



---

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

---

Carrera

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

---

Tema

“Liderazgo en el campo de las PYMES. Críticas y Sugerencias para Mejorar la Calidad del trabajo y la Motivación de los Empleados”

---

Autores

Ballejo Víctor Hugo

Castro Oscar Gastón

Coordinador: [victorhugo.ballejo@hotmail.com.ar](mailto:victorhugo.ballejo@hotmail.com.ar)

---

Tutor

Mario Nicolás Belec

Fecha: 16-12-2019



## Índice

<b>CAPÍTULO Nº 1</b> .....	4
1.1 Introducción .....	4
1.2 Planteamiento de la problemática .....	5
1.3 Objetivos generales y específicos .....	6
1.4 Palabras claves .....	6
<b>CAPÍTULO Nº 2 Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES)</b> .....	7
2.1 Pymes en Argentina: breve descripción .....	7
2.2 Pymes: Su estructura formal .....	8
2.3 Pymes actualidad y crisis .....	9
2.4 VUCA los entornos que la componen. ....	11
2.5 Nuevo entorno, nueva mirada. La empresa Total.....	14
2.6 Clima de trabajo en las Pymes.....	18
<b>CAPÍTULO Nº 3 Liderazgo en las PYMES</b> .....	20
3.1 Liderazgo: Definición .....	20
3.2 Liderazgo: Virtudes y competencias del liderazgo.....	20
3.3 Liderazgo: Los diferentes estilos .....	23
3.4 Liderazgo: La medición de sus efectos en las organizaciones .....	27
3.5 Los líderes necesitan de muchos estilos .....	28
3.6 Liderazgo: Mitos dentro de las organizaciones .....	31
3.7 El liderazgo en las organizaciones argentinas .....	32
<b>CAPÍTULO Nº 4: Estrategia y Motivación en la PYME</b> .....	34
4.1 Definiciones de estrategia.....	34
4.2 Motivación: Distintas definiciones de autores.....	36
4.3 Psicología de la organización: Motivación.....	38
4.4 La Complejidad de la naturaleza humana .....	38
4.5 La motivación y el contrato psicológico en perspectiva .....	39
4.6 La motivación Laboral .....	42
4.8 Estrategias de motivación laboral .....	50
4.9 La comunicación como base estratégica .....	51
<b>CAPÍTULO Nº 5 Críticas y sugerencias</b> .....	58
5.1 Hacia un nuevo modo de hacer empresa. Críticas y sugerencias. ....	58



<b>CAPÍTULO N° 6 Conclusiones finales</b> .....	64
Bibliografía.....	70

### **Resumen**

El propósito de la siguiente investigación es evidenciar que las estrategias necesarias para generar un buen ambiente organizacional en las Pequeñas y medianas empresas (PYMES<sup>1</sup>), está relacionado con el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo que generen los directivos en la empresa.

Se ha decidido encarar el estudio evaluando la situación actual de las PYMES en general, utilizando las herramientas adecuadas para llegar a una conclusión final. Se analizaron los diferentes recursos con los que cuentan las organizaciones y en especial a los líderes, para identificar fortalezas, debilidades, críticas y sugerencias en la gestión, estableciendo la importancia del liderazgo y su influencia en el comportamiento de las personas que la conforman. El análisis nos permitió encontrar la idea que los líderes solo dan órdenes y controlan, desarrollando así falencias en la comunicación interna, en la información que se necesita para lograr los objetivos, en la falta de capacitación permanente y en la relación entre pares.

En base a lo expuesto se brindarán sugerencias o recomendaciones dirigidas a un nuevo modelo de liderazgo, cuyos mecanismos estén orientados hacia nuevas modalidades de hacer gestión.

---

<sup>1</sup> PYME: Acrónimo de Pequeña Y Mediana Industria. A partir de este momento se utilizará la sigla PYMES

## CAPÍTULO N° 1

### 1.1 Introducción

Los tiempos han cambiado, como también el concepto de liderazgo, en la actualidad ejercer como un jefe y ejercer el liderazgo se han convertido en dos conceptos diferentes. Tradicionalmente se considera líder a la persona que influye en el comportamiento de los demás. Ésta es la definición más clásica y más utilizada desde las teorías conductistas en los años 80. En ésta década la figura del líder va en camino a una idea evolutiva del liderazgo que se une de manera inseparable al cambio y la transformación.

Con mercados globalizados, multiculturales y flexibles no es posible ser competitivo concibiendo al ser humano como una persona que recibe órdenes y obedece, y a sus actividades como tareas y procesos. Se corre el riesgo de limitar la creatividad y la iniciativa, fuentes inevitables de poder en toda organización del nuevo siglo.

Echeverría<sup>2</sup> expresa que las organizaciones deben orientarse hacia un liderazgo participativo, de autogestión y trabajo en equipo. Tienen que entender el trabajo de los líderes, como una red permanente de conversaciones que generan una relación entre el lenguaje y las emociones del ser humano. Esto implicaría encontrar un marco único para comprender las relaciones entre los individuos, en el interior como en el exterior de las organizaciones. De este marco derivan una serie de herramientas que los líderes pueden aplicar para incidir en forma directa en la productividad del trabajador, enriqueciendo el ambiente laboral y propiciando un mayor bienestar para las personas.

Para las PYMES argentinas seguir respondiendo a nuevos retos con estructuras viejas de liderazgo coloca a las organizaciones y a sus líderes en riesgo de desaparecer como tales. Los nuevos líderes deben reflexionar, capacitarse y adaptarse a nuevas maneras de hacer management, que ya no descansan en solo mandar y controlar sino sobre la autonomía responsable, la flexibilidad, la confianza y un liderazgo capaz de generar lealtad, sentido de pertenencia y motivación para que los empleados puedan volcar su principal activo, el conocimiento.

---

<sup>2</sup> La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación (2016)

## 1.2 Planteamiento de la problemática

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un rol significativo para la economía argentina, pero se encuentran en desventaja con respecto a las grandes empresas, debido a la escasa participación y falta de competitividad en el mercado. Tienen personal con alto potencial, pero no cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar el talento humano. Los dueños generalmente poseen una resistencia al cambio, a delegar y a compartir lo más valioso con sus colaboradores, que es el conocimiento.

Una mala gestión de sus líderes puede tener un impacto negativo en los empleados y pueden producir daños en la compañía afectando la capacidad de retener a empleados, la motivación, la moral y desempeño del personal. Se puede afirmar que, si una persona cuenta con un ambiente laboral propicio para el desarrollo de la motivación, sentirá satisfacción en su trabajo, sin sentir presiones o castigos.

Generalmente, el clima laboral y la cultura organizacional suelen quedar de lado en las PYMES, ya que están más preocupadas por el día a día.

En la actualidad son pocas las empresas que entendieron la responsabilidad de conseguir que el talento humano se pueda desarrollar en las habilidades de los líderes que se necesitan para alcanzar los objetivos en un ambiente cada vez más competitivo. Sin embargo, todavía existen empresas que no están en las posibilidades de asumir esta responsabilidad, ya sea por ignorancia, falta de información o por falta de presupuesto.

Las PYMES en su gran mayoría carecen de gestión adecuada del talento humano, creando ambientes de mal clima, ausencia de motivación, falta de liderazgo y una comunicación ineficiente, lo que desemboca en el no logro de los objetivos propuestos, produciendo en los casos más extremos el cierre de estas organizaciones.

En la mayoría de los casos, los síntomas que presentan las PYMES, son frecuentes y similares, a pesar de que ocurren en empresas diferentes. La mala gestión de los altos mandos afecta en la moral de los empleados, sabiendo que la moral es la base para la motivación y clave para la productividad. Es preocupante y amenazadora para las empresas que desean fortalecerse como organización que el talento humano carezca de ciertas habilidades.



La desmotivación o falta de interés en el desarrollo de las actividades, pueden llevar al trabajador a un estado apático en sus tareas habituales. A menudo se encuentran personas que lleva años realizando la misma tarea, el mismo puesto, sin llevar a cabo nada nuevo. La monotonía hace que el empleado se estanque.

### 1.3 Objetivos generales y específicos

El objetivo principal de este trabajo es identificar qué factores motivan a los empleados, como un liderazgo con capacidad de inspirar, influenciar, con capacidad para gestionar los conflictos e impactar en las personas puede generar un ambiente de trabajo eficiente y exitoso dentro de las pymes.

#### **Objetivos Específicos:**

- ❖ Entender la dinámica de las relaciones interpersonales, para favorecer y fortalecer el trabajo en equipo, que permita implementar diversos tipos y fuentes de motivación
- ❖ Mostrar como la comunicación dentro de un equipo de trabajo es un instrumento de motivación y transformación de las relaciones.
- ❖ Identificar los diferentes estilos de liderazgo a aplicar, en cada momento de la organización y de las personas que la componen.
- ❖ Reconocer la incidencia del liderazgo en la motivación laboral.

### 1.4 Palabras claves

Liderazgo – Motivación – Estrategia - Comunicación – PYME

## CAPÍTULO N° 2 Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES)

### 2.1 Pymes en Argentina: breve descripción

Para la CEPAL<sup>3</sup>, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas es un proceso de gran importancia para la construcción de un sistema económico competitivo en cualquier país. Los puntos más importantes de las PYMES pasan por su gran capacidad de generar empleos, crear condiciones para la competitividad sistémica a través de las diferentes ramas productivas, entre las que se destacan la distribución más equitativa del poder económico, el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y el mayor equilibrio regional.

Aldo Schlemenson<sup>4</sup> en su libro, las define como organizaciones de pequeña y mediana envergadura creadas por iniciativa emprendedora de sus fundadores como un proyecto económico propio. Constituyen un modelo de negocio donde la titularidad de las mismas recae por lo general en los dueños, una familia o un grupo de socios. Y que a la vez desempeñan un rol que moldea el sistema y las relaciones interpersonales que allí se crean.

Como líderes ejercen la conducción en forma directa con los empleados, dando su impronta al sistema y la forma de trabajo. Los empleados son contratados más por la confianza que generan a los dueños que por la idoneidad para ocupar los puestos a desarrollar. Las relaciones personales prevalecen por encima de los valores y las atribuciones de cada posición. La cohesión de la PYMES depende más de las influencias propias de un liderazgo carismático, que de la integración y coordinación de las funciones según una estructura formal. Dichas estructuras con frecuencia no existen o se encuentran desdibujadas.

Cuando estas organizaciones van ganando en tamaño y complejidad, es acompañada con el crecimiento de una estructura formal favoreciendo la integración del conjunto de la organización en estadios más avanzados comenzando la profesionalización gerencial con la aparición de niveles ejecutivos intermedios emergentes.

<sup>3</sup> Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. *Aportes para una estrategia Pyme en la Argentina (2003)*

<sup>4</sup> Análisis organizacional en Pymes y empresas de familia (2014)

Es síntesis cuando la dotación va superando el cara a cara de los inicios, la orientación y la integración del sistema se modifica radicalmente. Es entonces cuando aparece la organización y la estructura plena en las organizaciones.

## 2.2 Pymes: Su estructura formal

Echeverría describe que el tipo de estructura organizacional de la gran parte de las PYMES es piramidal y jerárquica. Jerárquica porque el poder se define de acuerdo al nivel en que se sitúa en la estructura. La altura de la estructura es la que determina dicho poder y tiende a concentrarse en la cúspide.

Es piramidal porque el tamaño de la base, que está constituida por el conjunto de la masa laboral, determina su altura. Mientras más obreros trabajen en la empresa, se requerirá de más capataces y estos requerirán de más capataces de capataces aumentando los niveles de autoridad.

Desde otro punto de vista, para Schlemenson, la estructura está conformada por una serie de roles organizacionales, integrados y coordinados entre sí, oficialmente sancionados y respaldados por una serie de principios de organización. La estructura ofrece el marco para la implementación del proyecto. Si el plan de la organización no es consistente se convierte en un obstáculo difícil de salvar para la consecución de la estrategia. No siempre se reconoce su importancia: más bien se la subestima o se la trata de forma superficial.

Echeverría plantea, que esta estructura organizativa de carácter jerárquico y piramidal cumple con dos funciones sistémicas de importancia: actúa como una red de información y representa los canales de toma de decisiones.

En la empresa tradicional la información fluye en forma vertical, se informa de abajo hacia arriba y se ordena de arriba para abajo. Una comunicación, entre dos personas que se encuentra en la base de la pirámide y que estén en divisiones diferentes, requiere de subir por la estructura hasta encontrar el punto de intersección en las líneas de autoridad de ambas divisiones, para luego bajar hasta llegar a su destino. Significa que la información suele ser zigzagueante y está sometida a la estructura de autoridad de la PYMES. Se traduce en una escasa comunicación directa entre divisiones funcionales diferentes.

Esta misma estructura establece los canales de la toma de decisiones, las cuales se toman en los niveles superiores. Mientras más abajo nos encontremos en la pirámide, menor es el poder de decisión que se dispone y es nulo en la base.

Para tomar una decisión será preciso subir en la jerarquía correspondiente para luego bajar al lugar donde es necesaria dicha decisión.

Desde la posición de Schlemenson, la estructura ejecutiva jerárquica ofrece un conjunto de ordenadores que dan un marco y un sentido a la organización que requieren integración y coordinación en función de los resultados esperados. Las PYMES establecen jerarquías ejecutivas, aunque cuando son pequeñas el cuerpo de gobierno no esté claramente diferenciado.

En la PYMES los dueños asumen las diversas responsabilidades, sus funciones se desempeñan en forma diferenciada e incluso con superposición de tareas, creando así situaciones de dudosos beneficios para la organización. Con el desarrollo y la creciente complejidad aparece la necesidad de discriminar instancias y formalizar una estructura. La transición entre la indiscriminación de las tareas y el nuevo ordenamiento trae aparejado conflictos, contradicciones y confusiones. Al incrementar su envergadura, la PYME comienza a requerir, además de la diferenciación de áreas, la profesionalización de la gestión. Esto implica aceptar que ser el dueño o haber tenido la visión del negocio no equivalen a saber gerenciar o liderar. Así el crecimiento dispara la necesidad de un cambio estructural que implica la aparición de estratos gerenciales ejecutivos<sup>5</sup> que acompañan al desarrollo de una estructura de laboriosa concreción.

### 2.3 Pymes actualidad y crisis.

Echeverría (2016), desarrolla que el modo de hacer empresa que ha prevalecido durante gran parte del siglo XX, ya no funciona. Muestra signos de agotamiento y su incapacidad para sustentar el desarrollo empresarial del futuro.

---

<sup>5</sup> El autor define estratos, a la división gerencial dentro de una jerarquía de responsabilidades gerenciales que se caracterizan por un rango dado de niveles de complejidades.

La estructura organizativa de la PYME tradicional se ha transformado en un obstáculo para su desarrollo. De un factor impulsor que tenía a sus comienzos ha pasado a ser un factor limitante para su crecimiento.

A la vez introduce un postulado que considera central para dicha argumentación.

*“Todo modo de hacer empresa representa un tipo particular de organización empresarial que se establece con el objetivo de potenciar y expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor.”*

La empresa tradicional surge de esa manera, representa un tipo de organización que contribuye a alcanzar un máximo de la capacidad productiva del trabajo tras el objetivo de incrementar su capacidad para generar valor.

Pero paradójicamente esta función potenciadora que dio el nacimiento de la PYME se ha convertido en una traba a la capacidad productiva del trabajo.

La estructura actual demuestra ser lenta y poco eficaz para tomar decisiones en los tiempos que corren afectando su capacidad competitiva. Las empresas que sean más flexibles y se anticipen en su toma de decisiones logran sacar importantes ventajas.

Las variables externas de la crisis producen cambios en el entorno de la PYME precipitando su obsolescencia. Variables tales como la aceleración del cambio, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el efecto de las nuevas tecnologías han provocado profundas transformaciones a las cuales muchas no han podido adaptarse. Pero no solo se debe considerar este factor externo como un particular modo de hacer empresa. También se debe responder a las condiciones internas que se generan en la organización. En la cual podemos destacar dos cambios que están relacionados entre sí.

