empresa. Lo que nunca se debe hacer es delegar algo importante.

Se debe evaluar la performance en el cumplimiento de los objetivos, y analizar las brechas entre expectativas y logros, si las hubiera. Y construir un sistema de recompensas adicionales a la remuneración.

---

<sup>15</sup> WINOKUR, Pablo, "La muerte del líder: Cómo heredarlo sin sufrir tanto", en *Revista Pymes*, Nº 28, Febrero 2011.

WINOKUR, Pablo, "Liderar en tiempos de crisis", en *Pymes Plus de Revista Pymes*, Nº 4, Febrero 2009.

## CAPÍTULO III

### COMUNICACIÓN

El primer paso para promover relaciones públicas externas positivas es lograr buenas relaciones públicas internas. Hoy en día es vital que exista coherencia en todo proceso comunicativo.

Es necesaria la coherencia en todas las comunicaciones que emita la pyme, sea cual sea el público objetivo al que se dirija y sea cual sea el medio o canal que esté utilizando para ello.

Por tanto, es importantísimo que haya unidad de criterio en las comunicaciones que una organización dirige a sus dos principales "oyentes": el cliente interno (los empleados) y el cliente externo (los compradores o consumidores).

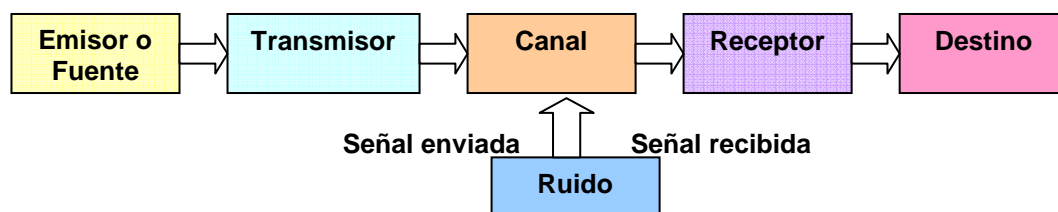
Los fallos en la comunicación con el personal crean inactividad, ineficiencia, producción reducida, baja moral, costosas huelgas, alta rotación y otros problemas que afectan de manera negativa a las ventas, a la productividad y a la imagen empresarial.

El tradicional modelo de comunicación (Jacokson, 1949) propone el esquema del dicente/oyente bajo una estructura dialógica de tal manera que existe un sentido del mensaje del primero (emisor) al segundo (receptor) y, como consecuencia, una "vuelta" del segundo al primero (retroalimentación) por el cual éste da por sentado que el oyente recibió el mensaje.

**1. Concepto<sup>16</sup>:** proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra.

<sup>16</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/Comunicación> [febrero, 2011]

**Figura 3:** Sistema de Comunicación



Fuente: CHIAVENATO, I., Administración de Recursos Humanos, Capítulo 2

En el proceso de comunicación ocurre cierta cantidad de ruido, o sea una perturbación indeseable que tiende a deformar, distorsionar y alterar, de manera imprevisible, los mensajes transmitidos.

El rumor es un ejemplo típico de la comunicación distorsionada, ampliada y muchas veces desviada. De ahí la necesidad de acudir a la repetición (redundancia) para superar los varios tipos de ruidos<sup>17</sup>.

Las comunicaciones constituyen la primera área donde enfocarse cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje para producir un cambio en el comportamiento o para influir sobre el comportamiento de otros.

Incluso saber comunicar y tener en cuenta los ruidos o distorsiones posibles, son aspectos muy importantes para el liderazgo<sup>18</sup>.

Existe una profunda relación entre motivación, percepción y comunicación.

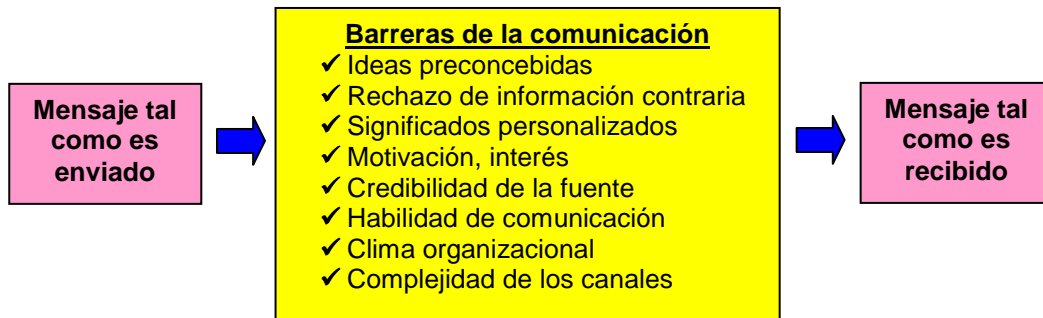
Empatía, o sensibilidad social, es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones más profundas o la comprensión real de otros.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, I., op. cit., capítulo 2 y 3.

<sup>18</sup> SAVA, Laura Cecilia, *Recursos Humanos, Práctica de Trabajo*, Mendoza, Argentina, 2006.



**Figura 4:** Barreras en el proceso de la Comunicación



Fuente: CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos, Capítulo 2

La comunicación es una herramienta fundamental en toda organización más aún en las pymes. Sin una buena comunicación es difícil plantear objetivos, llevarlos a cabo y luego generar las mejoras necesarias.

Las barreras más destacadas son las ideas preconcebidas, ya que quienes dirigen suelen ser los dueños fundadores con pensamientos marcadamente estructurados y poco flexibles. Otra barrera es la habilidad de comunicación, que suele ser escasa. También suelen haber varios inconvenientes en los canales utilizados para la comunicación, que no son los adecuados<sup>19</sup>.

En la actualidad, el modelo de Jacobson está siendo revisado y, de alguna manera, proponiéndose nuevos modelos de comunicación, en una semiótica más de acuerdo con las modernas concepciones estructurales del lenguaje, incorporando los conceptos de Saussure y Lacan por citar pensadores que, desde distintas ópticas, han incorporado nuevas formas comunicacionales. El primero de los citados –a quien se lo considera el "padre" de la semiótica moderna- aporta la concepción del lenguaje como una estructura dominada por dos signos: el significado y el significante; el segundo, toda vez que señala que la persona "es" lo que dice, o sea, el lenguaje estructura a la persona. Si se tiene en cuenta lo antes descrito se verá que las formas comunicacionales se tornan complejas más allá de la simple relación dicente/oyente.

<sup>19</sup> CHIAVENATO, I., op. cit., capítulo 2.

## **2. El diálogo puertas adentro<sup>20</sup>**

El objetivo es lograr una comunicación entre los empleados y la gerencia, que genere resultados positivos para el desarrollo de las empresas.

La comunicación interna está dirigida al cliente interno, es decir al empleado de una empresa, no importa el tamaño que ésta tenga, su facturación o la cantidad de personal. Nació como respuesta a la necesidad de motivar al equipo humano de la compañía y retener a los mejores recursos en un entorno empresarial donde los cambios suceden en forma incesante y las crisis no dan demasiados respiros. Debe ser debidamente gestionada para mejorar el clima laboral y, por tanto, el rendimiento de los empleados.

La comunicación interna es muy importante al momento de transmitir objetivos y valores en el seno de una organización.

Un buen diálogo permite obtener consensos; contribuir a establecer los valores y las normas que se comparten; prevenir conflictos; construir cadenas de confianza y manejar situaciones de crisis.

La comunicación interna se sustenta en la pérdida de productividad por superposición de tareas o interrupción de la cadena interna de servicios.

La comunicación en las pymes suele ser menos formalizada y se da de dueños o gerentes directamente a sus subordinados. En otros casos se informa al empleado de mayor confianza o “encargado” y se le deja a éste la tarea de transmitir toda la información a los demás empleados.

Acá, nuevamente, merece una consideración epistemológica el campo conceptual de la comunicación. Sabemos, por la semiótica, que el lenguaje estructurado se encuentra establecido por normas interpretativas de tipo “universal” de tal manera que emisor y receptor “se entiendan”. Esto en la práctica no siempre

---

<sup>20</sup> WINOKUR, Pablo, “Fortalecer la cultura del trabajo”, en *Pymes Plus de Revista Pymes*, N° 24, Octubre de 2010.

sucede. La semiótica (Lévi-Strauss primero, Saussure después y hasta Lacan en el Psicoanálisis) distingue el concepto de “significante” y “significado”. Cuando el emisor comunica lo hace a través de un “significante”, es decir, traduce a un código lingüístico lo que él piensa, su opinión, su subjetivo modo de “ver las cosas”. Esto es de especial interés en las PyMES toda vez que el o los dueños son los “voceros”, comunicadores, de las decisiones fundamentales del negocio. La pregunta es: ¿el receptor capta el mensaje exactamente de la misma manera que la intencionalidad dada por el emisor?. Poco probable. Aun cuando el código del lenguaje (habla, escritura, gesto) pudiese ser formalmente igual para todos, el emisor le dará su subjetiva interpretación de acuerdo a su estructura de pensamiento, razonamiento, sentimientos, predisposición anímica, etc. Es decir, el receptor transforma al significante del emisor en su “propio significado” que, en muchas ocasiones, no coincide con lo emitido. Entonces se produce incomunicación, fallas, distorsiones, ruido, confusión, ambigüedades en el mensaje. Luego, el “receptor no entendió el mensaje”.

La situación planteada es muy habitual en las PyMES. Toda vez que el “líder autócrata” emite su comunicación (una orden, una decisión) en base a sus creencias, su particular “visión” de la realidad cargada de subjetividad, es poco probable que las personas a su cargo le den la misma interpretación al mensaje tal como fue emitido. Existe una discordancia entre significante y significado. De allí la necesidad de formalizar de manera profunda la comunicación entre líderes y subordinados. Lo escrito sigue siendo el medio más apropiado pero no es “la palabra” definitiva. La solución pasa porque el líder se asegure que el receptor ha entendido el mensaje. Acá comienza el efecto de retroalimentación. Pero, contrariamente a lo que se supone, no debe esperarse hasta evaluar los resultados para verificar si el receptor entendió el mensaje. El aseguramiento debe ser antes de ello para, precisamente, poseer la certeza que los resultados logrados coinciden con los esperados.

### **3. ¿Con qué herramientas se cuenta? ¿Cómo se la lleva a cabo?<sup>21</sup>**

Las herramientas que pueden usarse son las más simples y están al alcance de cualquier empresa. Las vías por las cuales se puede llevar una buena comunicación son:

- ✓ Carteleras en distintas oficinas, pisos o salas de trabajo o comedores.
- ✓ E-mails enviados por el responsable de personal o las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Intranet.
- ✓ Reuniones informativas.
- ✓ Entrevistas individuales.
- ✓ Reuniones de cada responsable con su equipo de trabajo.
- ✓ Boletines informativos.