En la actualidad el trabajo no manual es el más importante en la capacidad de generar valor para las empresas. En términos cuantitativos y cualitativos. Representa un cambio fundamental. Se sustenta en su destreza intelectual.

Sin embargo, donde se observan con mayor claridad las dificultades de la empresa, es en la aplicación del mando y control como mecanismo de regulación del trabajo. Los empleados se limitan a recibir órdenes y cumplirlas. Esto establece un techo al desempeño, no logrando el pleno potencial. Es un mecanismo que sustenta su regulación a través del miedo como

consecuencia de no cumplir. Es una emoción contraindicada para el aprendizaje y la innovación.

Dado que el mundo está cambiando y por momentos en forma muy frenética, es necesario adaptar la manera de pensar y reentender la realidad de las PYMES. Vivimos en un entorno que se mueve permanentemente y en constante evolución. Es un entorno incierto donde la anticipación debe ir más allá de la predicción. Cuanto más rápido se mueve el mundo y más interconectado esté menos predecible es. Nos movemos en un entorno totalmente distinto a lo que fuera la concepción de las Pymes. Vivimos en un entorno VUCA. (Elizabeth Díaz, Claudio Drapkin, Marta García y Nuria Povill, 2017).

## 2.4 VUCA los entornos que la componen.

VUCA<sup>6</sup> es un acrónimo que nos describe por sus siglas en inglés, los diferentes entornos caracterizados por la Volatilidad (Volatility), la Incertidumbre (Uncertainty), la Complejidad (Complexity) y la Ambigüedad (Ambiguity). Es un concepto que se creó en las Academias de guerra de los EE.UU. en los años 90, establecido por los autores Elizabeth Díaz, Claudio Drapkin, Marta García y Nuria Povill.

Es una forma concreta y estructurada de gestionar las organizaciones independientemente de su tamaño a través de una matriz compuesta por dos ejes principales, El conocimiento: que responde a la pregunta de ¿Cuánto sabemos sobre la situación presente?

Y la predictibilidad que cuestiona ¿Hasta dónde podemos predecir el resultado de nuestras acciones?

Como nos muestra la figura n°1, la matriz genera diversas combinaciones donde las formas tradicionales de aprendizaje y competencias estáticas ya no son suficientes. Nos presenta cuatro estadios que definen las características del mundo actual y las aproximaciones para responder a cada uno de ellos.

**Volatilidad:** (Alto conocimiento y alta predictibilidad) El futuro es volátil, a pesar de que el ser humano sea capaz de planificar para llegar a los resultados y de poseer un buen dominio de

---

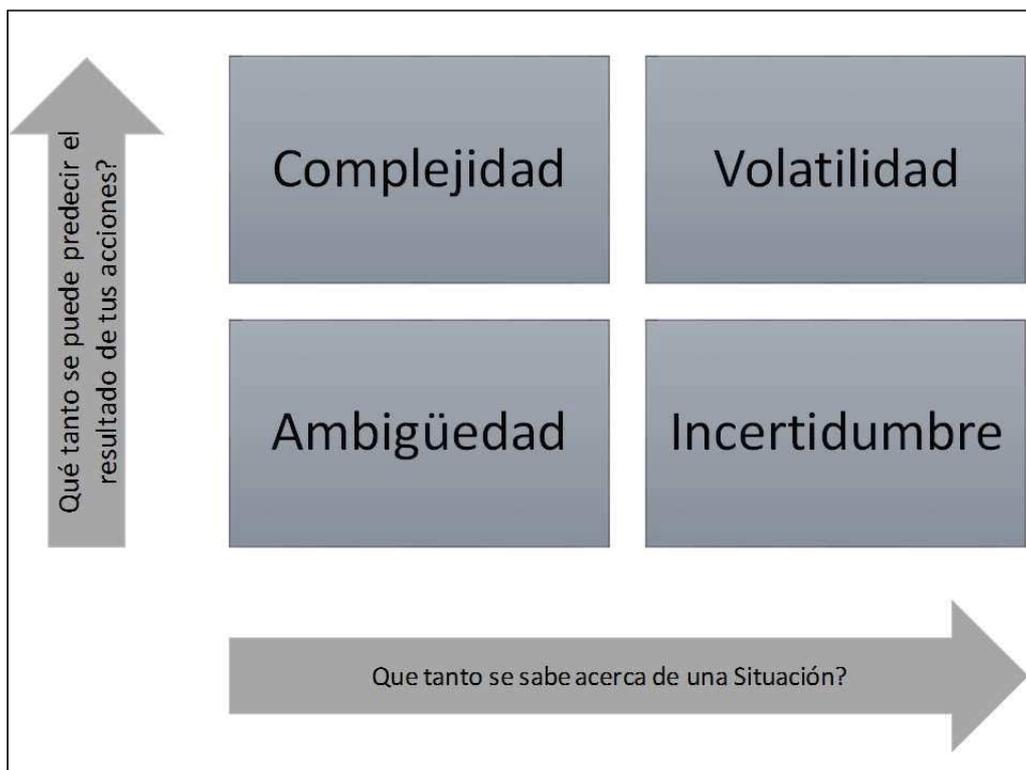
<sup>6</sup> A partir de este momento se utilizará las siglas VUCA



la situación que generan sus acciones, necesita de alternativas para comprender los cambios que se producen y a la velocidad que suceden. Tales como:

- ❖ Motivar a la organización en general con objetivos comunes a todos sus integrantes, inculcando un sentido de pertenencia.
- ❖ Desarrollar un liderazgo táctico y cercano.
- ❖ Invertir recursos para diseñar diferentes estrategias en búsqueda de nuevas oportunidades.

Figura n°1 Matriz de escenarios VUCA



Fuente: upea.reyqui.com. (2018)

**Incertidumbre:** (Alto conocimiento, baja predictibilidad) Conocemos las causas y efectos de los cambios que se vienen, pero no las consecuencias de nuestras acciones y reacciones al cambio. El cambio es posible pero no seguro. El pasado nos da la información sobre el futuro posible. Para trabajar los efectos nocivos de la incertidumbre podemos:



- ❖ Estar en contacto con el entorno del momento, conocer las tendencias y ser claro con el objetivo.
- ❖ Ampliar la mirada, con el desarrollo de nuevos conocimientos aportados por los diferentes especialistas que están dentro y fuera de la organización.
- ❖ Planificar por escenarios y el storytelling (construcción de relatos sobre lo que queremos ser y hacer con los nuevos escenarios)
- ❖ Tomar las decisiones con la información disponible, que no siempre es la que se necesita.

**Complejidad:** (Bajo conocimiento, alta predictibilidad) Los retos se encuentran en entornos en los que existen muchas variables y conexiones entre ellos. Hay información valiosa y predecible, pero el volumen de los datos es abrumador y complejo de gestionar. Para contrarrestar la complejidad es necesario.

- ❖ Gestionar redes y no jerarquías como base de la confianza y el compromiso con herramientas y protocolos básicos.
- ❖ Desarrollar la capacidad para sostener y manejar supuestos opuestos. El pensamiento sistémico buscando la esencia de los problemas.

**Ambigüedad:** (Bajo conocimiento, baja predictibilidad) las relaciones causales entre lo que sucede en el entorno y las consecuencias de las decisiones tomadas no están claras, no hay precedentes ni patrones claros de referencia. Aparecen dilemas sobre cómo actuar. Los consejos para contrarrestar los efectos de la ambigüedad serían:

- ❖ Utilizar prototipos para dar pequeños pasos y avanzar. Revisar y ajustar permanentemente.
- ❖ Tener presente los intereses y los beneficios de todos los implicados al momento de tomar una decisión.
- ❖ Incorporar la voz de todos los involucrados. Ser creativos y perseverantes.

Es necesario alimentar las cuatro capacidades para poder manejarnos en los nuevos entornos y tener éxito. La capacidad de crear una visión clara del destino de la empresa, comprender el entorno, entender que es necesario contar con una información clara para comunicar claro y aumentar la agilidad de la organización.

## 2.5 Nuevo entorno, nueva mirada. La empresa Total

Los autores Elizabeth Díaz, Claudio Drapkin, Marta García y Nuria Povill, nos plantean que los conceptos como, la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad crean nuevos desafíos en las organizaciones. Ya no es posible desarrollar una solución óptima para un nuevo emprendimiento. Se necesita de una nueva mirada, que este habituada a observar y trabajar en la complejidad, lo que implica un cambio en los principios de gestión. Se consideraba a la organización como una “máquina” productiva estructurada para lograr los diferentes objetivos en forma eficiente y eficaz. La nueva mirada comienza a ver a las organizaciones como un “organismo vivo” como a un sistema humano complejo que nace en un entorno determinado para cumplir con un propósito y sobrevivir en el camino. En este sendero se proponen diferentes relaciones las cuales deben estar equilibradas con los actores relevantes que se encuentran en dicho entorno.

Las organizaciones que se enfrentan a los nuevos entornos requieren de una característica fundamental: La adaptabilidad, que les permite conservar aquello que las hace únicas y sobrevivir para seguir generando aquello para lo que fueron creadas. El nuevo enfoque de gestión de las organizaciones y más en las PYMES, deben ir en dirección de crear valor para todos los individuos con los que se interactúa y adaptarse a las diferentes circunstancias. En otros casos más que adaptarse es necesario cambiar el entorno para seguir construyendo dicho valor. Es la construcción del Valor Total. De esta manera se construirán las empresas totales.

Dicho Valor Total, como se demuestra en la figura n°2, es entendido como un nuevo concepto de gestión, que se enfoca en cuatro palancas centrales tales como: El valor económico, la calidad de las relaciones, el valor de la confianza y la capacidad de adaptación. Estas palancas son las que permiten a las empresas ampliar su capacidad de sostenerse en el tiempo asegurándose una buena gestión en entornos complejos.



Figura n° 2. Formula de Valor Total

$$\text{Valor TOTAL} = \left[ \text{Valor Económico} + \text{Valor Relacional} \right] \times \text{Capacidad Adaptación}$$

$\text{Valor Relacional} = f(\text{Confianza, Relaciones})$

Fuente: factorhuma.org (2017)

Valor Económico: Será el resultado de una gestión eficaz y eficiente que arroje un resultado cuantificable y que facilite la sostenibilidad de la empresa.

Valor Relacional: La cultura de la organización se sustentará en la construcción de la confianza interna y externa. Y es a raíz de esta confianza que se construirá el resto de los valores de la organización que derivará en una mejora en la calidad relacional entre los diferentes actores que la componen.

Capacidad de Adaptación: construir una capacidad de cambio para adaptarse a los nuevos entornos asegura la predisposición de la organización para pensar distinto, para aprender y desaprender para mejorar.

Estos conceptos nos llevan a crear un mapa con cuatro posibles escenarios que están en función del Valor Económico y el Valor Relacional, donde la capacidad de adaptación abre o cierra las posibilidades de moverse de un escenario a otro. De esta manera encontramos cuatro formas de empresas genéricas en un entorno VUCA. En la figura n°3.

### Empresa Moribunda:

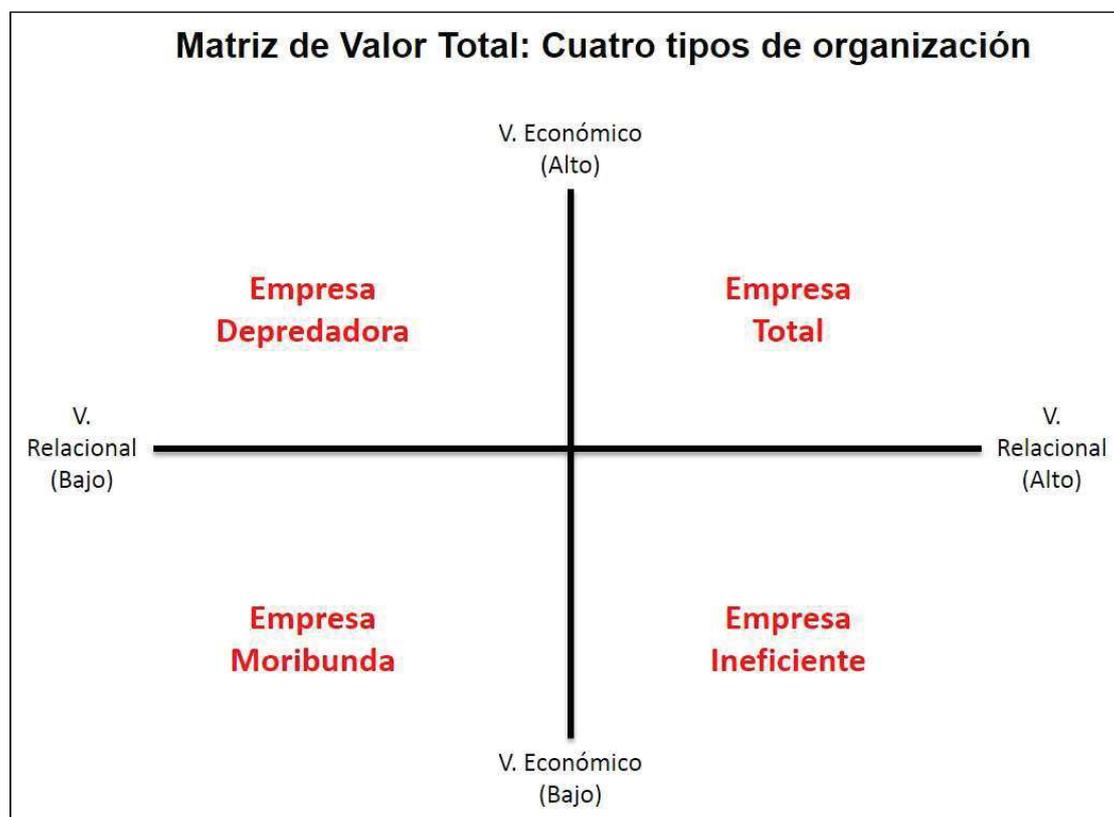
Son empresas moribundas aquellas empresas que están en una situación en la que no tienen la capacidad económica suficiente para subsistir sin opciones claras de reinventarse. Llegan a esta situación por incapacidades de escucha y comprensión del entorno que las rodea.

Los comportamientos habituales en este tipo de empresas son ocultamiento de información, ante los errores cometidos se buscan los culpables ante la resolución del problema, las personas no están lo suficientemente preparadas para los puestos que ocupan no pueden dar

respuestas de calidad, lo que puede generar desconfianza. El miedo y la incertidumbre hacen que se trabaje con un clima laboral adverso.

La movilidad de estas empresas a otros cuadrantes de la matriz es muy difícil. No tienen la capacidad de adaptación ya sea por ausencia de recursos económicos o por tener una estructura relacional deficiente.

*Figura n° 3. Matriz del Valor Total*



*Fuente: soloconsultores.com (2017)*

#### **Empresa Depredadora:**

Son aquellas empresas cuyo foco es la obtención y maximización de valores económicos desequilibrando las energías de otros actores que habitan en el entorno. Se encuentran en una situación donde la capacidad económica les permite subsistir, pero a costa de destruir las

relaciones con todo el sistema con el que interactúa, lesionando su capacidad de hacerse sostenibles en el tiempo.

En este cuadrante se encuentran las empresas con una gestión mecanicista cuyo objetivo es la acumulación de valor para el accionista.

Los comportamientos habituales que pueden observarse en estas organizaciones pasan por la prioridad de lo individual versus lo grupal, los problemas no se abordan con eficacia y los errores se tapan internamente.

La movilidad de estas organizaciones hacia otro escenario o cuadrante es posible, la mayoría de las empresas disponen de una enorme capacidad de cambio y adaptación mal gestionada.

Necesitaran de dos palancas que les permitan cambiar de escenario hacia una empresa Total:

A) La incorporación de lo relacional para pasar de mecanicista a sistémico

B) un estilo de dirección que se fundamente en la gestión de transparencia y potencie el reconocimiento en la organización.

#### **Empresa Ineficiente:**

Las organizaciones en éste cuadrante se encuentran en una situación en la que no tienen la capacidad económica que les permita subsistir en el largo plazo, pero disponen de una reserva derivada de las diferentes relaciones que han sabido construir. Llegan a esta situación por una sobrevaloración de lo relacional por encima de lo económico dado que no han encontrado las herramientas para sostener la economía de la empresa en el tiempo. Se generan pactos de silencios, la comunicación es prudente y funcionan en condiciones de secretos como comportamientos comunes.

La movilidad de estas organizaciones hacia otros escenarios es posible cuando es viable un modelo de negocios que genere autonomía financiera y económica provocando la supervivencia de la empresa.

#### **La empresa Total:**

Las empresas de éste cuadrante están en una situación donde su capacidad económica les permite subsistir en el largo plazo y construir una red poderosa con sus diferentes grupos de interés y otros actores de su entorno. Tienen una visión amplia y sistémica del negocio, una

propuesta diferenciada, y un modelo de hacer gestión eficiente y eficaz que permite generar ingresos suficientes para su supervivencia y desarrollo, con un estilo de gestión sustentada en la confianza.

Los comportamientos habituales en este tipo de organizaciones pasan por una dirección responsable, con información abierta, abordando los problemas con total claridad, reconociendo los logros y aprendiendo de los errores.

El foco de las empresas es mantenerse en es este escenario, lo que implica que han desarrollado una capacidad de aprendizaje y adaptación para poder dar respuestas a lo que el entorno va demandando.

Podemos situar a una PYME en un cuadrante u otro en función de lo que generan como valores económicos y relacionales. Pero sería ver una parte del modelo. Lo que realmente imprime a las PYMES es la capacidad de sostenerse en el tiempo y su capacidad de adaptarse a las vicisitudes del entorno. Es su capacidad de adaptación la que va permitir a una empresa moverse de un cuadrante a otro pasando por los diferentes conceptos de valor relacional y económico hasta llegar a ser una empresa Total.

## 2.6 Clima de trabajo en las Pymes

Los autores Forehand y Von Gilmer definen al clima laboral de la siguiente manera:

*“... como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización...”<sup>7</sup>*

El autor Brunet indica que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente

---

<sup>7</sup> Navarro, E. y Santillán. (2007). *Clima y compromiso organizacional*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)

multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

#### Características propias del concepto de clima

- ❖ El clima es una configuración particular de variables situacionales. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ❖ El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- ❖ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ❖ El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ❖ El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ❖ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- ❖ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- ❖ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ❖ Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

## CAPÍTULO N° 3 Liderazgo en las PYMES

### 3.1 Liderazgo: Definición

Saber liderar es una de las habilidades más importantes para las personas que trabajan con grupos. El liderazgo es la capacidad y la voluntad de conducir, convencer, inspirar y dirigir a hombres y mujeres de colaborar, para alcanzar un propósito común y un carácter que nos permita tener confianza en sus capacidades.

### 3.2 Liderazgo: Virtudes y competencias del liderazgo

Queremos hacer un apartado sobre este punto, sabemos que la bibliografía y las numerosas definiciones encontradas sobre liderazgo es mucha, nos sentimos representados sobre las diferentes competencias, virtudes y estilos que el libro de Liderazgo (Goleman,2013), la inteligencia emocional (Goleman,1995) y la empresa pendiente (Lussier y Achua, 2019) para desarrollar este tema como parte de nuestro trabajo. Consideramos que la inteligencia emocional y sus diferentes ramas es la fuente en la cual lo nuevos líderes deben capacitarse para entender los nuevos desafíos, a las diferentes generaciones que podemos encontrar en una pyme argentina y que no todas están preparadas para un sólo estilo de liderazgo. Por eso entendemos que la inteligencia emocional y otras técnicas que tengan que ver con estas temáticas, provocaran un salto de calidad para aquellos líderes que lo incorporen a su forma de liderar en las organizaciones argentinas.

Las competencias y virtudes del liderazgo son los siguientes:

- ❖ Autoliderazgo: Que comprende la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones.
- ❖ Generación y creación de una cultura acorde con la visión de la empresa.
- ❖ Eliminar los factores desmotivadores.
- ❖ Liderazgo como servicio y no como un privilegio.

## ❖ Autoliderazgo

### La autoconciencia

Los líderes con un buen nivel de autoconciencia emocional interpretan sus señales internas, reconocen el efecto que tienen sus emociones en ellos mismos y en su rendimiento laboral. Con frecuencia intuyen cual es la mejor decisión teniendo en cuenta los entornos a los cuales enfrentan. Al realizar una autoevaluación certera conocen sus puntos fuertes y sus limitaciones reconociendo en qué tienen la oportunidad de mejorar y reflexionan las críticas constructivas sobre su rendimiento. Otro concepto importante en el camino de la autoconciencia es la de tener confianza en uno mismo, lo que permite conocer sus propias capacidades para poder liderar con convicción en los proyectos más complejos a los que son designados.

### La autogestión

Los líderes cuya fortaleza sea el autocontrol encuentran las formas de gestionar los sentimientos y los impulsos negativos. Son transparentes y fieles a sus valores, a su integridad y reconocen sin problemas sus faltas y errores. Tienen la capacidad de adaptarse a los nuevos entornos Volátiles, Complejos, Ambiguos e Inciertos. Los líderes que tienen una fuerte impronta autogestora aprovechan las oportunidades o las crean sin esperar que les llegue. Son personas que todo tipo de problemas lo ven como una oportunidad `para mejorar y tienen una percepción optimista de sus compañeros.

### La conciencia social

Los líderes con una conciencia más social desarrollan una empatía, generan relaciones con personas de diversos orígenes o culturas, caracterizándose por escuchar y comprender a los individuos en sus necesidades, son serviciales, tienen una visión 360° del negocio y promueven un clima laboral adecuado con pares, jefes, colaboradores y clientes.

El líder tiene que tener la habilidad de potenciar al ser humano y leer los circuitos vinculantes que se encuentran dentro de la organización para mejorar la creatividad, la innovación, la

confianza y la unión de los individuos que trabajan en la organización para el logro del fin común a través de una conciencia organizacional.

### **La gestión de las relaciones**

Los líderes que inspiran tienen la virtud de provocar lealtad y compromiso hacia el logro de los resultados. Son influyentes con las ideas que desarrollan, tienen la capacidad para impulsar el cambio reconociendo la necesidad de una renovación en las áreas más conflictivas o que desarrollen un rendimiento que o esté acorde con las necesidades de la organización con el argumento adecuado.

Gestionan los conflictos escuchando las diferentes partes, comprendiendo los diferentes puntos de vistas y encontrando un equilibrio hacia una solución en común. Generan vínculos y trabajo en equipo profesando una buena atmósfera de trabajo con un modelo de respeto y cooperación hacia los demás. Pueden generar redes vinculantes más allá del ámbito laboral.

#### **❖ Generación y creación de una cultura acorde a la visión de la empresa**

Todo líder debe ser capaz de generar una visión o camino a seguir y mantenerlo. Dicha visión debe ser envolvente, con una capacidad de adherir voluntades encontrando así un grado de compromiso entre los miembros de trabajo. El propósito de la empresa debe ser de generar una empatía no solo con el empleado interno, sino con todos los grupos de interés que rodean a las organizaciones. Pero debe tener en cuenta las dinámicas de las organizaciones. La naturaleza de las empresas irá cambiando en un mundo que ya ha cambiado, pero hay dinámicas que además de los valores permanecerán en las mismas. Como la creación, el mantenimiento y la evolución de las organizaciones. Para cada uno de estos momentos, habrá una misión de liderazgo específica.

En la creación de la empresa, el líder será un animador, porque requiere de energía, tiempo, dedicación y mucho esfuerzo para que la organización despegue después de varios fracasos.

En la construcción de una empresa, el líder es el creador de la cultura, a través de los valores, de ser servicial con sus colaboradores para que ellos puedan sentirse identificados con la idea y la cultura de la organización.

En el devenir de la empresa, los líderes, son agente de cambio. Cuando las cosas cambian tan o más importante que aprender en desaprender. Los modelos mentales tienen que evolucionar de acuerdo a los nuevos emergentes del negocio.

❖ **Eliminar los factores desmotivadores.**

Si las visiones y misiones organizacionales se construyen con sumo cuidado y casi en forma artesanal serán percibidas como genuinas y si además son sostenibles en la práctica no hay duda que la mayoría de los empleados se sumara con entusiasmo. La función de un líder no es motivar a su personal, sino identificar aquello que lo desmoraliza y eliminarlo.

❖ **Liderazgo como servicio y no como un privilegio.**

El líder servicial sostiene que los seres humanos poseen un valor importante en la organización, el líder escucha, aprende y recibe el liderazgo de su personal. Es impulsor de la voluntad de todo el grupo, las expresa y desarrolla con la mayor efectividad posible, y en caso de no poder hacerlo lo comunica para encontrar las alternativas posibles.

### 3.3 Liderazgo: Los diferentes estilos

Los distintos entornos a los que se enfrentan las organizaciones requieren de distintos tipos de liderazgo. Estos líderes deben actuar con la velocidad necesaria para afrontar los diferentes cambios impulsados por la evolución del conocimiento, la tecnología, la globalización, las transformaciones de la economía y la sociedad en la que vivimos. Se hace imprescindible adaptarse las maneras de pensar y reentender la realidad en la se mueven las organizaciones. Como decía Peter Senge,<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>. P. Senge (1992): La Quinta Disciplina. Editorial Granica, Buenos Aires.



*“...Quizás por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear mucha más información de la que puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir...”*

En base a lo descrito se analizarán los diferentes estilos de liderazgos propuestos por Daniel Goleman.<sup>9</sup>

- ❖ Estilo autoritario
- ❖ El estilo coach
- ❖ El estilo conciliador
- ❖ El estilo democrático
- ❖ El estilo ejemplarizante
- ❖ El estilo coercitivo

### **Estilo autoritario**

Para el autor, de los seis estilos de liderazgo, el autoritario es el más eficaz, ya que mejora todos los aspectos del clima laboral. Es un estilo que tiene visión de futuro, que motiva a sus empleados y hace entender como sus funciones particulares encaja en la visión general de la organización.

Estos líderes muestran el camino a seguir, generalmente dejan accionar a los empleados para la organización de sus tareas, dan la libertad para innovar, experimentar y correr los riesgos calculados. Es especialmente eficaz en empresas que necesitan un cambio abrupto. El líder autoritario marca un nuevo rumbo y vincula con sus subordinados una nueva visión a largo plazo.

Pero no funciona en todas las situaciones. Fracasa, por ejemplo, cuando el líder trabaja con un equipo de expertos o pares con más experiencia que él. Y que si al tratar de ser autoritario, los empleados lo entienden como un abuso de su autoridad, corre el riesgo de no lograr los objetivos.

---

<sup>9</sup>. D. Goleman (2013): Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional. Ediciones B. Barcelona.

### **Estilo coach**

Este tipo de estilos ayudan a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles para vincularlos con sus aspiraciones personales y profesionales. Motivan a los trabajadores a tener objetivos de desarrollo a largo plazo y a crear acuerdos sobre la función específica de cada persona y responsabilidades para alcanzarlos.

Los líderes coach delegan y están dispuestos a soportar fracasos momentáneos si toman el fracaso como un aprendizaje a largo plazo. De los seis estilos, el coach es el que menos se aplica. Se debe a que los ejecutivos no tienen el tiempo para dedicarse a la formación de sus colaboradores y ayudarlos a desarrollarse. Aquellos jefes que no recurren a estas técnicas desperdician una gran herramienta para mejorar el clima laboral y los rendimientos.

En ésta manera de liderar, encontramos una paradoja. Dado que esta práctica se centra principalmente en el desarrollo personal y no en las tareas laborales inmediatas. A pesar de ello el rendimiento de esta técnica mejora los resultados. ¿El motivo? requiere un diálogo permanente, y es el diálogo el instrumento para fomentar todos los impulsores de un buen clima laboral. También garantiza que los individuos sepan que se espera de ellos y cómo engrana su trabajo en una visión o en una estrategia general.

El estilo coach funciona muy bien en varias situaciones laborales, pero obtiene su mejor potencial cuando quien o quienes reciben los consejos, se muestran receptivos a mejorar.

Por el contrario, este estilo tiene poco sentido cuando por el motivo que sea, los subordinados se resisten a aprender o cambiar su forma de actuar. Y fracasa, si el líder no tiene la paciencia necesaria para ayudar al trabajador.

### **El estilo conciliador**

Este estilo de liderazgo se centra en la gente, valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. Su forma de gestionar estos aspectos es a través de la creación de vínculos fuertes para luego recibir a cambio una enorme lealtad. Tiene efectos positivos en la comunicación, fomenta la flexibilidad, genera confianza, reconoce y recompensa el trabajo, algo no tan habitual en las organizaciones. Todos estos rasgos

permiten entre otras cosas que se pueda innovar naturalmente y que los riesgos asumidos sean parte de la experiencia para el aprendizaje a largo plazo.

Las desventajas de este estilo, es que, al basar sus valores en el elogio, podría confundir a los empleados. Que se acepte una mala performance sea demostrar a los trabajadores que se tolera la mediocridad. Además, pocas veces dan consejos constructivos. Si este estilo se lo alterna con el estilo autoritario, la combinación puede generar muy buenos resultados.

### **El estilo democrático**

El líder democrático fomenta la flexibilidad y la responsabilidad, al permitir que los trabajadores participen sobre las decisiones que toma la organización y las formas para llegar a sus objetivos. Escucha las preocupaciones de su personal y trata de encontrar las respuestas para poder mantener la moral alta. El líder debe tener un excelente manejo de la realidad, saber que puede hacer y que no para ayudar al logro del objetivo.

Este estilo funciona cuándo el líder no tiene muy en claro que rumbo tomar, necesita de opiniones y aportes de empleados competentes. También funciona para generar nuevas propuestas de cara a la ejecución de una nueva visión

El mayor de los problemas de este estilo se da en las reuniones, que son necesarias para decidir el rumbo a seguir, se tornen interminables y sin soluciones visibles. Lo que puede provocar incertidumbre y cuestionamientos al liderazgo. Aun así, este estilo no afecta en grandes medidas sobre el clima laboral de la organización.

### **El estilo ejemplarizante**

Este tipo de líder establece unos niveles de rendimientos muy altos y los muestra personalmente. Tiene una obsesión por hacer las cosas mejor, rápidas y pide lo mismo a los trabajadores. Identifica a quienes no están a su altura y los sustituye. Estos tipos de liderazgos destruyen los climas laborales. Los trabajadores se sienten abrumados por las exigencias y se desmoralizan. Normalmente no comunica las pautas con claridad y los colaboradores tienen que estar adivinando que hacer, sienten que no pueden confiar en su forma de trabajar ni de sus iniciativas. No existe la flexibilidad ni a confianza. El trabajo se centra en hacer las tareas concretas y rutinarias.

### El estilo coercitivo

Para el autor, es el estilo menos eficaz. Resiente en el clima laboral, la confianza y la flexibilidad. Las decisiones que toman son verticales, no aceptan nuevas ideas que los empleados puedan presentar. La gente se encuentra totalmente desmoralizada y al no poder actuar con iniciativa propia los trabajadores ya no se implican en los proyectos.

El estilo coercitivo tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. Los empleados con un alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero, persiguen la satisfacción personal del trabajo bien hecho, pero este estilo merma ese orgullo, desmotiva y reduce la vinculación de los trabajadores con su labor.

A pesar de todo lo negativo de este estilo de liderazgo, se puede utilizar con mucho cuidado y sobre todo cuando una organización necesita hacer un cambio radical de rumbo.

En un entorno cada vez más incierto, es necesario que los líderes adopten varias competencias de los estilos descriptos. Se deben anticipar y adaptar a un mundo más interconectado y menos predecible. Es necesario una medición de los diferentes estilos de liderazgo para medir sus efectos en las organizaciones.