En la pymes la comunicación se suele llevar a cabo mayormente, a través charlas o reuniones con los empleados. Es muy usado el mail para comunicados o pedidos internos. Las empresas más organizadas utilizan carteleras, reuniones periódicas y boletines informativos.

Igualmente ante situaciones complejas no hay mejor canal de comunicación que un gerente dé la cara y hable en forma directa con los empleados.

El objetivo principal de la comunicación interna es generar confianza. Si es bien gestionada tiene un claro y efectivo impacto en el clima laboral, fomenta el intercambio, el dialogo, el compromiso y, por tanto, la productividad.

Para trabajar en un plan de comunicación serio, el énfasis debe estar, más que en los medios a utilizar, en construir relaciones efectivas entre líderes y colaboradores.

---

<sup>21</sup> Disponible en: [www.prideas.com.ar](http://www.prideas.com.ar) [febrero, 2011]

La falla encontrada en la comunicación tiene que ver con que no se le da la importancia necesaria y por ello no se presta demasiada atención en los canales utilizados, en los modos de comunicarse y en el objetivo que se pretende lograr.

Una mala comunicación suele incurrir en errores importantes y en ocasiones, en costos innecesarios.

#### **4. Puntos importantes a tener en cuenta**

- La mayoría de los empleados prefieren comunicación cara a cara con su supervisor directo.
- Si los supervisores no se comunican satisfactoriamente, el personal percibe a la alta directiva fuera de su alcance y, por ende, como algo negativo.
- Los empleados se muestran muy críticos por la negatividad de la alta dirección a escucharles o darles seguimiento a sus ideas.
- La fuente debe ser creíble, directa y acorde a los escuchas.

#### **5. Tendencias que están afectando la comunicación con los empleados<sup>22</sup>**

- ✓ *Externalización de las comunicaciones.* Cuando encargamos la comunicación interna de nuestra empresa a un externo, corremos el grave riesgo de que se difumine la misma y empeore tanto cuantitativa como cualitativamente.
- ✓ *Naturaleza cambiante del público interno.* Los jóvenes empleados de hoy son más ambiciosos; hay un mayor número de mujeres, y todos, sin duda, demandan mayor sinceridad y sencillez en las comunicaciones.
- ✓ *Énfasis en la comunicación "cara a cara".* El empleado valora más las reuniones de pequeños grupos para establecer contacto directo que a través de otros medios indirectos.
- ✓ *Comunicación simple y menos formal.*

---

<sup>22</sup> Disponible en: [www.itpymes.com](http://www.itpymes.com) [agosto, 2010]

## **6. Principios básicos de la buena comunicación<sup>23</sup>**

- ✓ La directiva debe estar realmente dispuesta a compartir información con los empleados.
- ✓ La comunicación debe estar reforzada con mensajes escritos para evitar la distorsión del significado.
- ✓ Los mensajes deben ser expresados en palabras llanas, de acuerdo con el nivel de educación de los empleados.
- ✓ Las comunicaciones no deben falsearse deliberadamente, sino incluir hechos verídicos.
- ✓ La información debe ser oportuna.
- ✓ La repetición es esencial en las buenas comunicaciones.
- ✓ La información debe ser comunicada en pequeñas dosis.
- ✓ Es importante utilizar métodos audiovisuales que refuercen la comunicación oral.

Las estrategias de comunicación interna dependen absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa.

El primer paso en la buena comunicación será investigar las actitudes de los empleados, mediante entrevistas personales o encuestas. Si el número de empleados es muy grande, se recopilan sus opiniones respecto a la organización, la directiva y sus técnicas de comunicación. Después de tener estos datos, se puede tener una idea clara sobre los mejores medios a utilizar.

---

<sup>23</sup> Disponible en: [www.muypymes.com](http://www.muypymes.com) [febrero, 2011]

La comunicación con los empleados se puede realizar de forma oral, impresa o gráfica. Todos estos medios pueden ser utilizados simultáneamente. Los nuevos medios electrónicos ofrecen una versatilidad, funcionalidad y facilidad en la comunicación que hacen imprescindible su uso hoy en día.

### **7. La comunicación oral: efectiva y económica<sup>24</sup>**

La comunicación oral es de suma utilidad para dar a conocer a los empleados asuntos que afectan al desempeño de su trabajo. Las conversaciones informales entre superiores y subordinados pueden ayudar a superar rápidamente los inconvenientes propios de cualquier sistema organizado.

La intranet ofrece cada vez más soluciones para todos los aspectos de una empresa, y, como no, la comunicación es uno de ellos, quizá el más beneficiado. Es un soporte y una herramienta muy positiva y esto hay que aprovecharlo. La intranet debe ser hoy en día el lugar de encuentro entre todos los actores que forman parte de la actividad empresarial: empresarios, directivos, trabajadores, proveedores, etc.

Por otro lado, la comunicación gráfica e impresa carece del enfoque personal, la flexibilidad y retroalimentación que proporciona la comunicación oral. No obstante, pueden servir para llevar un mensaje a un mayor número de personas en menor tiempo a un costo relativamente menor.

Las cartas o publicaciones de la directiva a los empleados se usan para tratar asuntos importantes de la compañía. Estas pueden incluir notas sobre cambios en el personal, direcciones, teléfonos, etc. Hoy en día el e-mail está sustituyendo al formato de correo tradicional.

Los boletines informativos, revistas o periódicos de la organización facilitan un mecanismo de comunicación bilateral, pues conceden a los empleados la oportunidad

---

<sup>24</sup> POLONSKY, Natalia, "El secreto de una reunión efectiva", en *Pymes Plus de Revista Pymes*, Nº 25, Noviembre de 2010.

de expresar sus opiniones y puntos de vista. Tiene una vida prolongada, gran interés de lectura, proporciona espacio para historias completas y combate los rumores.

El informe financiero anual interno sirve para informar a los empleados sobre las finanzas de la empresa y explicar su situación económica. Por tanto, exige de un proceso de decisión firme de la directiva para compartir una información tan sumamente delicada como es la situación económica de la empresa.

Por último, el tablón de anuncios o plan informativo se usa para informar sobre asuntos corporativos y otros temas de interés de los empleados (políticos, sociales, económicos, de salud, deportes). Los murales se colocan en puntos de fácil acceso a los empleados.

## **8. Las Cinco “ies” de la comunicación<sup>25</sup>**

### **a. Impulso**

La dirección o gerencia debe impulsar la comunicación interna en todos los canales factibles para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización. La comunicación interna debe contar con la voluntad del empresario, de la dirección en impulsar los cambios.

Hay una correlación muy estrecha entre un buen nivel de comunicación interna y un estilo de dirección participativo.

### **b. Innovación**

La innovación supone en primer lugar innovación tecnológica: sustituir herramientas de comunicación anticuadas (soportes en papel, formatos antiguos...) por otras que resulten eficaces para la Pyme, es el primer paso para mejorar. Las redes internas (intranets) han desalojado en gran parte los memorandos, las notas internas y las reuniones, pero han puesto en evidencia los peligros de la saturación de información, con discos duros llenos de correos no leídos. Ante toda esta avalancha

---

<sup>25</sup> Disponible en: [www.prideas.com.ar](http://www.prideas.com.ar) [febrero, 2011]



tecnológica debe haber una adecuación a las necesidades reales de comunicación interna de cada organización.

### **c. Implicación**

Este punto marca el objeto mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna persigue que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con un proyecto común. Ya nadie duda de que cada vez resulta más difícil que una organización se desarrolle sin implicar de una manera u otra a los individuos que la integran.

### **d. Información**

Información y comunicación son dos términos que a veces actúan como sinónimos. Sus significados son tan parecidos que muchas veces se confunden. Para nosotros, la información es el quid, el objeto de la comunicación interna.

Un **plan de comunicación interna** puede ser de extraordinaria ayuda para las pequeñas y medianas empresas, que verán regulada su forma de dirigirse a los empleados (comunicaciones verbales o escritas) y todos sabrán que cauces seguir para transmitir información, datos, quejas o sugerencias del día a día.

Un buen plan de comunicación interna prioriza la información y la clasifica para no caer en el peligro de la confidencialidad o del exceso de información.

En definitiva, se trata de regular y compartir la información dentro de los límites que se establezcan por la propia empresa.

### **e. Identidad**

Finalmente, la identidad aparece como la plena identificación de la comunicación interna con la cultura de la compañía. Una comunicación bien entendida genera valor para la empresa, puesto que contribuye a que los empleados asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma.

Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es o se quiere ser.

Como hemos visto, la comunicación interna supone un reto para la integración de una serie de elementos del Management: liderazgo, cultura empresarial, integración, que debidamente utilizados, proyectarán nuestras expectativas, mejorarán nuestro clima interno y proporcionarán a la organización un magnífico vehículo para afrontar nuevos retos.

Una organización precisa mejorar todos sus cauces de comunicación para lograr sus fines. Pero la comunicación necesita hacerse operativa para ocupar un lugar preponderante entre los elementos de gestión de la empresa. ¿Qué entendemos por comunicación operativa? Sencillamente, la que tiende hacia un objetivo, la que pretende lograr un resultado.

### **9. Un diagnóstico de las formas comunicacionales en la organización<sup>26</sup>**

Una forma de establecer el grado de fluidez comunicacional existente en la organización permitirá a quienes toman decisiones saber el estado actual para proceder a efectuar las correcciones del caso.

Véase la siguiente matriz:

---

<sup>26</sup> OCAÑA, H., op. cit., capítulo 1 y 2.

GUILLEN PARRA, Manuel, *Ética en las Organizaciones*, 1ra. Edición, Prentice Hall, Madrid, España, 2006, 357 Págs.

**Matriz 2:** La comunicación según la estructura descendente y la estructura ascendente

<b>Estructura Descendente</b>	Alta	<b>Autoritaria</b>	<b>Fluida</b>
	Baja	<b>Ausente</b>	<b>Ambigüa</b>
		Baja	Alta
		<b>Estructura Ascendente</b>	

Fuente: OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios, apuntes de clase, 2009.

Una **estructura descendente** señala que la comunicación circula, básicamente, de arriba hacia abajo dentro de la pirámide organizacional; esto quiere decir que predomina la orden como forma básica de ejercicio del mando, lo cual no es malo en sí mismo, sin que existan mecanismos para escuchar a aquellas personas que se encuentra abajo dentro de la estructura organizacional.

Una **estructura ascendente** dentro de las comunicaciones de la organización señalan el predominio del rumor como consecuencia de la ausencia o escasez de una comunicación que provenga de arriba dentro de la pirámide organizacional; esta situación señala el poco/nulo desarrollo de formas comunicacionales de los mandos superiores y, como ha de deducirse, la comunicación se construye informalmente a través de rumores.

De estas dos maneras de configuración de la estructura comunicacional de la organización surgen los cuatro **tipos de comunicación**<sup>27</sup>, a saber:

<sup>27</sup> CHIAVENATO, I., op. cit., capítulo 2.

#### 9.1. Comunicación autoritaria:

Predominio absoluto de la comunicación descendente sin que existan mecanismos de "retroalimentación" para escuchar a aquellos a quienes va dirigido el mensaje.

#### 9.2. Comunicación ambigua:

La inexistencia o escasez de formas comunicacionales que "bajen" desde los mandos superiores de la estructura organizacional supone diversas formas de comunicación, de distintos soportes, de órdenes y contraórdenes, de difusión de la comunicación en donde su interpretación puede ser cualquiera dado que no existen parámetros claros.

#### 9.3. Comunicación fluida:

Equilibrio entre comunicación descendente y ascendente se ajusta a las formas bidireccionales en las formas dialógicas en la comunicación.

#### 9.4. Comunicación ausente:

Es poco probable la existencia de una organización que se caracterice bajo esta forma; toda vez que existe organización, existen personas y, por lo tanto, formas de comunicación; no obstante, vale aclarar, que no se señala la inexistencia de comunicación sino que es muy baja en sus formas ascendentes y descendentes.

## CAPÍTULO IV

### MOTIVACION

*Motivo*<sup>28</sup> es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma (razón, causa, que tiende a...). Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede ser también generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

El comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: siempre habrá alguna meta implícita o explícita.

La motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades. Para graficar este tema es que se plantea la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

*Desmotivación*: se puede definir como el sentimiento de desaliento ante la realización de una tarea o el logro de un objetivo. La desmotivación lleva a la pérdida del interés por las tareas a realizar.

Un error grande es pensar que lo único importante son los clientes, y que hay que servirlos al costo que sea, es decir olvidándose del equipo interno, que es la base de toda empresa. Otro error es creer que la comunicación interna es poco relevante y en realidad es de suma importancia. Y un tercer error es creer que una tarea bien realizada no debe ser reconocida, se supone que para eso se le paga al personal, cuando la realidad es que reconocer no cuesta nada y vale mucho.

En general, los factores conectados con la satisfacción y por lo tanto con la motivación, serían aquellos relacionados con el reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento o progreso.

---

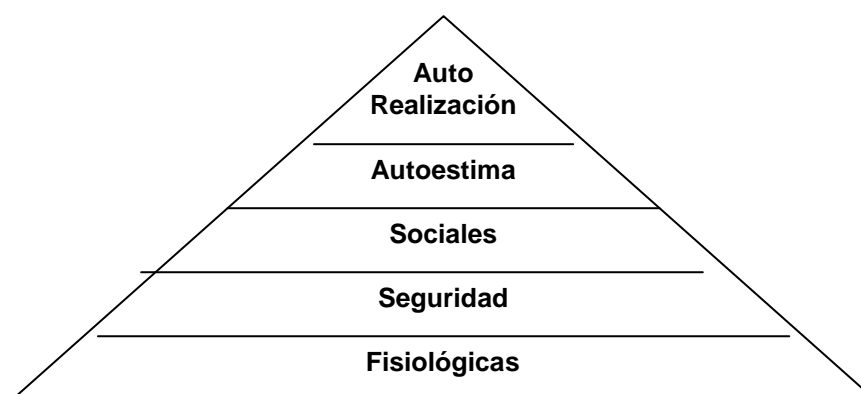
<sup>28</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/Motivación> [junio, 2010]

Son aspectos que pueden ser favorecidos o no por las políticas de la empresa, pero tienen que ver con el individuo, cómo se siente en relación a su trabajo y a su aportación a la empresa y con su desarrollo.

Damos significado a las cosas porque tenemos deseos. A causa del deseo, algunas cosas tienen valor para nosotros, y algunas no; algunas son relevantes para nosotros, algunas no lo son; y el valor o la relevancia es solo otra forma de hablar sobre el significado.

*“La diplomacia es el arte de que los demás hagan con gusto lo que uno desea que hagan”.*<sup>29</sup>

**Figura 5:** Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos.

### **1. Por qué se decepciona un empleo**<sup>30</sup>

Entre las áreas de descontento de los trabajadores se encuentran el salario, las oportunidades de aprender, las perspectivas de desarrollo profesional y la falta de equilibrio entre vida y trabajo. Un porcentaje de los trabajadores indica que cuando están contentos en el trabajo se sienten realizados personalmente. Estos aspectos

<sup>29</sup> CARNEGIE, Andrew.

<sup>30</sup> ROLANDI, Mariana, “Trabajar con ganas”, en *Pymes Plus de Revista Pymes*, N° 30, Abril de 2011.

WINOKUR, Pablo, “Psicopedagogos para empresas”, en *Pymes Plus de Revista Pymes*, N° 25, Noviembre de 2010.

están muy ligados a la motivación y por tanto al empeño que las personas ponen en sus tareas laborales diarias.

Por supuesto que la motivación implica un sin número de aspectos a tener en cuenta, personales, sociales, de personalidad, pero los relacionados al ámbito laboral que más comúnmente se suelen dar son los que se detallan a continuación.

#### 1.1. Salario

Es raro encontrar empleados que sienten que ganan acorde con su conjunto de habilidades, así que no es de extrañar que el salario se encuentre en la lista de quejas de los trabajadores.

#### 1.2. Capacitación y oportunidades de aprender

Lo bueno de muchas empresas en la actualidad es su disposición para capacitar a trabajadores en nuevos proyectos dentro de una empresa, a la vez que otorgan oportunidades a los empleados para reforzar su educación o aumentar sus habilidades.

Muchas veces capacitar no necesariamente es introducir nuevos métodos de trabajo sino darle la oportunidad a las personas para culminar estudios básicos que por diversas razones no lo hicieron. También engloba poder reforzar conocimientos que poseen o actualizar esos conocimientos que se adquirieron con anterioridad.

#### 1.3. Perspectivas de desarrollo profesional

Gran porcentaje de trabajadores asegura que se siente satisfecho con las oportunidades de desarrollo en su empresa. Muchos de ellos están a punto de jubilarse y no le dan mucha importancia al hecho de desarrollarse en esta etapa de su profesión.

Los obreros lideraron el grupo de trabajadores insatisfechos.

Por tanto en este plano la capacitación es un aspecto fundamental. No sólo es un beneficio importante para el desarrollo del personal de una empresa, sino que también es un granito de arena al desarrollo personal de cada uno de ellos.

#### 1.4. Equilibrio entre el trabajo y la vida

Equilibrar el trabajo con todo lo demás en la vida es una batalla constante para la mayoría de los empleados, pero afortunadamente, muchas empresas se han dado cuenta de esto. En la actualidad algunas otorgan opciones a los trabajadores para trabajar duro y aún así mantener el equilibrio que necesitan fuera del trabajo.

Estos aspectos, así ordenados, son como se manifiestan en las pymes como los más relevantes o los que más resaltan a la hora de analizar la motivación. El salario, en estas organizaciones es uno de los temas más álgidos; para los dueños pagar lo menos que se pueda es la clave y para los empleados ganar más es motivante.

## **2. Cuatro maneras fáciles de aumentar la satisfacción laboral<sup>31</sup>**

### **2.1 Pensar positivo**

Aunque la situación del contexto o de la empresa misma se perciba como la peor del mundo, todo tiene su lado positivo. Siempre dejar una luz de esperanza, de posibilidades de mejoría y optar por dejar una reflexión positiva ante situaciones poco claras o satisfactorias, permite que las personas no decaigan y que el ambiente laboral se distienda un poco.

Acá juega un papel importantísimo la comunicación, ya que manteniendo bien informado al personal se evitan malos entendidos, rumores de tinte negativo y se alimenta la perspectiva positiva que cada uno pueda tener.

### **2.2 Plantear desafíos**

Fijar metas cada día. Desarrollar mini proyectos dentro del trabajo y fijar fechas límites. Y tratar de cultivar este pensamiento en el equipo de trabajo.

### **2.3 Recompensar**

El reconocimiento es importante para todos los empleados. Recompensar por cada meta o logro alcanzado. Entregar un certificado para colocar en el currículum o un "día personal" libre. Hacer que el trabajo arduo no sea ignorado.

---

<sup>31</sup> Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) [junio, 2010]



## 2.4 Terminar con la monotonía

A nadie le gusta hacer las mismas cosas todos los días. Tareas nuevas para cambiar un poco el ritmo, es una buena idea.

## 3. La cuestión de la rotación de personal<sup>32</sup>

Concepto: intercambio de personas entre la organización y el ambiente; personas que ingresan y salen de la organización.

Es común que las pymes no den importancia a este aspecto y menos aún que calculen un Índice de Rotación. No se acostumbra a calcular tal índice. Es decir, no lo creen necesario ni relevante, porque se realizan otros tipos de estadísticas, como de presentismo o de ausentismo, que tienen más que ver con lo que indican las estrategias a nivel de negocios de la empresa, como por Ejemplo: “llevar al mínimo el nivel o porcentaje de ausentismo para permitir mayor eficiencia y continuidad en la producción”.

Un índice cero no es deseable, demostraría estancamiento en la organización. Un índice elevado tampoco sería deseable, reflejaría fluidez y entropía de la organización, que no podría fijar y asimilar los recursos humanos.

Causas de la rotación:

### 3.1. Externas:

- ✓ Coyuntura económica
- ✓ Oportunidades de empleo
- ✓ Mercado laboral: oferta y demanda de recursos humanos

### 3.2. Internas:

- ✓ Política salarial y de beneficios de la organización

---

<sup>32</sup> SAVA, L., op. cit.

CHIAVENATO, I., op. cit., capítulo 4 y 5.

- ✓ Supervisión ejercida
- ✓ Oportunidades de crecimiento en la organización
- ✓ Tipo de relaciones humanas dentro de la organización
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Capacitación y entrenamiento
- ✓ Criterios de evaluación del desempeño
- ✓ Grado de flexibilidad de la organización

### 3.3. Costos de la rotación de personal:

- ✓ Costos de reclutamiento y selección
- ✓ Costo de alta y de baja del personal
- ✓ Costos de integración: entrenamiento
- ✓ Costos de desvinculación
- ✓ Reflejos en la producción
- ✓ Impacto en la actitud del personal
- ✓ Costo extra-laboral
- ✓ Costo extra-operacional
- ✓ Pérdidas en los negocios

## **4. Ausentismo<sup>33</sup>**

El ausentismo es la ausencia del trabajador en su puesto de trabajo.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es que no siempre las causas del ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en la supervisión

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO, I., op. cit., capítulo 4 y 5.

SAVA, L., op. cit.

deficiente, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo, en la precaria integración del empleado a la misma organización y en los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

### **5. Administración de salarios: compensación<sup>34</sup>**

Se refiere a la determinación de niveles apropiados de remuneración a los empleados. La administración de Salarios es un conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en relación a cargos similares dentro y en otras organizaciones.