### 3.4 Liderazgo: La medición de sus efectos en las organizaciones

Un estudio realizado por David McClellan<sup>10</sup> descubrió que los líderes que contaban con varias competencias de la inteligencia emocional eran más eficientes que varios de sus colegas sin estas competencias. Los ejecutivos que carecían de ella, pocas veces eran evaluados en forma positiva en sus rendimientos anuales y sus divisiones quedaban aproximadamente un veinte por ciento por debajo de los objetivos. Este estudio buscaba una perspectiva separada de los vínculos entre liderazgo e inteligencia emocional, así como entre clima laboral y rendimiento. Este estudio utilizó datos de miles de ejecutivos y se les hizo un seguimiento, anotando las conductas concretas y sus efectos sobre el clima laboral. Entre tantos cuestionarios las preguntas más importantes fueron las siguientes. ¿Cómo motivaba cada individuo a sus subordinados inmediatos? ¿Cómo reaccionaban ante las iniciativas de

---

<sup>10</sup> Estudio de la motivación humana. (1989). Psicólogo de EE.UU. Especialista en motivación humana y emprendimientos.



cambio? ¿Cómo gestionaban las diferentes crisis? En una fase posterior se identificó la relación entre las capacidades de inteligencia emocional y los seis estilos de liderazgo. ¿Qué valoración obtenía el individuo en cuanto al autocontrol y la capacidad social? ¿Mostraba niveles altos o bajos de empatía?

El equipo de investigación evaluó el clima laboral de influencia inmediata de cada uno de los ejecutivos. Teniendo en cuenta para esto que el clima laboral está compuesto por seis factores claves que influyen dentro de la organización.

- ❖ Flexibilidad, es decir, la libertad que sienten los trabajadores para innovar sin que se les imponga nada burocrático.
- ❖ El sentido de la responsabilidad con la empresa.
- ❖ El nivel de calidad que marcan los individuos que componen a la empresa.
- ❖ La precisión de los comentarios sobre el rendimiento y la idoneidad para recibir recompensas.
- ❖ La claridad con la que ven los individuos la misión y los valores de la empresa.
- ❖ El nivel de compromiso con un objetivo en común.

Los seis estilos de liderazgo tienen un efecto importante en los distintos aspectos del clima laboral. Cuando se analizó la influencia del clima laboral en los resultados económicos, como el rendimiento de las ventas, el crecimiento de los ingresos para la empresa, la eficacia y la rentabilidad, se encontró una relación directa entre clima laboral y los estilos de liderazgo. Los líderes que aplicaban estilos de liderazgo que afectaban en forma positiva al clima laboral obtenían mejores resultados y claramente superiores. Con esto no se quiere decir que el clima laboral de una empresa dependa solamente de este ítem, pero el análisis da con claridad que del clima laboral depende aproximadamente un tercio de los resultados totales que una empresa necesita para seguir más allá de las condiciones económicas y las dinámicas competitivas de las organizaciones.

### 3.5 Los líderes necesitan de muchos estilos

Los líderes eficaces cambian su estilo de liderazgo con flexibilidad adaptándose a las necesidades de la empresa, a las personas y equipos que la componen, sin miedos al continuo desaprender y aprender que implica las nuevas exigencias para dar respuestas a la

incertidumbre del entorno. Son personas con una enorme sensibilidad ante los demás generando confianza en sus colaboradores y toman decisiones sobre la marcha para obtener los mejores resultados. Ya no cuentan con el tiempo para imaginar los diferentes entornos, porque la velocidad con la que cambian las circunstancias no lo permite. Se requieren tomas de decisiones haciendo uso de sus instintos o adaptando sus conocimientos con los nuevos tiempos.

Es necesario que las personas con cargos directivos amplíen su repertorio. Para ello, deben entender en qué competencias de la inteligencia emocional se basan sus estilos de liderazgos y cuales no aplican por desconocimiento y capacitarse para poder desarrollarlos. Por ejemplo, un líder ejemplarizante que quiere tener la posibilidad de emplear el estilo conciliador con más frecuencia, debe mejorar su nivel de empatía y quizás la capacidad de establecer relaciones y comunicarse en forma eficaz.

Los nuevos líderes deben gestionar los procesos de manera eficiente y eficaz, diseñar estratégicamente la estructura económica-financiera para tener capacidad de acción ante cualquier entorno, practicar la confianza como parte central de la cultura organizacional, deben saber crear los espacios para interconectar, para crear, construir, e innovar integrando la diversidad como un reto para poder avanzar en el reconocimiento de la diferenciación y la complementariedad de los individuos. Aumentar la fluidez relacional entre los diferentes niveles de un sistema, desarrollando la cooperación entre las áreas de una organización. Otra facultad que deben tener los nuevos líderes es invertir en escuchar cual es el comportamiento y las tendencias de su entorno creando una clara visión de destino, de futuro, de sentido de pertenencia. Desarrollando una capacidad de cambio y adaptación.

En la tabla n°1 desarrollamos los diferentes estilos de liderazgo, su implicancia, lo que genera dentro de las organizaciones y su momento para la utilización.



*Tabla 1: Los diferentes estilos de liderazgos.*

ESTILO DE LIDERAZGO	IMPLICANCIA	EFFECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL	MOMENTO DE APLICACIÓN ADECUADO
VISIONARIO O AUTORITARIO	HACE AVANZAR A LA GENTE HACIA LOS SUEÑOS COMPARTIDOS	TREMENDAMENTE POSITIVO	CUANDO EL CAMBIO REQUIERE UNA NUEVA VISION O PARA CUANDO NO HAY UN RUMBO CLARO
COACH	VINCULA LO QUE QUIERE LA PERSONA CON LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO	MUY POSITIVO	CUANDO HAY QUE AYUDAR A UNA PERSONA A CONTRIBUIR CON MAYOR EFICIENCIA AL EQUIPO
CONCILIADOR	CREA ARMONIA AL CONECTAR A LOS INDIVIDUOS ENTRE SI	POSITIVO	CUANDO HAY QUE CORREGIR PROBLEMAS EN EL EQUIPO. MOTIVARLO EN MOMENTOS DE ÉXITO O REFORZAR IDEAS EN MOMENTOS BAJOS
DEMOCRATICO	VALORA LA APORTACION DE OS DEMAS	POSITIVO	CREA CONSENSO Y OBTIENE VALIOSAS APORTACIONES DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO
EJEMPLARIZANTE	MARCA OBJETIVOS ESTIMULANTES DIFICILES DE LLEGAR	A MENUDO NEGATIVO	CUANDO HAY QUE OBTENER RESULTAODS DE LATA CALIDAD DE UN EQUIPO MOTIVADO Y COMPETENTE
COERCITIVO	ALIVIA LOS MIEDOS AL OFRECER UN RUMBO CLARO	A MENUDO NEGATIVO	EN UNA CRISIS, PARA IMPONER UN CAMBIO DE MARCHA RADICAL

*Fuente: Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional (2011)*

### 3.6 Liderazgo: Mitos dentro de las organizaciones

JC Maxwell<sup>11</sup> indica que los individuos dentro de la organización han adoptado conceptos y mitos sobre el liderazgo a saber:

- ❖ Un mito común en las PYMES argentinas es que para los empleados que la componen liderazgo y gerencia son lo mismo. La diferencia principal entre estos dos conceptos es que el liderazgo consiste en influir en los colaboradores y la gerencia se debe enfocar en los sistemas y procesos de mantenimiento.
- ❖ Con gran frecuencia los individuos que componen a la organización supone que los vendedores y empresarios son líderes. Una persona puede ser emprendedor, innovador, y exitosa, si se lo mide por las ganancias que la venta de los productos que comercializa la empresa ha dejado. Pero esto no lo convierte en un líder. Pueden estar comprando lo que él vende y en el mejor de los casos, él puede persuadir a los clientes por un momento, pero no tiene influencia sobre ellos a largo plazo.
- ❖ Existe en las organizaciones la creencia que el poder es la esencia del liderazgo, naturalmente se supone que los individuos que poseen el conocimiento y la inteligencia son líderes. Pero poder e influencia no van de la mano. Se puede tener muchos conocimientos, pero no llegar con sus saberes a liderar un equipo de trabajo en forma eficiente.
- ❖ Otro concepto erróneo es que toda persona que esté frente a una multitud o equipo de trabajo es un líder. Estar al frente de una organización no es sinónimo de ser un líder eficiente. Para serlo la persona que tenga esa posición debe traccionar hacia el logro de los objetivos en común, logrando que su equipo siga su dirección y visión.
- ❖ El mayor error acerca del liderazgo se basa en la posición. “No es la posición lo que hace al líder; es el líder quien hace la posición”. El liderazgo es influenciar a los diferentes grupos de interés con los cuales las empresas se relacionan.

---

<sup>11</sup> *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo (2007)*

### 3.7 El liderazgo en las organizaciones argentinas

Sobre el liderazgo en las organizaciones argentinas Jorge Ficarra<sup>12</sup> afirma que los líderes se han convertido en personas que ejercen el poder en forma individualista, son desconfiados y dan poco valor a las capacidades del personal con el que trabaja. Los líderes de las pequeñas y medianas industrias no se han convencido de la necesidad de delegar la autoridad y compartir responsabilidades para decidir y dirigir. Conservan el poder para protegerse de las fallas de los colaboradores, es decir, delegan algunas responsabilidades, pero la desconfianza está instalada hacia la persona a la cual delego dicha tarea. Buscar culpables es una práctica habitual en la mayoría de las empresas argentinas.

En muchas oportunidades el ascenso o la incorporación de los nuevos líderes a las PYMES se dan por las diferentes relaciones que generan los dueños a lo largo de su recorrido empresarial, donde prima el parentesco, el amiguismo, la confianza y las diferentes influencias en las cuales las empresas se encuentran. No se valora la idoneidad, el conocimiento y los logros de los empleados internos. Muchas veces por desconocimiento y otras porque es más económico contratar personas fuera de la organización aun teniendo gente capaz dentro de la misma.

Citando a Echeverría, la autoridad y el control es la forma de liderar en la mayoría de las PYMES, temen perder el eje de la organización de otra manera. Podemos destacar dos rasgos negativos en este estilo de dirigir

- ❖ El primero apunta a la creación de una especie de techo al trabajador en su rendimiento diario. Lo máximo que puede hacer es cumplir con lo que se le pide. Nada lo incentiva y no le está permitido generar valor agregado.
- ❖ El segundo rasgo, apunta a la emocionalidad, al miedo específicamente. El miedo a las consecuencias que resulten de no cumplir. Y el incumplimiento debe ser castigado con la posibilidad del despido siempre latente.

Las características comunes a muchos de los gerentes de las empresas argentinas, sobre todo de las pequeñas y medianas, son las siguientes de acuerdo a la obra de Ficarra

Delegan responsabilidad como tareas, no generan la autoridad.

---

<sup>12</sup> Licenciado en administración (UAJFK).



- ❖ Someten al trabajador para serles incondicionales.
- ❖ No toleran las críticas.
- ❖ Son muy cuidadosos de su imagen y prestigio personal.
- ❖ No están dispuestos a escuchar y aceptar nuevas ideas u opiniones de sus colaboradores.
- ❖ Solo confían en los familiares, amigos y personal de muchos años en la empresa.
- ❖ No acostumbran a planear.
- ❖ Desconfían de los demás.

Como señala Echeverría, las estructuras de las PYMES argentinas se han devenido lenta, poco eficaz, distorsionada de sus procesos de trabajos y negocios, se han vuelto caras y poco competitivas. Son estructuras obsoletas y totalmente contrarias a la industrialización moderna

Esta modernización implica un liderazgo eficaz, participativo, que requiere como punto de partida la confianza natural en las capacidades e intenciones de las personas. Este liderazgo eficaz es que valora el capital humano. Y si el capital humano siente que es valorado, contribuye con mayor entusiasmo al logro de los objetivos. El líder efectivo es aquel que logra que el personal se sienta comprometido con la organización y motivado para la acción, el líder efectivo sabe escuchar y da apoyo para el logro de los objetivos generando sentimientos de confianza y autoestima, es innovador por naturaleza, es el ejemplo; su personal es su capital y debe tratarlos como tal, además sabe que el éxito se logra trabajando en equipo y que todo el grupo debe ser el protagonista.

Siguiendo con la idea de Ficarra, las empresas que no cuentan con líderes eficaces no podrán sostener ventajas competitivas en el tiempo.

## CAPÍTULO N° 4: Estrategia y Motivación en la PYME

### 4.1 Definiciones de estrategia

Los autores Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington<sup>13</sup> definen a la estrategia de la siguiente manera:

*“... La dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas...”*

La estrategia se ocupará de la dirección a largo plazo en una organización. Es probable que las decisiones estratégicas se ocupen del alcance de las actividades de una organización. La cuestión del alcance de las actividades es fundamental para la estrategia porque afecta a la forma en que los responsables de la dirección de la empresa conciben los límites de la organización. Las decisiones estratégicas tratan de lograr cierta ventaja para la organización.

La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial. Esto puede requerir importantes cambios en los recursos de la organización para el futuro.

La estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidad es mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recursos y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización, en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades.

La estrategia de una organización no solo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización

En su obra, Henry Mintzberg indica que la estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización. Menciona que una estrategia

---

<sup>13</sup> G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, Dirección estratégica, Séptima edición, Madrid, 2006



adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, teniendo en cuenta los atributos, deficiencias internas y los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes

A su vez K. J. Halten define a la estrategia como el proceso por el cual una organización formula objetivos, y está enfocado a conseguirlos, es el medio para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

### **Decisiones Estratégicas**

La naturaleza de las decisiones estratégicas será probablemente compleja. Esta complejidad es una característica definitoria de la estrategia y de las decisiones estratégicas, en algunos casos, puede que tengan que ser adoptadas en situaciones de incertidumbre sobre el futuro. Estas decisiones afectarán probablemente a las decisiones operativas.

Esta relación entre la estrategia general y los aspectos operativos de la organización es importante por dos razones. La primera, si los aspectos operativos de la organización no son acordes con la estrategia, entonces no tendrá éxito. Segunda, la auténtica ventaja estratégica se puede conseguir a nivel operativo. En efecto, la competencia en determinadas actividades operativas puede determinar cuáles son los desarrollos estratégicos que más sentido tienen. Exigirán también un planteamiento integrado para dirigir la organización. Los directivos deben cruzar las delimitaciones funcionales y operativas para resolver los problemas estratégicos y alcanzar acuerdos con otros directivos que, inevitablemente, tienen intereses distintos y, tal vez, prioridades diferentes.

## 4.2 Motivación: Distintas definiciones de autores

La obra de Abraham Maslow basada en la motivación y la personalidad, define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias, Según su teoría, las necesidades jerarquizadas que se ubican en la pirámide como se observa en el gráfico N°4.

*Figura n°4: Pirámide de Maslow*



*Fuente: Motivación y Personalidad (1987)*

- ❖ Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- ❖ Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- ❖ Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- ❖ Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.



- ❖ Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

William Sexton<sup>14</sup> Define a la motivación como:

*“... El proceso de estimular a un individuo para realizar acciones que satisfagan alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivado...”*

Stephen Robbins<sup>15</sup> en su obra define motivación como:

*“... Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo...”*

Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo

El autor Herzberg<sup>16</sup> Frederick define a la motivación de la siguiente manera:

*“... La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo...”*

Desarrolla una teoría sobre motivación laboral donde plantea que las necesidades más elementales no conducen a aumentos de productividad, entre estas necesidades se encuentra el salario, proponiendo que aumentos de salario no necesariamente redundan en aumentos de satisfacción y productividad. Este punto se desarrollará en más adelante en el punto 4.6

<sup>14</sup> William Sexton, Teorías de la organización, Primera edición, México, 1977

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins-Mary Coulter, Administración, Décima edición, México, 2010

<sup>16</sup> Frederick Herzberg, La motivación para el trabajo, Segunda edición, New York, 1959

### 4.3 Psicología de la organización: Motivación

El autor Edgar H. Schein (1994) indica que uno de los eternos problemas de la psicología organizacional ha sido desarrollar un concepto de la naturaleza humana que le ofrezca a la dirigencia empresarial alguna información clave de como reclutar, seleccionar y manejar a las personas y obtener no solo la productividad sino satisfacción para el empleado. Por lo general se acuden a teorías de la motivación para identificar este concepto.

¿Que hace que la gente trabaje? ¿Qué necesidades y que motivaciones son las que lo animan a trabajar? ¿Qué tan importante es el dinero en la motivación? ¿Qué tan parecida es la motivación de una persona con respecto a otra?

Don Hellriegel, S.E. Jackson y J.W. Slocum plantean que existen muchas teorías sobre motivación, que tratan de explicar las conductas de las personas dentro de la organización. Es como si cada teoría propuesta, como la necesidad de seguridad o la necesidad de utilizar nuestras propias capacidades, o la necesidad de estar actualizado, fuera valida parcialmente en la medida que se explica el comportamiento de algunos empleados o de algunos dirigentes. A veces la gente trabaja por dinero, pero luego deja de responder a un sistema de incentivos económicos.

Siguiendo la línea de estos autores, uno de los principales argumentos que se dan para explicar la variación observada en las conductas, es que están determinadas de forma parcial por el tipo de necesidad o motivación. Nuestras motivaciones y necesidades están determinadas por la forma de percibir la situación en la que nos encontramos, a su vez determinada por lo que ya se ha aprendido.

La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos

### 4.4 La Complejidad de la naturaleza humana

Edgar H. Schein indica que las necesidades humanas se pueden clasificar en diversas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación de la vida de una persona. Se debe decidir a qué nivel se quiere lograr la comprensión de la motivación humana,

dado que las necesidades y las motivaciones interactúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos. Un empleado puede motivarse en forma variada a través de su contacto y experiencia en la organización. Una persona puede expresar necesidades diferentes en diferentes organizaciones o en diferentes partes de una misma organización. Las personas se pueden comprometer productivamente con una organización por varios y diferentes motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen solo en parte de la naturaleza de esa motivación.

#### 4.5 La motivación y el contrato psicológico en perspectiva

Siguiendo con la teoría de Edgar H. Schein, indica que el estudio de la conducta humana dentro de una organización implica comprender ciertos supuestos para entender la naturaleza de la autoridad tipo superior-subordinado.

La motivación no es desde luego el único determinante de la actuación efectiva. La habilidad de la persona, la naturaleza del contexto de trabajo, las herramientas y materiales disponibles para realizar el trabajo, la naturaleza misma del cargo y la habilidad de la empresa para coordinar los esfuerzos del empleado, del grupo o del departamento son factores sumamente claves para entender la conducta humana en la organización

La empresa a menudo asume que las circunstancias organizacionales existen y tratan de explicar las variaciones conductuales como función de diversas motivaciones. Se asume que el buen trabajador siente una gran necesidad de logro mientras que al mal trabajador o marginado le falta ambición. En algunos casos este supuesto puede ser válido, pero en otros puede ser mejor ver al buen trabajador en la perspectiva de un buen jefe que hace que el trabajo resulte interesante, o al mal trabajador en la de un jefe que no propicia un trabajo interesante o que no percibe sus necesidades, objetivos, intereses, determinantes ocupacionales, valores o nivel de participación y compromiso laboral. Según Schein<sup>17</sup>:

*“...El contrato Psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización...”*

<sup>17</sup> Edgar H. Schein, Psicología de la Organización, Tercera edición, México D.F., 1994

Enrique B. Franklin y Mario Krieger indican que el contrato psicológico se compone de la suma de intereses recíprocos que tienen las personas y la organización desde que se da comienzo a la relación laboral.

Se trata de un contrato que abarca y excede los convenios formales, porque es implícito, dinámico y sufre modificaciones a lo largo del tiempo. La razón estriba en que, si bien las necesidades y expectativas de los individuos varían de acuerdo con la etapa evolutiva en la que se encuentran, también las organizaciones cambian y deben adaptarse a las exigencias del medio externo.

La renovación constante del contrato psicológico entiende que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad, entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo cuando en la medida que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y viceversa y las expectativas que tiene la organización de lo que puede dar y lo que puede recibir en cambio.

La relación entre el individuo y la organización es una relación de interacción, que se manifiesta en una influencia y negociación mutua tendiente a establecer y reestablecer el contrato psicológico aceptable. Este contrato entra en negociación constante a través de toda la carrera organizacional. Las necesidades tanto del individuo como de la organización cambian con el tiempo y requieren episodios repetidos de socialización organizacional, en la forma de normas de cambios organizacionales, como se indica en la figura n°5

**Figura n°5: Contrato Psicológico**



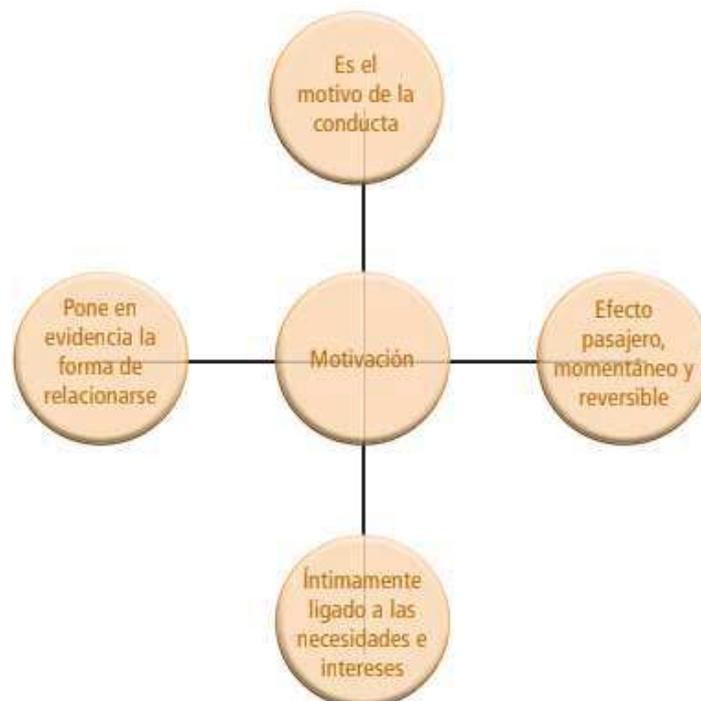
*Fuente: Comportamiento Organizacional (2011) Franklin y Krieger*

En términos prácticos, el contrato psicológico consiste en que ambas partes perciben que obtienen algún beneficio de la relación y, al mismo tiempo, se sienten obligadas a dar algo a cambio. Sin embargo, se le debe entender como un instrumento que establece límites tanto a la conducta del individuo en su trabajo, como al trato que da la organización al empleado.

El contrato psicológico tiene una estrecha relación con el concepto de motivación: si el empleado considera que sus expectativas laborales son respetadas y cumplidas, estará más motivado que si las siente insatisfechas.

La motivación es el origen, fundamento y destino de cualquier actividad desarrollada por el ser humano, como también es el motivo de la conducta de cada persona, como se visualiza en la figura n°6. Los efectos de la motivación son momentáneos, pasajeros y reversibles, los cuales están limitados por el tiempo, fundamentalmente porque las necesidades y los intereses del individuo varían con frecuencia.

**Figura n°6: Efectos de la motivación**



*Fuente: Comportamiento Organizacional (2011), Franklin y Krieger*

Cualquier tarea originada por un motivo psicológico, tiene como propósito la satisfacción de una necesidad, pero también evidencia una determinada forma de ser, vinculada con las situaciones que el individuo vive, los vínculos que establece, sus percepciones, sus sentimientos, etc.

#### 4.6 La motivación Laboral

La motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor y también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar. Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada negocio, pero tiene sus peculiaridades. La realidad de la motivación en las empresas no siempre está en el nivel deseado.

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Esta motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

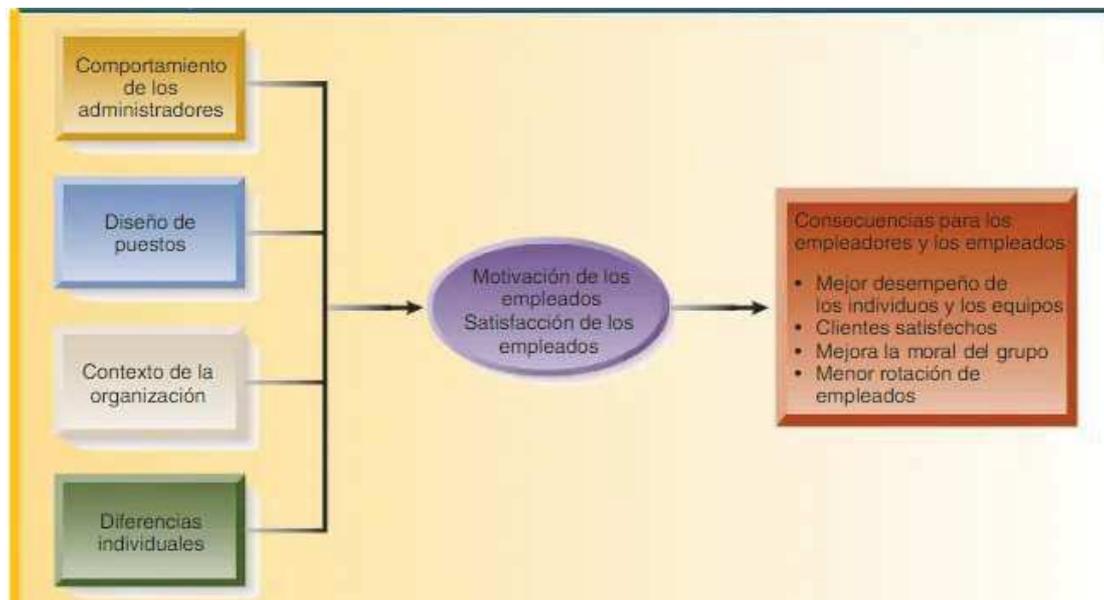
#### **Tipos de motivación**

Siguiendo con la teoría de Don Hellriegel, S.E. Jackson y J.W. Slocum, la satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su

evaluación de ésta. Muchos administradores suponen que la motivación de los empleados está vinculada a la satisfacción que sienten. Como dice el adagio: “Un trabajador contento es un trabajador productivo”

El entendimiento de la motivación y la satisfacción de los empleados se pueden visualizar en la figura n°7. Los cuatro enfoques sirven para explicar la relación entre ambas.

*Figura n°7: Motivación y satisfacción de los empleados*



*Fuente: Administración (2009), Hellriegel, Jackson y Slocum*

El factor esencial que se debe distinguir al estudiar motivación, es el origen de la fuerza que impulsa al individuo. Puede ser Intrínseca (interna) o Extrínseca (externa).

John Marshall Reeve<sup>18</sup> Expresa lo siguiente de acuerdo a las conductas humanas:

*“...Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado...”*

Herzberg desarrolla una teoría desde el punto de vista motivacional, analiza la motivación laboral desde una visión externa. Este modelo tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: los factores higiénicos y los motivacionales. Considera que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además, afirma que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes.

Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros. Herzberg enuncia que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos

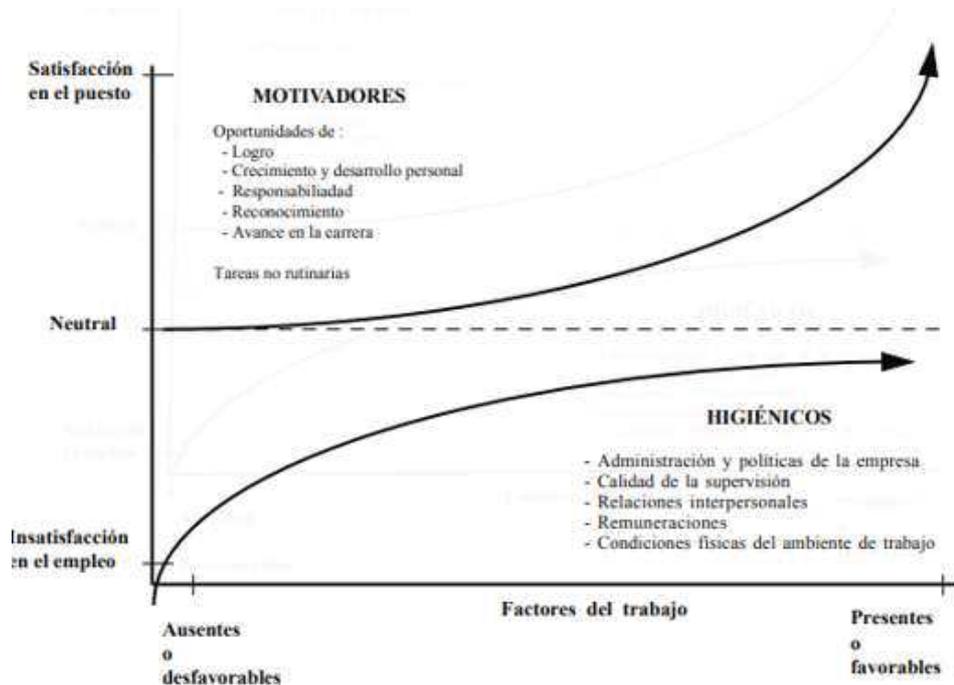
De acuerdo con su teoría, la motivación se basa en el ambiente exterior y en el trabajo de las personas (figura n° 8), dependiendo la motivación de dos factores:

- ❖ Factores higiénicos
- ❖ Factores motivacionales.

---

<sup>18</sup> John Marshall Reeve, Motivación y Emoción, Quinta edición, Madrid, 2010,

**Figura n°8: Teoría de la Motivación-Higiene**



**Fuente: La Motivación para el trabajo (1959), Herzberg**

El término higiénicos, representa a las necesidades mínimas indispensables requeridas por el empleado para desarrollar de modo confortable su tarea y son los que rodean a los individuos en sus trabajos. Estos factores higiénicos no son motivantes, sino que son estrictamente imprescindibles para el desarrollo de las funciones y la existencia de los mismos solamente evitan la desmotivación; sus ausencias determinan defectivamente incomodidad, insatisfacción y malestar. Los factores higiénicos están relacionados con las condiciones físicas y ambientales de los lugares de trabajo, como el ámbito laboral, el salario, los beneficios, posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro del empleo. Cuando los mencionados factores se encuentran en estado óptimo, lo que posibilitan es evitar la insatisfacción; cuando se encuentran por debajo del valor mínimo requerido, traen aparejados la insatisfacción del empleado. Herzberg sostiene que, para lograr la satisfacción y motivación de los empleados, se deben considerar los factores motivacionales que se asocian con el contenido y las responsabilidades del cargo ocupado, se centran en el puesto e incluyen las relaciones, descripciones de funciones de las tareas, la responsabilidad asociada, la libertad

para tomar decisiones, son las que producen satisfacciones duraderas con mejoras en la productividad. El grado de libertad que permite el puesto y el tipo de supervisión del trabajo realizado, la formulación de objetivos concretos de trabajo, descripción de tareas objetiva y contratación de metas personales que luego puedan ser utilizadas como base para una evaluación de desempeño son los principales factores motivacionales, que permiten elevar el grado de satisfacción personal y con ello la productividad del trabajo.

### **Motivaciones intrínsecas y extrínsecas**

Siguiendo con lo expuesto por John Marshall Reeve, la observación informal del comportamiento cotidiano sugiere que las necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales a veces son mudas, o cuando menos se han puesto al fondo de la conciencia. En el trabajo, a veces los trabajadores son indiferentes y lentos en aplicarse a su labor. Tales observaciones sugieren que la gente no siempre genera su propia motivación desde el interior. En lugar de ello, ocasionalmente son pasivos y buscan que el ambiente les proporcione esa motivación. En el trabajo, los patrones utilizan el salario, bonos, vigilancia, competencias y amenazas de despido para motivar a sus empleados. Hay dos maneras principales de disfrutar una actividad: en forma intrínseca o extrínseca.