#### **5.1. Objetivos:**

- 5.1.1. Remunerar de acuerdo con el cargo
- 5.1.2. Recompensar por el desempeño y dedicación
- 5.1.3. Atraer y retener los mejores candidatos
- 5.1.4. Obtener aceptación de los sistemas de remuneración adoptados
- 5.1.5 Mantener equilibrio entre intereses financieros y relaciones con empleados

5.2. Evaluación de cargos: es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y su posición relativa dentro de la estructura de cargos de la organización. Proceso de analizar y de comparar contenido de cargos para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base a un sistema de remuneración. Se relaciona con el precio del cargo.

No es fácil conseguir estímulos dentro del ámbito laboral. Una buena remuneración pareciera ser la zanahoria del conejo y, sin dudas, es la principal causa por la que un profesional dará lo mejor de sí en una empresa. Pero eso no basta.

---

<sup>34</sup> CHIAVENATO, I., op. cit., capítulo 7, 8 y 9.

SAVA, L., op. cit.

VISTICA, Sandra, "Una llave para motivar mejor", en *Pymes Plus de Revista Pymes*, N° 6, Abril 2009

Aun haciendo un buen trabajo, un empleado que no sienta empatía con la empresa y sus integrantes, uno que se aburra, o a quien no le importen en lo más mínimo los logros conseguidos por el equipo de trabajo, más allá de su propio beneficio, nunca podrá ser realmente eficiente para una compañía.

Tener acceso a la información estratégica de la empresa, así como cercanía y participación en la toma de decisiones; ser mucho más visibles para los dueños y gerentes, y poder proponer nuevas ideas y mostrar las propias aptitudes; ver el proceso completo de los negocios de la organización y formar vínculos afectivos y de lealtad.

### 5. 3. Herramientas a mano:

La principal herramienta es tan simple como escasa: una buena capacitación de escucha, para saber cómo se sienten y qué esperan de la organización. También de sus propios compañeros, de los clientes y los proveedores, que sin duda inciden mucho, como parte de generar un entorno lo más cercano posible a esas expectativas y en línea con los objetivos de la empresa.

Se pueden utilizar premios en dinero o promociones por alto desempeño, pero también mayor tiempo libre, horarios razonables y modalidades de trabajo flexible. También es bueno brindarles capacitaciones que les sirva para su carrera profesional; generar rotación de algunas tareas, para cortar la rutina; hacerlos participar en equipos multidisciplinarios, para enriquecer el propio perfil o explorar nuevos desafíos. El reconocimiento personal y las felicitaciones públicas ante el resto de la organización, es un punto muy importante. También el generar espacios para compartir más allá de lo estrictamente laboral. Los empleados suelen generar otros espacios extralaborales, y eso indica que disfrutan de estar juntos.

Mantener canales de comunicación activos y abrirnos a escuchar nuevas ideas y sugerencias del personal, son también herramientas de motivación.

Cuando los empleados están motivados, poseen un elevado sentimiento de autorrealización, se sienten competentes y útiles, y esto les permite mantener su autoestima alta.

Los errores más comunes son: carencia de rumbo claro hacia el cual se dirija la empresa; no delinear ni aclarar las responsabilidades a cumplir; no brindar las herramientas de trabajo necesarias para llevar adelante la tarea; no considerar que trabajamos con personas que, como tales, tienen una vida propia y merecen respeto y ejercer un liderazgo autoritario.

Pertenencia y compromiso son dos valores que las empresas deberían forjar entre sus empleados. Estos reducen los índices de rotación, ausentismo y conflictividad. Y ayuda a aumentar la productividad.

El beneficio genera afinidad y pertenencia. El incentivo responsabilidad y compromiso para el logro de las metas. El éxito de un programa de beneficios depende de la comunicación, que debe ser activa, renovarse en forma permanente y apelar a recursos creativos.

#### **6. Un diagnóstico de la situación motivacional en la organización<sup>35</sup>**

La situación motivacional de la organización debe interpretarse como los elementos que inciden en ella, tanto interna como externamente; los elementos motivacionales externos son los que, propios de la organización, deben ser considerados "externos" a los individuos que conforman a la organización, no son controlables para ellos pero sí es para la dirección de la organización. Incluye aspectos tales como el ambiente de la organización, la cultura dominante, el trato al personal, los programas de capacitación, remuneraciones e incentivos, programas de carrera y todos aquellos elementos o variables que son propios a la gestión del valor humano. En cambio, las variables o elementos internos son los propios de la persona y que son incontrolables para la organización. Aquí se plantean dos problemas: el primero, que esos elementos o variables son incontrolables para los directivos de la organización y, en tal caso, es responsabilidad de los directivos asegurarse que el personal que se incorpore posea los perfiles de personalidad acordes con la función a desarrollar. ¿Y si el personal ya se encuentra incorporado?. En este caso deberá realizarse una

---

<sup>35</sup> PROBST, G., op. cit.

consultoría sobre el "estado de salud" de la psiquis del empleado a efectos de detectar problemas sustanciales que influir en su conducta; en segundo lugar, se habla del empleado cuando en la organización existen varios empleados; dependiendo de esa cantidad, deberán aislarse aquellos casos que son críticos conductualmente y que pueden influir negativamente en la conducta del resto de los miembros de la organización.

He aquí una matriz de tipificación de la motivación dominante en la organización:

**Matriz 3:** tipo de motivación según motivaciones externas e internas

Motivaciones Externas	Alta	<b>Motivación No Controlable</b>	<b>Motivación Amplia</b>
	Baja	<b>Desmotivación</b>	<b>Motivación Controlable</b>
		Baja Motivaciones Internas	Alta

Fuente: OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios, apuntes de clase, 2009.

Una **motivación amplia** supone que la persona posee altas motivaciones internas, esto es, se trata de una persona responsable ante el rol que debe asumir desde el punto laboral, reconoce el aporte que realiza en sus actividades, valora la relación con el resto de la organización, es agradecido, por decirlo de alguna manera, de saberse perteneciente a una organización que lo valora como persona; simultáneamente, la organización articula todos o la mayoría de los medios para fortalecer la alta motivación del/los empleados.

Una **motivación no controlable** para la organización supone que las motivaciones del empleado son bajas; podría suponerse que, al ser incontrolable, la

organización no puede hacer nada al respecto, al contrario, la organización tiene el deber y la responsabilidad de determinar si la falta/baja de motivación interna es debida a situaciones que tienen que ver con su laborales o son externas a la organización (problemas familiares, de salud, etc.). Siendo problemas de motivación interna generadas por el desempeño del empleado, la organización deberá estudiar cuáles son los factores determinantes y trabajar para mejorarlos y pasar, de esa manera, a una motivación amplia. Si los factores de motivaciones internas son absolutamente incontrolables, entonces la organización deberá estudiar cada caso en particular y encontrar, en lo posible, algún medio para solucionar/atenuar el problema.

La **motivación controlable** supone empleados con motivaciones internas altas, digamos empleados "con ganas de trabajar" pero la organización falla en la instrumentación de sus propios medios motivacionales. En este caso, la organización deberá hacer un listado de aquellas variables que influyen positivamente en la motivación de sus miembros y trabajar sobre ellos.

El problema de la **desmotivación** es obvio: ni los miembros de la organización poseen motivaciones internas y la organización no posee un programa motivacional adecuado. Los miembros de la organización están desmotivados en una organización que no motiva. Debe recordarse que, como se expone, la Motivación Interna es funcional a la Externa, esto quiere decir que el primer "movimiento" motivacional debe darlo la propia organización a través de un programa en tal sentido.

### **7. Después de la motivación, más motivación<sup>36</sup>**

El estímulo derivado de la motivación debe ser constante, permanente, continuo; por supuesto que el estímulo motivacional posee sus fases altas y bajas; la responsabilidad de los mandos superiores es mantenerla siempre en alta y, para ello, debe existir un programa que incluya las actividades que serán soporte de la motivación para toda la organización, de tal manera que esta motivación se "derrame"

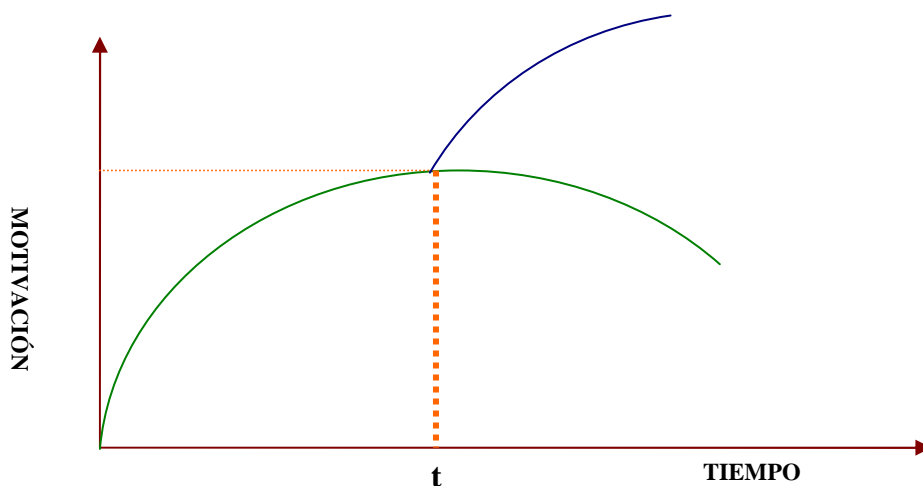
---

<sup>36</sup> *Ibíd*em

en todos y cada uno de los miembros; esta es una manera de crear "valor humano".

Véase este gráfico:

**Gráfico 1:** Motivación en el tiempo



Fuente: OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios, apuntes de clase, 2009.

La motivación se distribuye en el tiempo. La motivación debe ser creciente toda vez que se inicia con un programa en tal sentido. En algún momento, la curva motivacional entra en una meseta situación debida a que las expectativas de los miembros están por encima de los estímulos recibidos. En ese momento la organización debe trabajar en dos frentes: las motivaciones internas, en tanto pueden existir empleados con problemas personales que obstaculizan el programa motivacional; las motivaciones externas, toda vez que, como todo programa o bien no se ajustan a los cambios necesarios que se han producido en la organización, o bien ha llegado a una finalización natural. Sea el caso que fuere, en el momento "t" la organización debe implementar nuevas formas de estímulos motivacionales analizando los casos particulares de desmotivación individual<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> OCAÑA, H., op. cit., capítulo 1, 2 y 3.

VISTICA, S., op. cit.



## CAPITULO V

### CAPACITACIÓN

Aparece la capacitación, esta forma de enseñanza-aprendizaje-evaluación que escapa a los criterios formales de formación educativa para transformarse en un criterio de modificación de conductas para un mejor desempeño en una actividad laboral.

#### 1. Políticas de desarrollo<sup>38</sup>

Las personas presentan una increíble aptitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos.

El entrenamiento consiste en la preparación de la persona para el cargo. Es la educación para adaptar al hombre a una función o ejecución de una tarea específica, solo da los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual. Hay un objetivo definido y se trata de un proceso a corto plazo.

El desarrollo es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Hay fines genéricos y se trata de un proceso educativo a largo plazo.

#### 2. Entrenamiento

Normalmente se orienta a los trabajadores y el desarrollo se dirige al personal ejecutivo.

Con referencia a este tema, puede decirse que una necesidad de entrenamiento a nivel de cargo se vislumbra a través de una discrepancia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

Las **técnicas** de entrenamiento utilizadas, van desde las de inducción o de integración hasta las aplicadas después del ingreso al trabajo, ya sean éstas últimas en el sitio de trabajo o fuera de él. Las del primer tipo son menos formales y su puesta en

<sup>38</sup> CHIAVENATO, I., op. cit., capítulo 14 y 15.

práctica está a cargo del Jefe o eventualmente a cargo de un compañero especialmente designado para la introducción de un nuevo empleado, dándole al mismo todas las informaciones referentes a su trabajo.

En cuanto a las técnicas de entrenamiento después del ingreso al trabajo y en el sitio de trabajo son la forma más común de transmitirse las enseñanzas necesarias a los empleados ya que el empleado aprende mientras trabaja, lo que hace de este tipo de técnica la menos costosa y la más adecuada para pequeñas y medianas empresas que no pueden invertir en entrenamiento. Su forma más común es la de admitir al nuevo empleado como aprendiz o ayudante, hasta que luego de determinado tiempo él haya aprendido el trabajo.

### **3. Capacitación<sup>39</sup>**

La capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con personal calificado, motivado y productivo.

Beneficia tanto a las empresas como a su personal porque:

- Incrementa la productividad de quien es capacitado y simplifica la solución de problemas.
- Mejora la relación jefe-empleado, reduciendo su tensión y la probabilidad de conflictos.
- Minimiza el temor a la incompetencia y aumenta la percepción de un futuro mejor, fundamentado en el valor del conocimiento.

La identificación de las necesidades de capacitación y la satisfacción de las mismas es muy importante y más aún en las pequeñas y medianas empresas ya que son parte fundamental del crecimiento de las mismas.

---

<sup>39</sup> *Ibíd*em, capítulo 14 y 15.

SAVA, L., op. cit.

#### **4. Socialización<sup>40</sup>**

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, se hace necesario que sean integrados a sus papeles. La Socialización consiste en un proceso por el que un nuevo miembro aprende el sistema de valores, normas y patrones de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo al cual ingresa. Generalmente, lo que se necesita aprender es:

- ✓ Objetivos básicos de la Organización.
- ✓ Medios preferidos para alcanzar los objetivos.
- ✓ Responsabilidades básicas de cada miembro en su papel.
- ✓ Patrones de comportamiento requeridos.
- ✓ Reglas o principios que hacen a la integridad e identidad de la organización.

Retomando el inicio de este apartado, capacitación es una actividad que debe conjugar el conocimiento como una manera de crear conductas, formas de hacer según los objetivos propuestos. Se sabe que no es lo mismo poseer conocimientos que saber hacer. Se pueden tener conocimientos –entendimiento de "algo"- pero no saber aplicarlos en acciones concretas; en tal caso la acumulación de conocimientos se asemeja a una gran biblioteca: una simple acumulación de libros conteniendo conocimientos. El "saber hacer" es el conocimiento llevado a la acción. Esta acción posee el objetivo general de incidir, de una u otra manera, sobre una determinada realidad para transformarla (cambiarla, adaptarla, modificar, agregar, etc.). Toda acción es transformadora de "algo". Para transformar la acción deviene del saber y no existe saber si previamente no se han adquirido conocimientos.

La organización capacita en conocimientos cuya finalidad es saber hacer, es decir, desarrollar conductas transformadoras de una realidad dada. La capacitación,

---

<sup>40</sup> *Ibíd*em

para que realmente sea útil, debe marcar un "antes y después", si no fuese así, entonces toda capacitación será un esfuerzo de alto costo sin beneficios verificables<sup>41</sup>.

**Matriz 4:** capacitación a implementar según el grado de conocimientos y acciones

<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>Altos</b>	CAPACITACIÓN TEÓRICA	MÁXIMO DE CAPACITACIÓN
	<b>Bajos</b>	IMPLEMENTAR PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN PRAGMÁTICA
		<b>Básicas</b>	<b>Superiores</b>

**ACCIONES**

Fuente: OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios, apuntes de clase, 2009.

Los conocimientos, su generación, procesamiento y distribución son las bases de lo que se conoce como "organización inteligente". Una organización es "inteligente" cuando posee la capacidad de comprender una realidad determinada, cuáles son las variables relevantes que la constituyen. Se debe instrumentar un programa de capacitación que, en función de las actividades específicas, se determinen los conocimientos necesarios para comprender una realidad determinada (una realidad acerca de las ventas, de las compras, de los procesos productivos, de la competitividad empresarial, etc., etc.). Como se ha dicho, esta capacitación es útil si produce modificación en las conductas de tal manera que se transforme, de alguna manera, la realidad. Por ese motivo, las acciones pueden ser básicas, elementales, las mínimas indispensables, o pueden ser superiores en la medida que ellas efectivamente produzcan una transformación de la realidad.

<sup>41</sup> OCAÑA, H., op. cit., capítulo 1 y 2.

Si los conocimientos son altos y las acciones son superiores se está en presencia de la mencionada "organización inteligente". Pero no debe creerse que este sea el punto máximo –y único- determinante de un programa de capacitación. Todo lo contrario. Si aceptamos el cambio contextual y organizacional como una constante en el tiempo, entonces el máximo nivel de capacitación nunca será el último; estando en ese máximo nivel siempre habrá nuevos conocimientos que instrumenten nuevas acciones para una nueva realidad.

Si los conocimientos son altos pero no se traducen en nuevas conductas que lleven a acciones transformadoras, entonces se trata de una capacitación meramente teórica, similar a la enseñanza formal que se instrumenta en cualquier establecimiento de educación.

Si los conocimientos son bajos y las acciones son superiores, existe capacitación excesivamente orientada al hacer sin saber porqué; esta no es, tampoco una situación deseable; la acción sin los conocimientos específico que la orientan transforman a la conducta en rutinaria, carente de sentido y, fundamentalmente, desmotivada.

Es claro que bajo niveles de conocimientos con acciones básicas o elementales requieren, de manera urgente, un programa de capacitación, caso contrario la organización pierde competitividad, si sus actividades son con fines de lucro, o excesivamente burocrática cuando se trata de organizaciones sin fines de lucro.

## CAPÍTULO VI

### DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño de manera objetiva es una de las formas más eficaces para evitar resentimientos entre los empleados cuando se trata de asignar premios, capacitación, reconocimientos especiales o sanciones. Además, proporciona elementos de control para establecer criterios objetivos en ascensos, promociones, etc. También permite, con elementos concretos, dar retroalimentación al empleado acerca de su trabajo.

#### 1. Concepto<sup>42</sup>

La **evaluación de desempeño** es el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado en el desarrollo de su trabajo.

Se trata de valorar la manera en que el trabajador realizó sus funciones y sus resultados. No se trata jamás de enjuiciar a la persona.

La evaluación de desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

La evaluación de desempeño es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Este el objetivo básico.

Es un medio para obtener datos e información para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano.

#### 2. Control de desempeño<sup>43</sup>

Es un mecanismo que detecta cualquier desvío de los patrones normales y permite la debida regulación del proceso. El objetivo es medir y corregir el desempeño

<sup>42</sup> Disponible en: Nacional Financiera, S.N.C, [www.manager.smetoolkit.org](http://www.manager.smetoolkit.org) [agosto, 2010]

<sup>43</sup> CHIAVENATO, I., op. cit., capítulo 8 y 9.

de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados sean realizados. Es decir, la finalidad del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, tanto como sea posible a los resultados establecidos.

### **3. Auditoría de Recursos Humanos<sup>44</sup>**

Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento. Su propósito principal es mostrar cómo funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo, aún, prácticas y condiciones que deben ser aumentadas. Se trata de un sistema de revisión y control para informar sobre la eficacia y eficiencia del programa de desarrollo.

### **4. Estándares de Evaluación y Control**

*4.1 Cantidad:* número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.

*4.2 Métodos de selección utilizados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.*

*4.3 Tiempo:* rapidez en la integración del personal recién admitido, permanencia promedio del empleado en la empresa, tiempo del proceso en las solicitudes de personal, etc.

*4.4 Costo:* costo directo o indirecto de la rotación del personal, costo directo e indirecto de los accidentes de trabajo, costo de los beneficios sociales, costo de los encargos sociales, relación costo-beneficio del entrenamiento, etc.

---

<sup>44</sup> *Ibíd*em, capítulo 8 y 9.

SAVA, L., op. cit.

## **5. Una buena política de promociones y ascensos internos<sup>45</sup>**

Contratar a alguien externo puede tener sus ventajas pero no es recomendable en situaciones normales. Buscar afuera es siempre más costoso. Por un lado porque implica poner aviso, hacer la definición del puesto, contratar a una selectora, adiestrar a la persona en la cultura y la filosofía de la empresa; y ese es un tiempo ocioso.

Toda empresa debería usar una buena herramienta de gestión, como la evaluación de desempeño, que da la posibilidad de ver, entre los empleados, quienes son los que cumplieron objetivos y quienes no. Y eso da la pauta de a quiénes se pueden ascender y a quienes no.

La evaluación siempre debe ser consensuada con el empleado. Lo positivo es que si alguien dio más de lo que uno esperaba, todos se dan cuenta de que esa persona puede servir para un potencial ascenso. Y si dio mal, se le da la oportunidad de mejorar el año siguiente.

Otro de los problemas frecuentes a la hora de decidir un ascenso interno es la comunicación con el resto de las personas que integran el equipo de trabajo. Es bueno explicarlo, porque toda designación sirve para hacer una declaración de valores y de expectativas de la empresa. La política de ascensos debe ser clara y transparente. La empresa debe comunicar que cualquiera tiene posibilidades, siempre y cuando cumpla con sus tareas y mejore sus competencias actitudinales.

## **6. Pasos para la evaluación de desempeño<sup>46</sup>**

*6.1 Definir el puesto:* tener claros los objetivos y funciones del puesto que está realizando el empleado.

---

<sup>45</sup> WINOKUR, Pablo, "Una buena política de promociones y ascensos internos", en *Pymes Plus de Revista Pymes*, N° 13, Noviembre de 2009.

<sup>46</sup> Disponible en: Nacional Financiera, S.N.C., [www.manager.smetoolkit.org](http://www.manager.smetoolkit.org) [agosto, 2010]



6.2 *Cuestionario para evaluar el desempeño*: es propiamente hacer la evaluación. Tres áreas a evaluar: resultados de trabajo, respeto a normas y políticas de la empresa y elementos generales de habilidad.