Motivación intrínseca: es la motivación que se genera a partir de factores internos de la persona, como puede ser la propia satisfacción personal del empleado. En este tipo de motivación la empresa no puede influir. En la Figura n°9 podemos observar como Las personas experimentan motivación intrínseca porque tienen necesidades psicológicas dentro de sí. Estas necesidades psicológicas, cuando reciben apoyo y son cultivadas por el ambiente y por las otras personas con quienes se tiene relación, dan lugar de manera espontánea a la experiencia de satisfacción de una necesidad psicológica que la gente siente cuando realiza actividades interesantes. La motivación intrínseca proviene de las experiencias espontáneas de sentirse autónomo, competente o afín a otros. Existe algo en la actividad misma que permite que el individuo se sienta libre (autonomía), eficiente (competencia) o cercano en términos emocionales (afinidad).

**Figura n°9: Motivación Intrínseca**



**Fuente:** *La Motivación y emoción (2010), Reeve.*

Esta es una motivación natural que surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona. Vale la pena nutrirla y promoverla porque conduce a tantos beneficios importantes para el individuo, incluyendo la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y bienestar subjetivo.

- ❖ **Motivación extrínseca:** se trata de aquella motivación laboral que es inducida por elementos externos al sujeto, como un aumento de salario o un reconocimiento público. Es en este tipo de motivación donde la empresa debe actuar, incentivando la motivación del empleado con distintas técnicas que comentaremos más adelante.

En lugar de participar en una actividad para experimentar las satisfacciones inherentes que ésta puede dar (como en el caso de la motivación intrínseca), la motivación extrínseca surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí.



La motivación extrínseca surge de un contrato conductual de “haz esto y obtendrás aquello”; existe como una motivación de “para lograr” (como “haz esto para lograr aquello”). Esto es el comportamiento solicitado, y “aquello” es el incentivo o consecuencia extrínseca. También tiene el tipo de motivación de “¿qué gano yo”? De este modo, debido a que las respuestas a estas preguntas siempre tienen que ver con el ofrecimiento de un incentivo ambiental atractivo (p. ej., obtener dinero) o la eliminación de un incentivo ambiental aversivo (p. ej., terminar con las críticas), la motivación extrínseca es una razón creada ambientalmente (es decir, obtener dinero o terminar con las críticas) para iniciar o persistir en una acción.

### **Factores que influyen en la motivación laboral**

Don-Hellriegel-S.-E.-Jackson-J.-W.-Slocum (2009), indican que los factores de la motivación son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. Algunos factores de la motivación son los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el crecimiento. La presencia de los motivadores solos no garantiza que los empleados sean productivos. Los motivadores llevarán a un desempeño superior con la condición de que no haya insatisfacción. Los empleados se sienten satisfechos en general y, por lo mismo, los factores de motivación se usan para incrementar su motivación.

El trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

- ❖ Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.
- ❖ Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- ❖ No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- ❖ La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.



- ❖ Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Existen muchos factores que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa, pero los más visibles son los siguientes:

- ❖ Puesto de trabajo: este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.
- ❖ Autonomía en el trabajo: dar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.
- ❖ Ambiente de trabajo: es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa.
- ❖ Condiciones laborales: los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.
- ❖ Onboarding: las organizaciones lo implementan para que el nuevo integrante de la empresa se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo. Con este tipo de procesos el empleado se siente incluido, parte de la empresa desde el minuto cero.

## 4.7 Implementación de la motivación laboral

Las empresas tienen diferentes técnicas para implementar e impulsar la motivación laboral en sus empleados:

- ❖ Política de incentivos: los logros se deben reconocer y premiar. Puede ser tanto a nivel económico o en forma de premios, por ejemplo, unas vacaciones o un viaje.
- ❖ Promoción laboral: la empresa debe facilitar la promoción laboral del trabajador. El trabajador se sentirá motivado por la posibilidad de ir ascendiendo de puesto de trabajo y, además, de sueldo.
- ❖ Definir objetivos y funciones: es importante que cada empleado sepa qué tiene que hacer, el tiempo que tiene y los objetivos personales, del equipo y de la empresa en general. De esta forma, se trabaja la motivación laboral y el trabajo en equipo.
- ❖ Organizar correctamente la plantilla: no hay nada más desmotivador para un trabajador que estar en un puesto en el que no demuestra sus habilidades o en el que se ve infra cualificado. Por lo que la asignación correcta de los empleados en puestos de trabajos según sus competencias es clave para contar con equipos motivados.
- ❖ Promoción laboral: la empresa debe dar la formación necesaria para facilitar la promoción laboral del empleado. Es una técnica muy útil para mantener la motivación laboral constante.

## 4.8 Estrategias de motivación laboral

Lo primero que hay que tener en cuenta en la elaboración de un plan de motivación laboral es que la gran mayoría de personas no realizan un trabajo únicamente por dinero, puesto que suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles e interactuar con los demás. Subir los sueldos, por lo tanto, no suele ser una medida eficaz para motivar a los empleados sino va acompañado de otra serie de acciones que tienen que ver con la seguridad en el trabajo, el reconocimiento personal o el ambiente laboral.



Diversos estudios han identificado una serie de técnicas muy eficaces para la motivación.

- ❖ Reconocimiento Se trata del conjunto de técnicas orientadas a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas y abarcan aspectos como:
- ❖ Premiar los logros en el trabajo tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc.
- ❖ Facilitar la promoción. Los empleados deben estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa.
- ❖ Proponer retos. A la mayoría de personas les encantan los retos, pues son una forma de demostrar su valía y de superarse, sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.
- ❖ Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores supone múltiples ventajas: se consigue una mayor calidad del trabajo, la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción.

#### 4.9 La comunicación como base estratégica

La comunicación es la actividad por la que las personas se relacionan entre sí y combinan sus esfuerzos. La comunicación es necesaria para perpetuar la salud de la organización.

A través de la comunicación se transfiere información, conocimientos, ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. El objetivo es que el mensaje se reciba como se pretende. Cuando la comunicación es eficaz, se crea un lazo de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe y se eliminan los malentendidos que algunas veces separa a la gente.

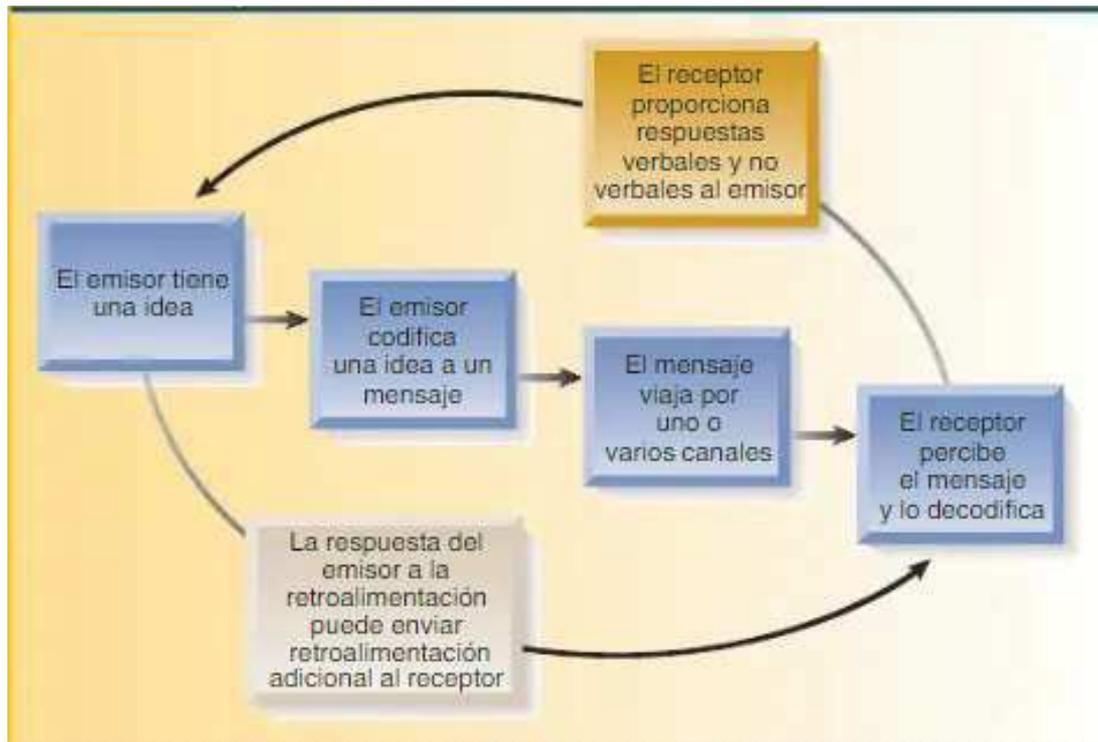
La comunicación es fundamental para que las organizaciones puedan existir, si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus pares y los líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, cuando no existe comunicación, porque la gente no manifiesta sus necesidades y sentimientos a los demás. Todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos.

Cuando estamos en presencia de una comunicación es eficaz, se genera un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos.

Siguiendo el hilo conductor de Don Hellriegel S.E. Jackson y W. Slocum la comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo es para una persona. Tal como se endurecen las arterias de una persona, lo cual afecta su eficiencia física, la organización desarrolla obstrucciones en sus canales de comunicación, lo cual afecta su efectividad. Tal como la persona puede necesitar una operación para colocarle un puente y salvar su vida, la organización tal vez tenga que remozar su sistema de comunicaciones para poder sobrevivir. Además, tal como los enfermos del corazón pueden reaccionar con suma exageración a sus problemas de salud y hacer demasiado ejercicio, provocándose más mal que bien, las organizaciones se pueden desbordar en su intento por subsanar un historial de mala comunicación con sus empleados. La comunicación puede ser formal o informal, verbal o no verbal y puede adoptar muchas formas más, entre ellas las interacciones cara a cara, las llamadas telefónicas, los faxes, el correo electrónico, las notas adheridas a los tableros, las cartas, los memorandos, los informes, los videos y las presentaciones orales

Comunicación es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. La comunicación requiere que haya un emisor (que inicia el proceso) y un receptor (que completa la conexión de la comunicación). Cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía, el ciclo de la comunicación se completa. Figura n°10.

*Figura n°10: El proceso de comunicación*



*Fuente: Administración (2009), Hellriegel, Jackson y Slocum*

Los seres humanos nos diferenciamos de otros seres vivos por vivir dentro de un lenguaje y en sociedad; interactuando entre sí. En esta interacción radica la comunicación social. La idea conceptual es que el hombre vive en el lenguaje, no con el lenguaje en forma de objeto.

En una descripción vulgar del lenguaje a menudo se lo presenta como el facilitador de la transmisión de la información de una persona (o máquina) a otra. La actividad social humana sólo vive en el lenguaje, que permite modelos entrelazados de comprensión mutua. Así podemos razonar:

- ❖ Desde el lenguaje como descripción debe desplazarse al lenguaje como acción. Este desplazamiento hacia la acción es una de las bases de la teoría del acto lingüístico,
- ❖ De ésta manera el papel representativo del lenguaje se diferencia categóricamente del uso común del lenguaje tradicional representado por medio de signos.

- ❖ Los actos del lenguaje al generar compromisos dan lugar a un conjunto coordinado de acciones.
- ❖ Concientizar que el lenguaje implica comportamiento relacional entre las personas, es admitir, que el mismo se convierte en parte de la estructura social, y no se aloja sólo en la actividad mental de las personas.

### **Proceso comunicacional**

El proceso es un conjunto asociado o una secuencia de hechos, vinculado con la estructura, con un orden, con reglas asociativas, con un camino dentro de una red.

Las organizaciones administran procesos de información. Negociación, decisiones y operaciones coordinadas que integran una red de procesos.

La comunicación también es un proceso interactivo, orientado a generar acciones útiles. Debemos abordar varios conceptos de los actos lingüísticos que inciden en este proceso. Para lo cual es necesario efectuar las siguientes distinciones:

- ❖ Dominio: Ámbito del conocimiento que posee una persona sobre alguna especialidad o tarea;
- ❖ Comunicación: Compuesta por el lenguaje y los compromisos que de su uso se generan;
- ❖ Conversaciones para la acción: Interacción que deriva de la red de comunicaciones (conjunto de conversaciones), vinculada a los actos lingüísticos y con los compromisos generados o derivados por el uso del lenguaje que se crean entre las personas;
- ❖ Trasfondo de la escucha: El proceso conversacional crea un marco de interpretaciones y prácticas a las que podemos llamar: "trasfondo del escuchar y de la relevancia".

### **Proceso de Información**

El procesamiento de la información es la sustancia del proceso comunicacional. La simple transmisión de datos no asegura que las personas hayan recibido pedidos y conformen los mismos en acciones. Dentro de las organizaciones para coordinar acciones entre la gente, es

necesario interpretar al lenguaje como generador de compromisos, para ello, es menester hablar y escuchar, dentro de un idioma común, con un conjunto de significantes y significados facilitadores para concretar las acciones. De esta forma, es más probable que dentro de las necesidades organizacionales las ideas y las acciones tengan un vínculo más eficiente.

Los seres humanos lo somos únicamente en el lenguaje, por ello poseemos calidad de entes sociales. Esta fuerte afirmación requiere de una simple demostración de cómo logramos comunicarnos indicada en la figura al final del punto V. Cuando queremos realizar acciones coordinadas con el deseo de alcanzar alguna meta, la utilización del lenguaje genera compromiso, y la simple transmisión de información no es generativa de compromiso alguno. En este punto se bifurcan dos conceptos acerca de un mismo tema, que en realidad son complementarios y ampliatorios.

En su obra Robbins referencia que la comunicación puede fluir según la dirección, puede ser de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide así mismo en las direcciones ascendentes

La comunicación que fluye desde el nivel de un grupo una organización hasta un nivel inferior se denomina comunicación descendente. La utilizan los líderes y gerentes para asignar metas, instrucciones sobre trabajo, explicar las políticas y procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

La comunicación ascendente tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se denomina comunicación lateral

John W. Newstron desarrolla 4 tipos de comunicación:

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Para comunicarse hacia abajo, algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, presentaciones en PowerPoint y reuniones con los empleados. Estos enfoques a menudo fracasan en su intento de que los empleados los entiendan, lo que es una meta de la comunicación eficaz. La clave para una mejor comunicación está en la presentación de la información que hacen administradores más sensibles, quienes la preparan con cuidado y comunican sus mensajes con honestidad, energía y calidez. Los administradores que se comunican con éxito son sensibles a las necesidades humanas y están abiertos a un diálogo real con sus empleados.



Parte del fracaso de las administraciones es que no se preparan para una comunicación eficaz. Para una comunicación efectiva, se debe trabajar en 4 pilares fundamentales:

- ❖ Los administradores deben desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación. Deben convencerse a sí mismos de que la comunicación es una parte importante de sus tareas.
- ❖ Los administradores deben trabajar con constancia para mantenerse informados. Necesitan buscar información pertinente de interés para sus empleados, compartirla y ayudarlos a sentirse informados.
- ❖ Los administradores necesitan planear conscientemente la comunicación, y deben hacer esto al principio del curso de acción.
- ❖ Los administradores deben desarrollar la confianza en toda comunicación, es importante la confianza entre emisores y receptores.

Las claves para una mejor comunicación son, su sentido de oportunidad y su calidad, no su cantidad. Es posible una mejor comprensión con menos comunicación total, si es de alta calidad y se entrega en el momento oportuno.

En la comunicación ascendente, si se interrumpe el flujo de la información en ambos sentidos, la administración pierde el contacto con las necesidades de los empleados y le faltará información para tomar decisiones sólidas. Será incapaz de proveer los apoyos laborales y sociales necesarios a los empleados.

La administración necesita comunicación con los empleados. Este proceso requiere iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante señales débiles y adaptabilidad ante diferentes canales de información de los empleados. Requiere sobre todo la conciencia y la creencia de que los mensajes ascendentes son importantes.