6.3 *Retroalimentación al empleado*: tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

Las tensiones que se generan alrededor de la evaluación del desempeño son moneda corriente. No son de las más estimulantes dentro de una organización, pero hay que admitir que blanquean el clima organizacional. Sabemos que el miedo – que no respeta jerarquías – va en contra del buen desempeño y de la armonía vincular.

Dicha información permite no solo tomar decisiones sobre promociones, tasas de aumentos, separaciones, etc.; también da lugar a la investigación de procedimientos que ayudan a lograr que ese desempeño individual o grupal progrese hasta alcanzar el alineamiento de los intereses individuales con los corporativos.

Lamentablemente, como toda metodología organizacional, puede correr la suerte de convertirse en un mero trámite administrativo y para colmo de males, en semillero de conflictos, miedos, enojos, resentimientos, y situaciones traumáticas.

Una organización es en definitiva una “vinculación de humanidades”. Es mejor tener muy en cuenta el tema, tomando a tiempo las medidas que evaporan conflictos personales y organizacionales.

## **7. Un diagnóstico de desempeño organizacional<sup>47</sup>**

El desempeño individual de un empleado produce sinergia en el desempeño del resto, ya sea en forma positiva o negativa. El desempeño de todos los miembros "es" el desempeño de la organización como una totalidad. Desde este punto de vista puede

---

<sup>47</sup> Disponible en : [www.web-mix.ws/pyme/2010/07/evaluacion-del-desempeno](http://www.web-mix.ws/pyme/2010/07/evaluacion-del-desempeno) [diciembre, 2010]

establecerse un diagnóstico acerca del desempeño de la organización bajo este modelo matricial:

**Matriz 5:** desempeño según los resultados planteados y las acciones llevadas a cabo

De acuerdo a lo esperado	DESEMPEÑO ERRÁTICO	DESEMPEÑO SUPERIOR
<b>RESULTADOS</b>	REVEER DESEMPEÑO	DESEMPEÑO INADECUADO
Por debajo de lo esperado	<b>No Validadas</b>	<b>Validadas</b>
	<b>ACCIONES</b>	

Fuente: OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios, apuntes de clase, 2009.

Obviamente los resultados son aquellos que se fije la organización en cualquier orden (resultados financieros, de ventas, de compras, de productividad). ¿Podrá una organización desarrollar actividades sin formalizar los resultados a alcanzar?. La respuesta es que no, y sin embargo la mayoría de las PyMES no poseen estándares formales de objetivos, en término de resultados, a alcanzar. Como sea, la organización debe poseer, al menos informalmente aunque no debiera ser así, algunos indicadores básicos que midan los resultados obtenidos y estos pueden estar de acuerdo –o por encima- de lo esperado o pueden estar por debajo de lo esperado.

Se entiende por acciones validadas a aquellas que están formalmente diseñadas en métodos, programas o procedimientos específicos, lo cual no quiere decir que necesariamente deban existir "manuales" al respecto. Las acciones "no validadas" suponen improvisación, falta de formalización y/o sistematización de las actividades.

Si los resultados son, o están por encima, de lo esperado, significa que la organización posee un desempeño superior. El desafío para la organización, en este

caso, es mantener y/o aumentar el desempeño y esta situación se empareja con una motivación superior tal como se vio en el punto anterior.

Si los resultados son, o están por encima, de lo esperado pero las acciones no se encuentran validadas, entonces el desempeño es errático, casual, azaroso, hoy pueden haber buenos resultados pero no es obra de una adecuada planificación, formal o no, sino de cuestiones que simplemente se dan de esa manera, difícilmente los mismos resultados se repitan con las mismas acciones.

Si las acciones están validadas pero los resultados no son los esperados, evidentemente el desempeño no es el adecuado; existe esmero, dedicación por las acciones, aún correctamente programadas, pero los resultados no son los esperados, por lo tanto, se deberán revisar los planes de acción.

Finalmente, si los resultados están por debajo de lo esperado y las acciones no se encuentran validadas, entonces urge para la organización comenzar a revisar todas las actividades, funciones, responsabilidades, objetivos, estrategias ya que, de seguir en esta situación, la organización, como tal, es inviable.

## CONCLUSIÓN

Como propuesta de mejora, se debería prestar más atención a la motivación de las personas y a las necesidades de las mismas, ya que este punto es de vital importancia y está muy relacionado con el rendimiento y la productividad de las mismas. Esto proporciona herramientas para crear ambientes propicios para la eficiencia. La exigencia constante, se debe complementar con el interés en las personas y sus necesidades y dificultades, para lograr el efecto deseado y la eficiencia requerida.

Otro aspecto importante sería eliminar alguna incertidumbre que existe entre los empleados, ya que esto también influye en lo que las personas pueden aportar a la organización.

Por otro lado, pensar solamente en compensar por el trabajo realizado, no garantiza productividad y rendimientos superiores. Se debe complementar considerando a quienes realizan el trabajo diario, como personas que aportan a la empresa.

Finalmente, a modo de resumen, se realiza una comparación entre el marco teórico general asociado a la gestión de las personas y su aplicación a las PyMES:

CONCEPTO	APLICACIÓN
Las personas bajo el encuadre de variable excluyente en la generación de valor organizacional	Existe cierta subvaloración del trabajo de las personas. En muchos casos se las considera “un mal necesario”, especialmente en aquellas que no desempeñan actividades primarias (producción y comercialización) y sí lo hacen en las actividades de apoyo (administración). Esta subvaloración repercute en la forma en que “hacen” las personas y, consecuentemente, en su eficiencia; la gerencia de la Pyme debería reconsiderar el valor humano y la influencia que posee en la ecuación del valor total de la organización
Las personas según	La mayoría, por no decir todas, de las PyMES poseen un tipo de

<p>el tipo de estructura organizacional.</p>	<p>organización informal. Esta situación posee ventajas y desventajas en la concepción de “valor humano”. La desventaja se encuentra en que la falta de formalidad atenta con los procesos y utilización de recursos que desarrollan las personas; no se establecen límites funcionales ni niveles de jerarquías claramente definidos; esta situación trae aparejado cierto “caos” organizacional: si las personas “no saben” qué hacer ni como utilizar los recursos, entonces la organización pierde en generación de valor. La ventaja reside en que la informalidad le da la posibilidad a la gerencia de la PyME de ser flexible en procesos y recursos para poder adaptarse rápidamente a los cambios del entorno pero, lamentablemente, al no haber formalidad organizacional, a las personas les cuesta desde lo comportamental comprometerse con ese cambio.</p>
<p>Administración del Valor Humano</p>	<p>Generalmente este aspecto es una actividad más que lleva a cabo el dueño o gerente de la Pyme, lo que muchas veces suele ser un aspecto de menor prioridad. Esto implica poca o baja atención a las personas que hacen a la organización. Con el agravante de que no cuentan con la experiencia, los conocimientos o la predisposición para tratar con ellas. Esto acarrea consecuencias como baja motivación, deficiencias en la comunicación, desempeño básicos y, en ocasiones, ambientes laborales poco cómodos.</p>
<p>Políticas de lo conocido como RRHH</p>	<p>Las actividades que tienen que ver con el reclutamiento y aplicación de la fuerza de trabajo son, en su mayoría, llevadas a cabo por la persona que ocupa la gerencia o administración de la Pyme. En lo que se refiere a mantenimiento, es una actividad desarrollada por un estudio contable o la persona que se encargada de la contabilidad de la organización, siendo llevadas a cabo de forma rutinaria, sin planificación y muy limitadas a lo salarial y al cumplimiento de normas específicas. Las políticas de desarrollo, se están introduciendo recientemente en estas organizaciones de menor tamaño, con escasa previsión de las mismas y sin someter a un análisis de necesidades de capacitación. El control es una tarea desestructurada e informal.</p>

<p>Liderazgo en la Pyme</p>	<p>Se considera líder al jefe, que suele ser el gerente o dueño. Tienen una clara visión de su organización, conocen cuál es su dirección y los objetivos a lograr. Aunque, muchas veces fallan a la hora de transmitir esto a sus empleados. Consecuentemente esto los hace respetables, pero más por el lugar que ocupa que por sus habilidades de líder.</p>
<p>El estilo de liderazgo que prevalece en las Pymes</p>	<p>Encontramos en este tipo de organizaciones un bajo rol motivacional y un rol decisonal individualista lo que concluye en líderes autocráticos como sinónimo de autoritarismo. Reglas definidas e impartidas por los jefes a sus subordinados, con nula participación de estos últimos.</p>
<p>Formas y contenidos comunicacionales</p>	<p>Las comunicaciones son informales; en la mayoría de los casos cara y a través de una persona, de cierta jerarquía, que viene a ser como una especie de "vocero" de la "palabra oficial" de los propietarios/gerentes de la empresa; por ese mismo motivo, los ya aludidos significantes y significados distorsionan los códigos comunicacionales dándose situaciones de ambigüedad, de errónea interpretación de órdenes, información etc. De más está decir que el rumor, como transmisión comunicacional, es corriente con las previsibles consecuencia.</p>
<p>La motivación del personal</p>	<p>En general, puede afirmarse que el concepto de motivación es absolutamente desconocido, como tal, en este tipo de organizaciones. Si se admite que la remuneración es la forma excluyente de motivación en estas organizaciones, se concluye que cualquier otro modo (desarrollo personal, ambiente de trabajo, reconocimiento, etc.) no forma parte de la matriz de gestión del valor humano; las consecuencias son previsibles: se supone que una mejor remuneración es sinónimo de personal realizado; un error que frecuentemente lleva al empleado a su malestar respecto de sus ingresos laborales, por un lado y, por el otro, el empresario supone que el empleado no se compromete más allá de lo que gana.</p>
	<p>Si se considera que el paradigma del "empleo para siempre", esto es, acumulación de antigüedad en un mismo puesto de trabajo con la finalidad de "jubilarse" en el mismo, se ha</p>

Rotación e personal	terminado, la rotación de personal en las PyMES es alto; a la situación antes señalada se le agrega el hecho de que en estas empresas el ciclo de vida cada vez es más corto y el empresario invierte menos en personal, entonces el periodo de rotación medido en tiempo, también se hace más, es decir, más personal, en menos tiempo, en un mismo puesto de trabajo.
Capacitación de personal	En general este tipo de empresas no poseen programas de capacitación; es más: la capacitación en sí misma se remite al mero aprendizaje de actividades transmitida de manera informal por personal con capacidades para ello; si no existen políticas de motivación, comunicación, de desarrollo está por demás obvio que no existe capacitación formal; de hecho la propia rotación elevada del personal conspira en contra de cualquier capacitación.
Desempeño de personal	Acá desempeño es sinónimo excluyente de control; control de rendimiento no formalizado, es decir, no por medio de estándares previamente definidos sino a través de la simple observación de tareas realizadas, formas, actitudes, hábitos y costumbres del personal.

## BIBLIOGRAFIA

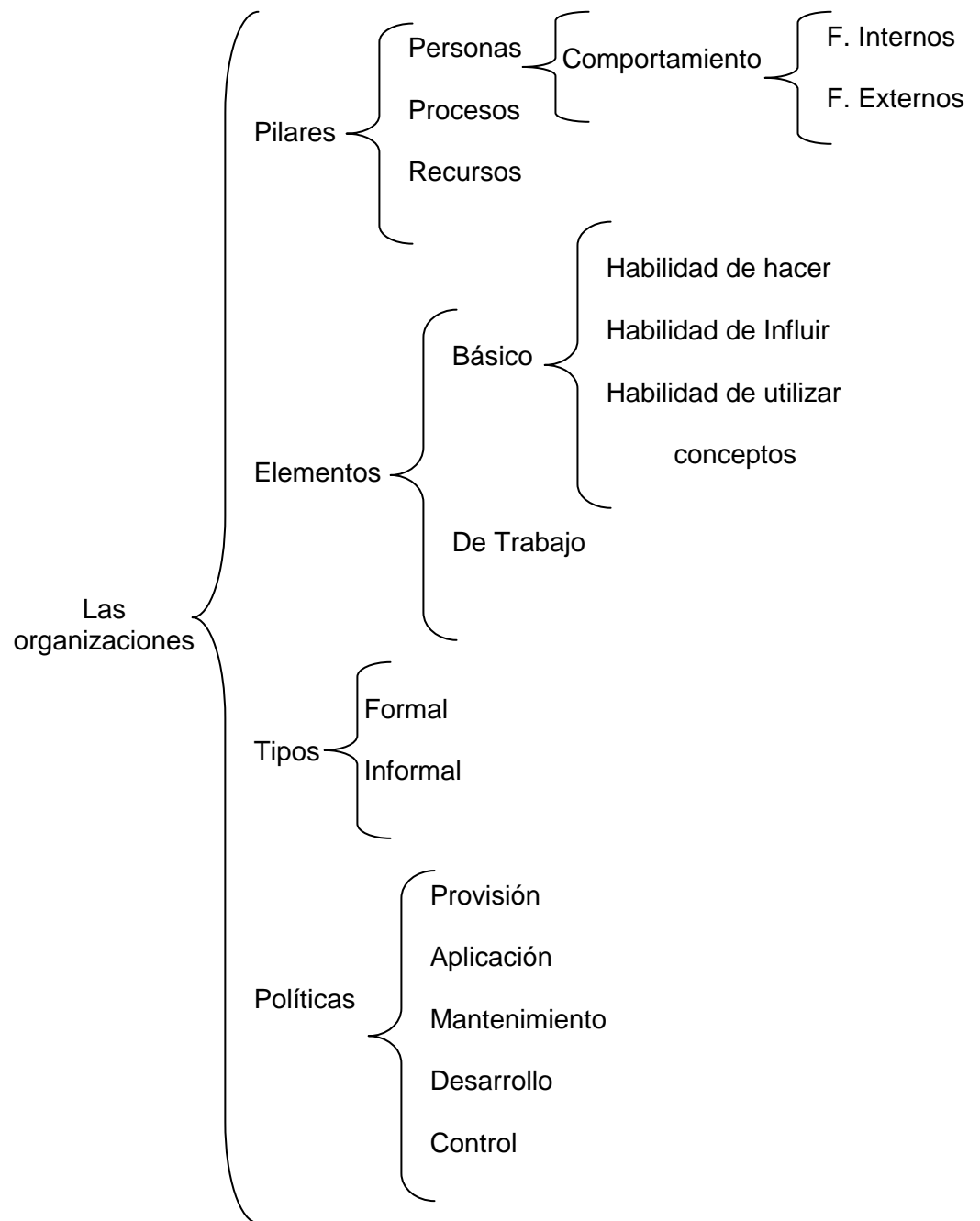
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed., Mc Graw Hill, (Bogotá, 1999), 500 págs.
- DRUCKER, Peter, Escritos Fundamentales, Tomo 1, El Individuo, 1ra. Ed., Editorial Sudamericana, (Buenos Aires, 2002), 255 págs.
- GUILLEN PARRA, Manuel, Ética en las Organizaciones, 1ra. Ed., Prentice Hall, (Madrid, 2006), 357 págs.
- HODGE, B.J. y otros, Teoría de la Organización, 5ta. Edición, Prentice Hall, (Madrid, 1998), 467 págs.
- OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios, 2da. Ed., FFyL, FCE-UNCuyo, (Mendoza, 2006), 812 págs.
- PROBST, Gilbert, Administre el Conocimiento, 1ra. Ed., Prentice Hall, (México, 2001), 359 págs.
- SAVA, Laura Cecilia, Recursos Humanos, Práctica de Trabajo, (Mendoza, 2006), 32 págs.
- Pymes PLUS, Revista PyMES, N° 4, 6, 13, 24, 25, 27, 28, 30 y 33, año 2009, 2010 y 2011.
- Páginas Web:
  - [www.ideasparapymes.com](http://www.ideasparapymes.com)
  - [www.prideas.com.ar](http://www.prideas.com.ar)
  - [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
  - [www.wikipedia.org/wiki/Wikipedia](http://www.wikipedia.org/wiki/Wikipedia)
  - [www.web-mix.ws/pyme/2010/07/evaluacion-del-desempeno](http://www.web-mix.ws/pyme/2010/07/evaluacion-del-desempeno)
  - [www.itpymes.com](http://www.itpymes.com)
  - [www.muypymes.com](http://www.muypymes.com)
  - [www.tress.com.mx/boletin/junio2003/liderazgo](http://www.tress.com.mx/boletin/junio2003/liderazgo)



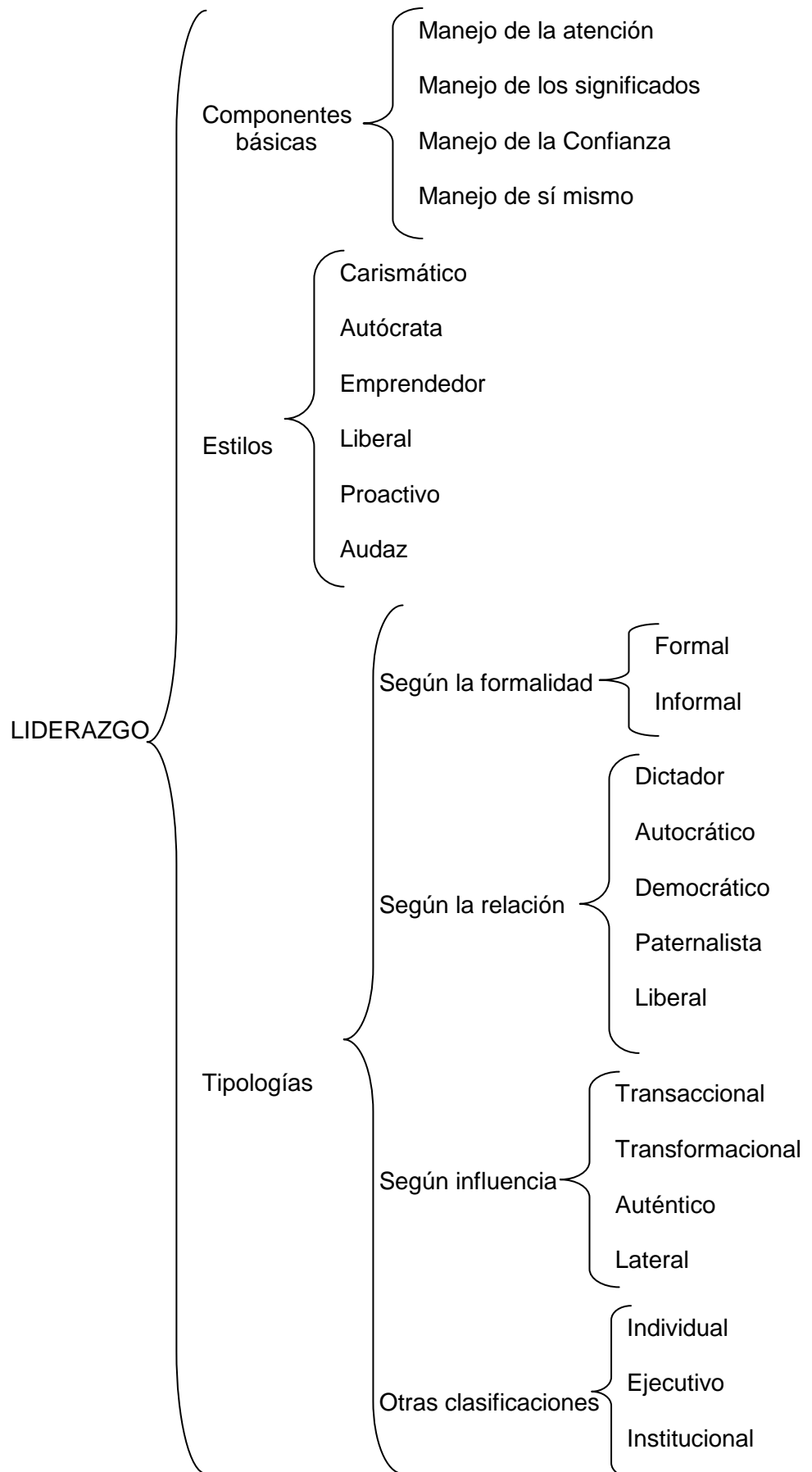
- Otras Fuentes consultadas:
  - ✓ Información general obtenida por observación y también por investigación de archivos. Experiencia laboral.
  - ✓ Entrevistas a dueños o gerentes de Pymes, a empleados y colaboradores de Pymes.
  - ✓ Especialistas de Recursos Humanos de Consultora Kayros.
  - ✓ Lectura de artículos de diarios locales.