Un punto de partida para fomentar mejores comunicaciones ascendentes es establecer una política general que exprese qué clase de mensajes ascendentes se desean. Esto abarcaría áreas de responsabilidad de la administración superior, asuntos polémicos, asuntos que requieren el punto de vista de la administración o cualquier excepción o cambios a las políticas corporativas que se recomienden.



Los administradores entablan mucha comunicación lateral, o comunicación cruzada, que es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos. También se lleva a cabo porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral al proceso de subir y bajar por las líneas de mando oficiales. A menudo, la comunicación lateral es la pauta predominante en la administración.

Los empleados que desempeñan un papel importante en la comunicación lateral se conocen como puentes fronterizos. Tienen fuertes vínculos de comunicación dentro de su departamento, con gente de otras unidades y a menudo con la comunidad externa. Estas conexiones permiten a quienes operan como puentes fronterizos reunir grandes cantidades de información, que pueden filtrar o transferir a otros. Esto les da una fuente de estatus y poder potencial.

La comunicación extraoficial es un sistema de comunicación informal. Coexiste con el sistema de comunicación formal de la administración. Aunque la información extraoficial tiende a entregarse en forma oral, puede ser escrita. Algunas veces se usan notas escritas a mano o a máquina, pero en la moderna oficina electrónica estos mensajes suelen relampaguear en las pantallas de las computadoras, creando la nueva era de la comunicación extraoficial electrónica. Este sistema acelera la transmisión de más unidades de información en un periodo muy corto. No obstante, no reemplazará la comunicación extraoficial personal por dos razones:

- ❖ No todo empleado tiene acceso a una red de computadoras personales en el trabajo.
- ❖ Muchos trabajadores disfrutan la interacción social más personal propia de la comunicación extraoficial tradicional.

## CAPÍTULO N° 5 Críticas y sugerencias

### 5.1 Hacia un nuevo modo de hacer empresa. Críticas y sugerencias.

Echeverría describe que las empresas tradicionales están en crisis, muestran signos de agotamiento y exhiben su incapacidad para sostener el desarrollo empresarial de futuro. El modelo de gestión actual se regula con mecanismos de mando y control, con estructuras jerárquicas que muestran ser ineficientes y nocivas en los entornos actuales. Las regulaciones establecen un techo al desempeño, no impulsa a nuevos aprendizajes, a innovaciones, al trabajo en equipo, a la comunicación, ni a la adaptabilidad de las nuevas tendencias, desaprovechando las capacidades actuales de los individuos. La estructura piramidal y jerárquica de la empresa tradicional demuestra ser lenta y poco eficaz para la toma de decisiones, lo que afecta en forma directa la capacidad productiva. Las empresas tradicionales nacieron en entornos muy diferentes y no han podido adaptarse a las transformaciones del nuevo siglo. El miedo es un mecanismo de gobernanza para las viejas formas de gestión, es el temor a las consecuencias del incumplimiento. Esta emoción lleva al sometimiento de lo que se impone y a la voluntad de otros. Provoca evitar el peligro y eludir el riesgo. Es un estado emocional contraindicado para la creatividad, la innovación, el aprendizaje, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo. Provocando un clima laboral no deseado, falta de confianza y no colaborativo.

Para poder entender un nuevo modo de hacer empresas no solamente debemos concentrarnos en los factores externos, también se debe responder a las propias condiciones internas.

Los líderes deben estar preparados a convivir con los errores, para innovar deben estar conscientes de fracasos iniciales, o no será posible llegar a desempeñar funciones superiores sin pasar por estos caminos.

Para Alaimo Martin<sup>19</sup> dichos caminos nos lleva a pensar que el modelo de gestión tradicional está siendo reemplazado por formas más participativas, colaborativas y humanas de hacer empresa. Las organizaciones y los equipos de trabajo están integrados por personas, y las

---

<sup>19</sup> Coach organizacional y entrenador profesional como Certified Scrum Coach (CSC) y Certified Scrum Trainer (CST)

personas tienen comportamientos, emociones, deseos, y su propia historia. En lugar de minimizar estos factores, deben estar incluidos en la gestión.

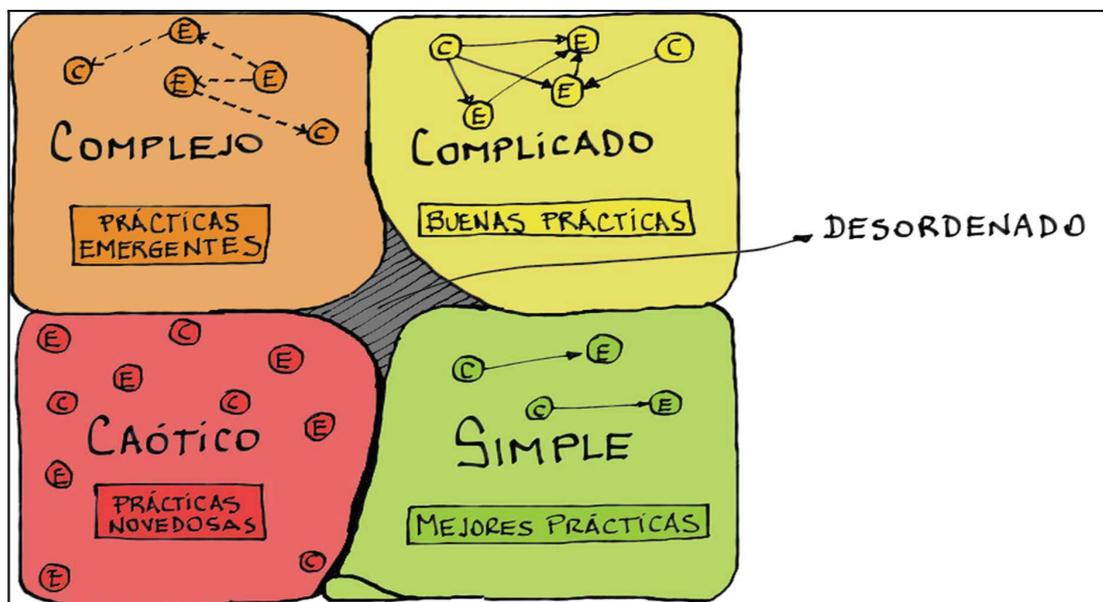
La productividad no solo se refiere a cuánto se produce, sino a qué tan efectivas son las relaciones personales en el contexto profesional. Podemos decir que  $R=R$  es decir que Resultados es igual a Relaciones. La manera más efectiva de mejorar los resultados es fortalecer las relaciones existentes entre los miembros de la organización buscando un clima agradable para desempeñar los procesos y tareas designadas.

Para lograrlo hemos buscado una metodología que agrupa el Coaching y al Scrum, con el propósito de encontrar una propuesta acorde a las necesidades de las PYMES.

En entornos cambiantes, donde los deseos de clientes, usuarios y empleados parecen mutar y comenzar a pedir algo distinto, aplicar herramientas ágiles como el Scrum ayuda a disminuir el gap y la frustración que pueden aparecer al final del recorrido. Pero, ¿qué es Scrum? y ¿en qué contextos es más eficiente?

Para poder comprender el contexto más eficiente utilizaremos el marco Cynefin<sup>20</sup> para comprender las diferentes situaciones con las que se pueden encontrar las pymes y cuál es la manera más eficiente de responder a cada una de ellas.

Figura n° 11: Marco Cynefin



Fuente: <https://martinalaimo.com>

<sup>20</sup> Snowden & Boone, *A Leader's Framework for Decision Making*, BHR, 2007

El marco Cynefin compara las características de los cinco dominios de complejidad diferentes: simple, complicado, complejo, caótico y desordenado (ver figura n°11). Analizaremos cada uno de ellos.

### **Dominio Simple**

Este dominio opera con problemáticas simples, donde es fácil identificar las causas y sus efectos. Generalmente las respuestas son claras, correctas e indiscutibles. Los procesos son eficientes y se ejecutan de manera repetitiva. En este contexto Scrum puede ser de gran ayuda.

### **Dominio Complicado**

En este dominio encontramos problemáticas más complejas, con perfiles expertos, múltiples soluciones para un mismo problema pero que requiere del involucramiento de los expertos para identificarlas. Si bien Scrum podría utilizarse no necesariamente sea la forma más eficiente de resolverla.

### **Dominio Complejo**

Cuando las organizaciones se enfrentan a problemas más complejos los resultados se vuelven impredecibles. No hay anticipación a las complejidades. Solo se adaptan de acuerdo a los resultados obtenidos y rara vez son replicables. Es necesario generar contextos con lugares para experimentar y de cuyo fallo tener el menor impacto posible. Se requieren niveles altos de creatividad, innovación, interacción y comunicación entre los integrantes del equipo. El desarrollo de nuevos productos o servicios, la incorporación de nuevas características o el rediseño de los mismos son contextos donde Scrum se utiliza mucho.

### **Dominio Caótico**

Los problemas caóticos requieren de una respuesta inmediata, es necesario actuar para restablecer cierto orden. No es un escenario para utilizar Scrum. Son escenarios donde las soluciones son más robustas donde reina la improvisación.



## **Dominio Desordenado**

En este dominio no se pueden medir las situaciones ni las formas de actuar. Se actúa bajo la experiencia que las personas tienen. El gran riesgo es actuar de manera diferente a lo que realmente se necesita para la resolución del problema.

Una vez desarrollado los diferentes dominios, la pregunta es, ¿Qué es Scrum entonces?

Scrum es un marco de trabajo que nos permite encontrar prácticas emergentes en dominios complejos, como la gestión de proyectos de innovación. No es un proceso completo, genera un contexto relacional e iterativo de adaptación constante para que los individuos creen en su propio proceso encontrando la mejor manera de resolver los conflictos. Está compuesto o apoyado en dos roles: el ScrumMaster y el Product Owner. El ScrumMaster es quien vela

Por la utilización de Scrum, soluciona los inconvenientes que se presentan y asiste a su equipo para lograr su mejor performance. Es considerado un coach o facilitador que está a cargo del equipo de desarrollo. El Product Owner es quien representa el negocio, stakeholders, cliente y usuarios finales. Tiene la responsabilidad de conducir el equipo de desarrollo hacia el producto o servicio que se quiera producir.

El progreso de los proyectos de trabajo que utilizan Scrum se realiza y verifica en una serie de iteraciones llamadas Sprint. Estos Sprint tienen una duración pre-establecida de un mes.

Al comienzo de cada Sprint el equipo de desarrollo realiza un compromiso de entrega de una serie de funcionalidades o características del producto o servicio, que incluye un análisis en el diseño, en el desarrollo, prueba o integración al producto. Es en ese momento cuando se realiza la reunión de revisión del producto en desarrollo donde el equipo muestra lo construido al Product Owner y a cualquier grupo de interés interesado. El feedback obtenido en la reunión puede ser incluido entre las funcionalidades a construir en futuros Sprint o reuniones.

El espíritu de Scrum nos lleva a pensar en ¿cómo hacer más simples y fáciles los desafíos laborales?

Para comenzar este desafío transformacional de la empresa, es necesario asumir pérdidas. La organización debe debatir acerca de qué cosas perder y cómo. En un mundo con entornos complejos, volátiles, ambiguos y con incertidumbres, la experiencia de los líderes es indispensable, pero con Scrum hay una visión, estructuras y orden. Estas nuevas formas de conducir equipos de trabajo precisan de consenso, comunicación y confianza. Este último concepto es un condimento importante para la autogestión y motivación de los grupos. Nos permite tener un horizonte compartido, el cual es muy difícil de construir.

Pero éste horizonte compartido, ¿cómo se construye? a través del pensamiento compartido de hacia dónde ir, de cómo hacer las cosas. Entra en juego la visión, que posibilita tener una perspectiva, un sentido del hacer y a partir de ahí, definir una forma de este hacer. Si el camino conduce hacia la visión propiamente dicha significa que es la vía correcta.

Otro elemento fundamental es la forma de medirlo y evaluarlo. Combinar resultados, objetivos y medirlos rápidamente ayuda a no desviarse de la visión.

El objeto principal de Scrum es el cliente, participa a toda organización para la construcción de un producto o un servicio, identificando a clientes que esperan un valor en las entregas tempranas. Scrum es una metodología que enseña a gestionar por objetivos, que realiza reuniones periódicas para realimentar los procesos, con la información necesaria para ayudar a disminuir las diferencias entre lo que el cliente desea y el producto terminado. Integra a los clientes en las decisiones y genera confianza en toda la organización.

Se adaptan frentes a las cambiantes condiciones del entorno, logrando una mayor productividad, mejores tiempos de entregas, mejor calidad y menores riesgos.

El punto de partida de las organizaciones no es en todos los casos el mismo. Cada organización tiene un estado de madurez diferente y desde allí se debe empezar a trabajar.

Si se tienen en claro los objetivos y cierta noción del camino a transitar, una pregunta que surge en los líderes es, ¿por dónde comenzar? ¿que necesita la organización para contribuir al logro del objetivo?

En principio se necesita habilidades de escucha, de empatía, de comunicación, de relacionamiento, de trabajo en equipo, de trabajo colaborativo y de negociación entre otras cosas.

Y por otro lado alinear la visión a toda la dirección general. Con todo lo descrito surgen las siguientes dudas ¿Podrán los equipos estar realmente comunicados? ¿Podrán las organizaciones trabajar sin jerarquías? ¿Será posible que en la organización todos compartan la misma motivación más allá de los objetivos particulares? ¿Será posible escucharse cuando



son decenas o hasta miles de personas con focos distintos? ¿Podremos alinear los intereses de distintos sectores y personas?

Algunas de estas preguntas tienen que ver con los obstáculos o desafíos que tiene cualquier proyecto Scrum. Los nuevos entornos son complejos e indeterminados y es necesario activar toda la capacidad del conocimiento, herramienta fundamental de toda organización. Podemos incrementar los conocimientos, pero si no hay una cultura de base que fomente la experimentación, que crea y confíe en las personas, que innove, que tomen desafíos, se adapten y sean resilientes no podrá ser sostenible en el tiempo.



## CAPÍTULO N° 6 Conclusiones finales

En conclusión, podemos afirmar de acuerdo a lo desarrollado en este trabajo, que el estilo de liderazgo, tiene una incidencia de alto impacto, en el clima laboral de una PYME. Las cualidades y competencias del líder, pueden provocar efectos positivos o negativos. El líder debe tener la capacidad de interpretar que el tipo de liderazgo que se implemente, deberá motivar y promover a las personas, para que puedan tener una buena actitud y disposición, sintiéndose tranquilas y cómodas en su trabajo. Un buen líder reconoce que el buen trato hacia las personas es fundamental para generar un ambiente laboral apropiado, sabe que el talento humano es un factor esencial, que construye vínculos de confianza, generando un entorno de armonía, el cual permite un mejor manejo de empatía, generando altos niveles de motivación, entendimiento y por supuesto de productividad en el campo laboral.

Hoy en día, la mayoría de las grandes organizaciones fueron en sus principios pequeñas o medianas empresas, y esa transición exitosa se debe a una acción eficaz del liderazgo. En la actualidad existe un abanico de oportunidades, en donde la creatividad y liderazgo son factores fundamentales, para la participación, motivación y la conducción de equipos de personas. Por este motivo, el liderazgo se debe ejercer desde las necesidades y expectativas de otros. La ventaja de una PYME es el margen para la toma de decisiones para tomar iniciativas, pero el día a día expone a quienes dirigen una empresa, dejando en evidencia la falencia de liderazgo.

Desde nuestra mirada y de acuerdo a lo expuesto, surgen algunas cuestiones:

¿Se puede liderar en una PYME? ¿El liderazgo tiene impacto en la motivación de los empleados? ¿Cómo se desempeña un empleado desmotivado? ¿Qué medidas debe tomar la empresa para mejorar el liderazgo?