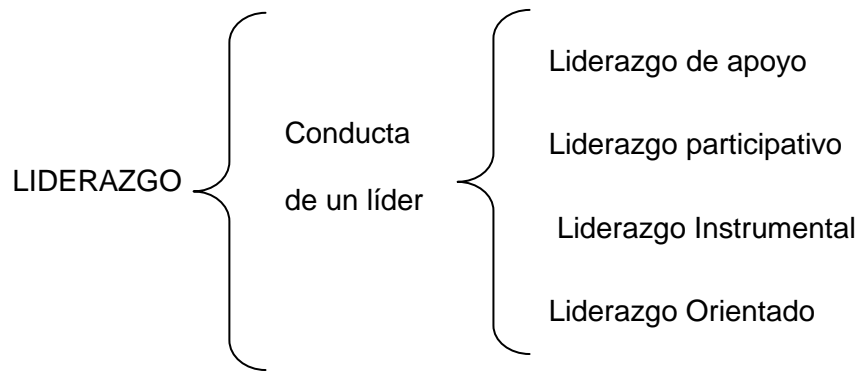
# **ANEXOS**

## SINÓPTICO 1: LAS ORGANIZACIONES

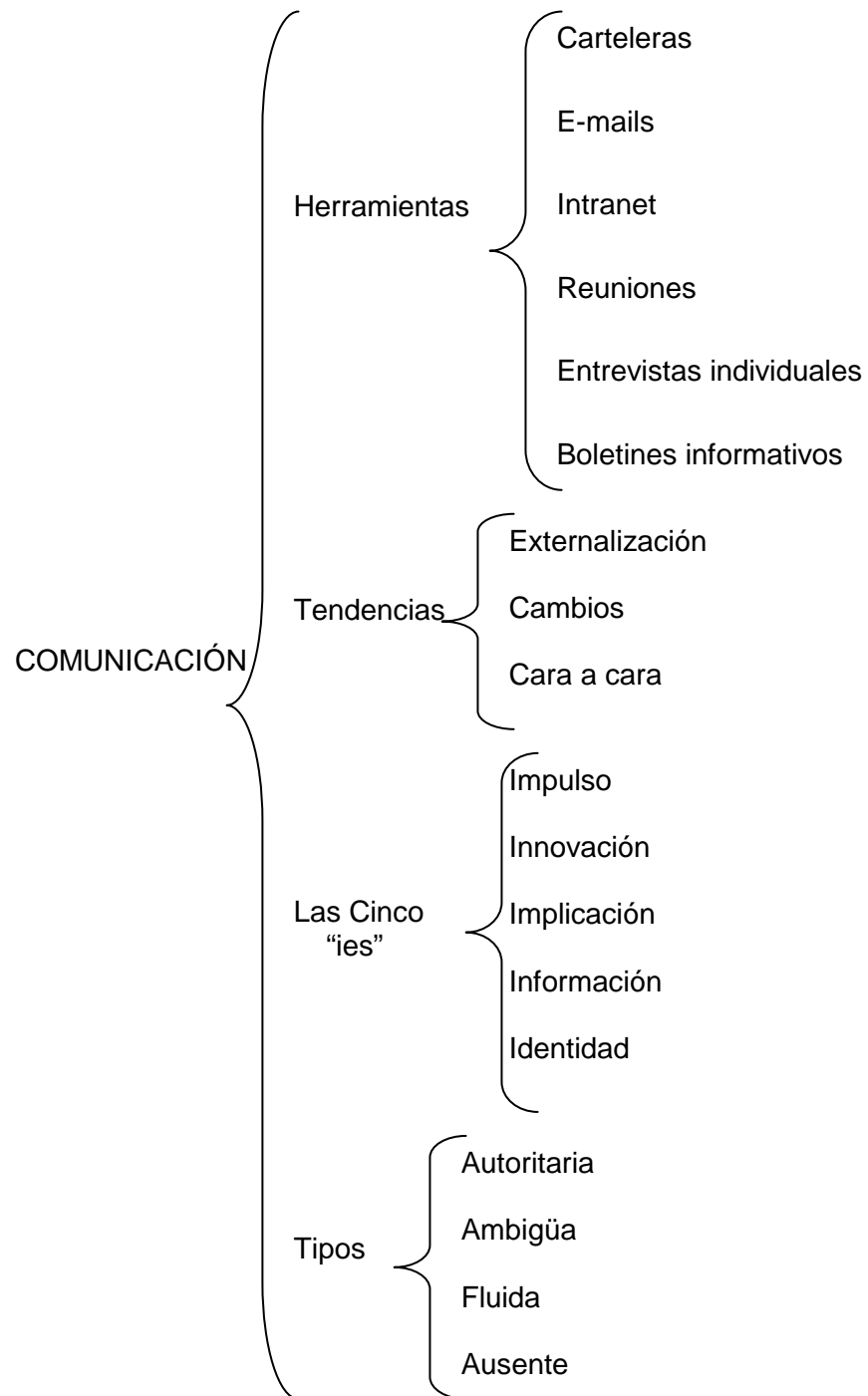


## SINÓPTICO 2: LIDERAZGO

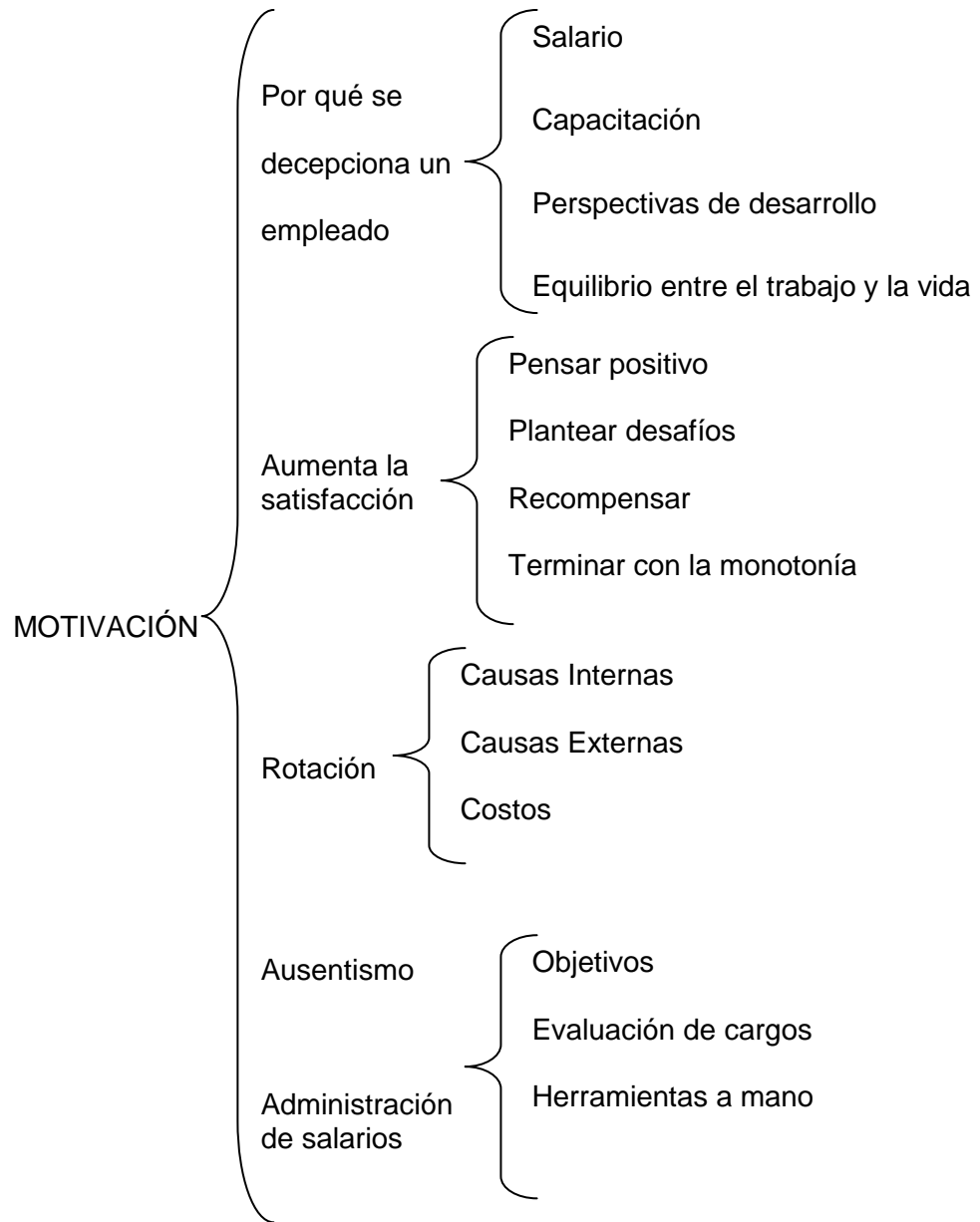




**SINÓPTICO 3: COMUNICACIÓN**



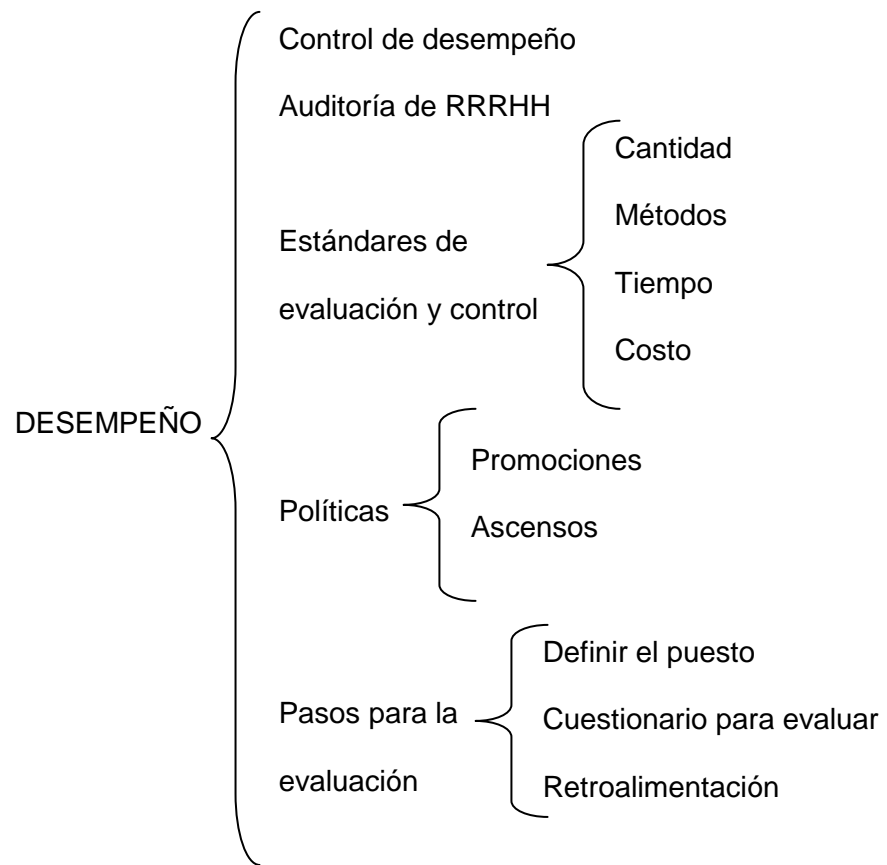
**SINÓPTICO 4: MOTIVACIÓN**



**SINÓPTICO 5: CAPACITACIÓN**



**SINÓPTICO 6: DESEMPEÑO**



Mendoza, 10 de Agosto de 2011

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

“La autora de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayamos dado a conocer en las referencias; que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta a derechos de terceros”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Laura Cecilia Sava', is written over a horizontal line.

Firma

LAURA CECILIA SAVA

Registro N°20944