Concluimos que, si se puede liderar en una PYME, pero la falta de liderazgo es el primer factor que demora los cambios. El ritmo de trabajo diario, las presiones, la falta de comunicación e información entre líder y empleado, hacen que no haya tiempo para reflexionar sobre la dirección elegida y actuar desde un nuevo enfoque.

### **Conclusión individual Ballejo Víctor Hugo**

Es importante resaltar que es la motivación en cada persona, así como la importancia del liderazgo, pero no solo son fundamentales para nuestra vida personal, sino que lo es también para el ámbito laboral. Una empresa no podría llevar a cabo el logro de sus metas u objetivos, si su recurso humano no es liderado de forma efectiva por una persona o si no tiene la motivación suficiente para desarrollar cada actividad.

Hay factores que determinan la carencia del liderazgo, desembocando en un retraso para generar el cambio. Cabe destacar que el liderazgo en estos tiempos, debe cambiar su percepción sobre las personas, no mirarlos solo como un objeto de producción, sino como una posibilidad de promover entusiasmo y motivación. La Estrategia principal que deben adoptar los líderes modernos es de tener una interrelación más fluida con los empleados o equipos que encabecen, donde puedan generarles a través de ciertas técnicas transcendentales, expuestas en este trabajo, inspiración, entusiasmo, motivación, donde puedan mejorar su autoestima, y puedan lograr que adopten un modelo de desarrollo tanto organizacional como también personal.

En resumen, cada persona tiene la capacidad de desarrollar el liderazgo, lo importante está en encontrar la motivación que le guie para ello.

Para poder obtener el máximo potencial de una persona o equipo, y que se llegue al logro de los objetivos fijados, es fundamental contar con un líder que sea capaz de satisfacer las necesidades de los integrantes a través del apoyo, guía, motivación, comunicación e ideas.

La finalidad principal es comprender que una empresa con trabajadores motivados es una empresa con mejores rendimientos rica en recursos humanos. Posiblemente esos mejores resultados se conviertan en unos mejores resultados en otros ámbitos de la empresa.

El objetivo de la comunicación es transformarnos en agentes efectivos y poder generar interés en los demás, de tal modo que puedan sentirse capaces de afrontar cualquier tarea. La comunicación debe ser utilizada para influir y para afectar intencionalmente, ya que constituye un instrumento social importantísimo de cambio. Es de gran importancia que los líderes conozcan en profundidad la comunicación en todos sus aspectos.

En conclusión, Un buen líder requiere una comunicación adecuada, donde se pueda transmitir la visión de la organización de forma efectiva, para que de esta manera se puedan comprender claramente los objetivos que buscan los líderes.

### **Conclusión individual Castro Oscar Gastón**

En la era del conocimiento, donde los estudios de muchas organizaciones tienen que ver con el ser humano organizado, como trabaja en equipo, como se siente colaborando con sus pares y cuya concepción de poder se traslada a un liderazgo capaz de influir, inspirar, confiar en su equipo de trabajo, es que empezó la inquietud o la necesidad de investigar cómo se trabaja en las PYMES de hoy.

En este recorrido, y en un contexto diferente a su nacimiento, concluimos que ya no es posible ser competitivo concibiendo al ser humano como una persona que recibe órdenes y obedece y a sus actividades como tareas y procesos. Que seguir respondiendo a los nuevos entornos con estructuras obsoletas las coloca en riesgo de desaparecer. Es generalizado encontrar que el talento humano no se desarrolle, provocando así su incapacidad para retener a los empleados valiosos, impactando en la motivación, la moral y el desempeño. Estas formas de gestión limitan la creatividad, la iniciativa y la confianza, fuentes inevitables del nuevo poder en las organizaciones actuales.

Esta transición entre la gestión actual y un nuevo ordenamiento trae aparejado conflictos, contradicciones y confusiones. Esto implicaría aceptar que ser el dueño o haber tenido la visión del negocio no equivalen a saber gerenciar o liderar, se requiere la profesionalización de la gestión.

Y es en este punto de inflexión, donde es necesario adaptar una nueva manera de pensar y re entender la realidad de las PYMES. Vivimos en entornos que se mueven permanentemente, en constante evolución, inciertos, donde la anticipación debe ir más allá que la predicción. Es en este punto, donde aparece el concepto de VUCA, un concepto que me ha ayudado a entender que las organizaciones deben tener una característica fundamental, que es la adaptabilidad.

El objetivo de una nueva forma de hacer gestión, es la de crear un valor total para todos los actores con los que interactúa la organización, adaptándose a las nuevas circunstancias, manteniendo la unidad y su espíritu de supervivencia. Las PYMES deben ser capaz de cambiar el entorno donde se mueven para seguir construyendo un valor total. Y es en este Valor Total, otro concepto incorporado que me permitió desarrollar el TFPP, donde se deben buscar alternativas que vayan de lo esencial, a lo simple y que permita a las PYMES ampliar su capacidad de ser sostenibles a través de una buena gestión en entornos complejos.

Para lograrlo es necesario ver a las organizaciones como un organismo vivo, como a un sistema humano complejo, que nace en un entorno determinado para cumplir con un propósito y sobrevivir en el camino.

Las empresas que gestionen bajo el concepto de Valor Total estarán preparadas económicamente para subsistir en el largo plazo, tendrán una visión amplia y sistémica del negocio, una propuesta diferenciada, eficiente y eficaz. Las características habituales que se incorporan con este nuevo concepto pasan por una dirección responsable, abierta a la información, que reconoce los logros, que aprende de los errores y utiliza la confianza como motor.

Para incorporar el Valor Total, las pequeñas y medianas empresas, deben orientarse hacia un liderazgo eficaz, que facilite la autonomía responsable, la flexibilidad, que inspire confianza, que sea capaz de gestionar los conflictos, que genere lealtad, sentido de pertenencia y motivación. Para que los empleados puedan volcar su principal activo, el conocimiento.

Es en el estilo autoritario, donde hemos encontrado un liderazgo eficaz, que mejora los aspectos del clima laboral, es un estilo con visión de futuro, que motiva a los empleados, que hace entender a sus empleados como sus funciones colaboran hacia la visión general de la pyme, dando total libertad para la innovación, que deja experimentar y correr riesgos previamente calculados. Es especialmente eficaz para organizaciones que necesitan un cambio abrupto.

Este liderazgo propuesto para la transformación de las PYMES, necesita de una estrategia elaborada a mediano plazo, para poder dimensionar el alcance de todas las actividades a considerar en la creación de nuevas tareas y competencias a los que los recursos humanos se deben adaptar para lograr una ventaja competitiva o generar nuevas oportunidades.

Pero la motivación y las necesidades están determinadas por la forma de percibir la nueva situación. Todo cambio genera cierto recelo, cierta desconfianza, y acá entra la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los empleados, para que entiendan la naturaleza del entorno que es necesario cambiar y las herramientas con la que disponen para comprender a las nuevas formas de hacer gestión en la organización.

Para lograr que el cambio sea posible es necesario y fundamental la comunicación. La comunicación eficaz ayuda a que los empleados sepan que tareas realizar, el porqué, el para qué de sus funciones, que puedan manifestar sus sentimientos y sus necesidades para lograr

las metas establecidas. La eficacia de la comunicación genera un mejor desempeño, deja en claro las posturas del líder sobre el trabajo a desarrollar, proporciona satisfacción y sienten mayor compromiso hacia la tarea.

En este camino de encontrar una metodología que nos ayude a englobar o a demostrar que, generando mejores relaciones interpersonales, un trabajo en equipo, una comunicación eficaz y un liderazgo que se adapte a las necesidades del entorno, es que encontramos en Scrum la propuesta acorde con las necesidades de las PYMES en estudio.

Para comenzar el desafío de incorporar Scrum, es necesario en principio asumir pérdidas. Se debe debatir acerca de que perder y cómo. En un mundo con entornos complejos, volátiles, ambiguos y con incertidumbres, la experiencia de los líderes es importante e indispensable, pero con Scrum hay una visión, estructuras y un orden. Las nuevas formas de conducir equipos de trabajo necesitan del consenso, la comunicación y la confianza como herramientas importantes para la gestión y motivación de los grupos. Pero la pregunta que nace es ¿Cómo se construye una nueva forma de hacer gestión? A través del pensamiento compartido de cómo hacer las cosas y hacia dónde ir, combinando los resultados, los objetivos y su medición para no desviarse de la visión.

Su punto de partida en las PYMES no es en todos los casos el mismo, cada una de ellas tiene un estado de madurez diferente y desde allí se debe empezar a trabajar. Para esto es necesario tener diferentes habilidades para escuchar, lograr una empatía, desarrollar la comunicación, confiar en el trabajo en equipo, y la colaboración de todos para saber por dónde comenzar y que necesitan las organizaciones para el logro de sus objetivos.

Pero el pasaje de la teoría a la práctica, hacen que surjan los siguientes cuestionamientos:

¿Podrán los equipos ser realmente comunicativos? ¿Podrán las pymes trabajar sin el control al cual están acostumbrados? ¿Será posible que los integrantes de la organización compartan la misma motivación? ¿Será más fuerte la realización personal por sobre la grupal? ¿Estarán preparados para una nueva forma de gestión? ¿Tendrán la capacidad para crear, para innovar?

Son todas preguntas que tienen que ver con los obstáculos o desafíos que tiene cualquier proyecto Scrum. Es necesario activar toda la capacidad del conocimiento que tienen las organizaciones para innovar, para crear, para incrementar la sabiduría, herramientas fundamentales de toda organización. Sin una cultura de base que fomente la experimentación,



que confíe en las personas, que tomen nuevos desafíos, se adapten y sean resilientes, las pymes no podrán ser sostenibles en el tiempo.

Es necesario un cambio de mindset.

## Bibliografía

- ❖ Abraham Maslow, (1987) *Motivación y Personalidad*, Madrid, Díaz de Santos, 21-38 pp.
- ❖ Achua, C y Lussier, R. (2019). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, México DF, Cengage Learning, 548 pp.
- ❖ Alaimo, D. (2013). *Proyectos ágiles con Scrum: Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Kleer, 125 pp.
- ❖ Baidés, R. (2014). *Herramientas de management para enfrentar la incertidumbre*, Buenos Aires, Cengage Learning, 524 pp.
- ❖ Bonache, J. y Cabrera, A. (2017). *Dirección de personas, evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Buenos Aires, Pearson, 578 pp.
- ❖ Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*, Buenos Aires, Granica, 234 pp.
- ❖ Cardozo, P. (2004). *Pyme's, Pequeña y mediana empresa, intuición y método*, Buenos Aires, Temas, 236 pp.
- ❖ CEPAL (2003). *Aportes para una estrategia Pyme en la Argentina*, Buenos Aires, CEPAL, 415 pp.
- ❖ De Luca, R y Lazzati, S. (2018). *Gestión estratégica en los distintos niveles de la organización*, Buenos Aires, Granica, 229 pp.
- ❖ Díaz, E. Drapkin, C. García, M. Povill, N. (2017). *La empresa total: como debería ser la organización hoy para sobrevivir mañana*, Barcelona, Profit, 174 pp.
- ❖ Dodero, S. (2015). *El secreto de las empresas familiares exitosas*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, El Ateneo, 320 pp.
- ❖ Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum, (2009), *Administration*, Mexico DF, Cengage Learning, 458-488 pp.
- ❖ Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum, (2009), *Administration*, Mexico DF, Cengage Learning, 528-554 pp.



- ❖ Echeverría, R. (2016). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Granica, 160 pp.
- ❖ Edgar H. Schein, (1994), *Psicología de la Organización*, México D.F, Prentice Hall, 17-96 pp.
- ❖ Enrique B. Franklin y Mario Krieger, (2011), *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson, 31-40 pp.
- ❖ Ficarra, J. (1994). *La dirección estratégica*, Buenos Aires, Edicon, pp 119-126.
- ❖ Frederick Herzberg, (1959), *La motivación para el trabajo*, New York, Wiley, 113-120 pp.
- ❖ Goleman, D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*, Barcelona, Ediciones B, 162 pp.
- ❖ Gore, E. (2013). *El próximo management, acción, practica y aprendizaje*, Buenos Aires, Granica, 191 pp.
- ❖ Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, (2012) *Administración una Perspectiva Global y empresarial*, México D.F, Mc Graw Hill, 455-479 pp.
- ❖ John Marshall Reeve, (2010), *Motivación y Emoción*, Madrid, Mc Graw Hill, 81-84 pp.
- ❖ John W. Newstron, (2011) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, México D.F, Mc Graw Hill, 48-78 pp
- ❖ Johnson, G. Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, Madrid, Pearson, pp 6-7.
- ❖ Rubinsztein, J. (1997) *El proceso comunicacional* –Capitulo Comunicaciones, Comodoro Rivadavia,
- ❖ March, J y Herbert, A. (1994) *Teoría de la organización*, Barcelona, Ediciones Ariel, 285 pp
- ❖ Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, Nashville, Nelson, 368 pp.
- ❖ McShane, S y Von Glinow, M. (2010). *Liderazgo y recursos humanos, análisis del comportamiento organizacional*, Barcelona, Profit, 111 pp.



- ❖ Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall, 5 pp.
- ❖ Schlemenson, A. (2014). *Análisis organizacional en Pymes y empresas de familia*, Buenos Aires, Granica, 234 pp.
- ❖ Senge, P. (2010). *La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Granica, 496 pp.
- ❖ Robbins, S y Judge, T. (2009), *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson, 177 pp.
- ❖ Robbins, S y Judge, T. (2009), *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson, 335-341 pp.
- ❖ Robbins, S y Coulter, M. (2010), *Administration*, Mexico, Pearson, 313-368 pp.
- ❖ Sexton, W. (1977), *Teorías de la organización*, México, Trilla, 162 pp.

#### Páginas Web visitadas

- ❖ Alaimo, M. (2014). Cynefin: la complejidad que nos rodea. [figura]. Recuperado de <https://martinalaimo.com/es/blog/cynefin>
- ❖ Arroyo Quero, J. (2016). *¿Que son entornos VUCA? Aprendiendo a convivir con la incertidumbre y la ambigüedad, en sus formas más volátiles y complejas*. Jerez de la Frontera, España: Linkedin.com. [Recuperado de https://www.linkedin.com](https://www.linkedin.com)
- ❖ Cordiano, M. (2019). *Agilidad: como iniciar el viaje. Volumen 23*, pp 33-35.
- ❖ Drapkin, C. (2017). *Valor Total: otra manera de entender el éxito empresarial [figura]*. Recuperado de <https://factorhuma.org/es/actualitat/blog-factor-huma/13080-valor-total-otra-manera-de-entender-el-exito-empresarial>
- ❖ Gestión Capital Humano (2016), *Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas*, recuperado de: <http://www.ulasalle.edu.bo>



- ❖ IMF, B. (2018). *Que son los entornos VUCA y cómo afectan a la gestión. [figura]*. Recuperado de <https://upea.reyqui.com/2018/02/que-son-los-entornos-vuca-y-como.html>
- ❖ Obsbusiness.scholl (S.F). *¿Te conviene utilizar la metodología Scrum en tus proyectos?* Barcelona, España: Obsbusiness.scholl. Recuperado de <https://www.obs-edu.com>
- ❖ Practia global. (2018). *Llevando a la organización a un modelo de agilidad escalada. Más allá de las metodologías ágiles.* España: Practia. Global. Recuperado de <http://www.practia.global>
- ❖ Proyectosagiles.org. (S.F). *¿Qué es Scrum?*, España: proyectosagiles.org. Recuperado de <https://proyectosagiles>.
- ❖ Sapirstein, J. (2019). *Agile: Objetivos claros, información fluida.* España: Practia.global. Recuperado de <http://www.practia.global>
- ❖ Universidad Politécnica de Madrid (2014). *Experiencia práctica en la implementación y uso de Scrum.* <https://www.youtube.com/watch?v=rQAPBTBq-OQ>
- ❖ Yelmo, J. [Universidad Politécnica de Madrid]. (2014, octubre 17). *Metodologías ágiles. El proceso Scrum.* <https://www.youtube.com/watch?v=p9MYRrQEOGI>