



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

**“TRABAJO EN EQUIPO COMO GENERADOR DE
EFICIENCIA EN UNA PYME”**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

Alumnos:

- Margarita Fiamma Soledad R.
(Coordinadora - fiamma.sm@hotmail.com)
- Medina Estefanía Ailín
- Scotti Florencia Gisele

Tutor:

- Mondino Silvana

17 de Diciembre de 2018

Índice

HIPÓTESIS	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1 – “LA ORGANIZACIÓN”	5
ORGANIZACIÓN	5
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)	8
Cultura Organizacional	10
Clima Organizacional	12
CAPÍTULO 2 – “IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO”	13
TALENTO	16
MOTIVACIÓN	17
CAPÍTULO 3: “LOS EQUIPOS”	26
TRABAJO EN EQUIPO	26
LIDERAZGO	29
COMUNICACIÓN	32
CAPITULO 4 - “APRENDIZAJE Y EXPERTISSE”	34
APRENDIZAJE	34
EXPERTISE	38
CAPITULO 5 – “TRAINING (CAPACITACION)”	40
Proceso de capacitación	41
Tipos de capacitación	42
CAPÍTULO 6 – “BERLÍN”	46
RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN	46
APLICACIÓN DEL EXPERTISSE Y TRAINNING EN BERLÍN	47
CONCLUSIÓN	50
Recomendaciones	51
BIBLIOGRAFÍA	52

HIPÓTESIS

Actualmente las organizaciones son cada vez más complejas y se encuentran en cambio constante. La volatilidad del mercado obliga a las empresas a estar informadas acerca de los avances tecnológicos y las ventajas competitivas que representa el mismo para no quedar fuera de la estructura y adaptarse al mercado moderno.

En este contexto, la flexibilidad es fundamental para la adaptación. Esta conlleva al aprendizaje constante ya que sin este no existiría la evolución de las compañías.

Anteriormente en las organizaciones existía la figura de un “patrón”, el cual se ocupaba de dirigir y controlar al resto de los empleados. Este era el único que tenía contacto directo con el dueño o gerente general de la organización.

En la actualidad, esto ya no se lleva a cabo ya que los empleados tienen libre comunicación con sus superiores, siendo demostrado que esto genera mayor fidelidad del colaborador para la compañía.

En la mayoría de los casos, hoy en día, cada empleado es responsable y dueño de su accionar y sus ideas, es decir que aplican auto liderazgo constantemente, sin necesidad de reportar cada tarea realizada.

Dado lo anterior, cabe destacar que nuestra pregunta de investigación es la siguiente:
¿El trabajo en equipo genera eficiencia en las pequeñas y medianas empresas?

El objetivo de este trabajo de práctica profesional intentará demostrar cómo, a través del trabajo en equipo, se podría generar mayor eficiencia en una PYME, tomando como referencia el caso real de la empresa “Berlín”.

INTRODUCCIÓN

Nos referimos a trabajo en equipo a un grupo de personas que tienen objetivos en común para lograr el cumplimiento de los mismos. Esto nos lleva a descubrir que un grupo no es lo mismo que un equipo, ya que se considera grupo a un conjunto de personas pero entendemos por equipo a un conjunto de personas que tienen un objetivo en común y harán todo lo que este a su alcance y a su disposición para lograr el cumplimiento del dicho objetivo.

Este concepto va atado al sentido de pertenencia que puedan tener los equipos con la organización, ya que si no se sienten parte de la misma no existirá el interés por cumplir estos objetivos y por ende hacer destacar a la empresa por encima del resto.

De allí surge la importancia de que la organización tenga una fuerte cultura organizacional que llegue a la gente y un líder que tenga el énfasis y la motivación adecuada para comunicarla correctamente.

Por eso es muy importante lograr la existencia de equipo en las organizaciones, ya que estos funcionan en sinergia y apuntan hacia un mismo horizonte el cual llevara a la compañía al éxito.

En la actualidad, las empresas más exitosas son aquellas que tienen equipos que se caracterizan por ser flexibles, creativos, por priorizar la innovación y por tener un fuerte empuje hacia el cumplimiento de resultados; para lograr obtener capital humano de estas características consideramos esencial que el personal se capacite, ya sea mediante cursos o aprendiendo de aquellos compañeros con más experiencia que puedan brindarle sus conocimientos más fuertes y efectivos dentro del ámbito que los rodea.

En los capítulos siguientes tocaremos estos conceptos que consideramos relevantes para demostrar nuestra hipótesis de trabajo.

CAPÍTULO 1 – “LA ORGANIZACIÓN”

Para poder empezar a definir el tema en cuestión es necesario definir que es una organización y que es una pequeña y mediana empresa.

ORGANIZACIÓN

Una organización es un conjunto de personas o unidades sociales que actúan juntas dentro de un sistema, y que a través de sus experiencias y relaciones contribuyen al logro de objetivos y metas determinadas.

Las organizaciones son consideradas sistemas administrativos creados para alcanzar resultados con apoyo de los seres humanos y/o con apoyo del talento humano.

A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo, las organizaciones se reestructuran. Una organización no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.

Existen muchas definiciones de organización. A continuación detallaremos algunas que son claves, según ciertos autores:

Según Weber (1922): “La organización laboral es un “grupo corporativo” siendo este una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitadas entre reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra hacia que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo”

Según Simon (1952) “Un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los participantes por un alto grado de dirección de comportamiento hacia fines que son objetos de conocimiento común”

Según Porter, Lawler & Hackman (1975): “Las organizaciones están compuesta de individuos o grupos en vista de conseguir ciertos fines y objetivos, por medios de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”¹

¹ <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>

Existen diversas clasificaciones para una organización; a continuación detallaremos algunas de estas, según Tatiana Mejía Jervis en su artículo “Los 5 tipos de organización empresarial principales”:

La organización según su forma jurídica:

- *Comanditarias*: Son las organizaciones empresariales que cuentan con dos tipos de socios diferentes. Unos socios participan de la gestión empresarial y tiene responsabilidad completa sobre la misma, a estos se los llama socios colectivos. Otros socios no participan de la gestión de la empresa y su responsabilidad es parcial de acuerdo a lo aportado, estos son los socios comanditarios.
- *Sociedad colectiva*: tipo de organización empresarial que pertenece a más de un individuo. los socios tienen la responsabilidad de responder de forma ilimitada según su patrimonio.
- *Cooperativa*: son organizaciones empresariales sin fines de lucro con el objetivo de lograr el bienestar de sus integrantes.
- *Unipersonal*: Tipo de organización que pertenece a una sola persona. este único socio debe responder de forma ilimitada con sus pertenencias en caso que algún individuo resulte perjudicado por las decisiones de las empresas.
- *Sociedad responsable limitada*: tipo de organización donde los socios son responsables de responder únicamente con el capital que aportaron inicialmente, nunca con su patrimonio.
- *Sociedad anónima*: organización donde la responsabilidad se limita al patrimonio aportado. Los titulares serán aquellos que compran acciones o títulos de la empresa.

La organización según su tamaño:

- *Microempresa*: organizaciones que encuentran con un máximo de 10 trabajadores. Generalmente le pertenece a una sola persona y su dueño suele trabajar ahí. Su facturación anual es reducida y no afecta mucho el comportamiento del mercado. Poseen pocos equipos y desarrollo tecnológico y sus procesos productivos son generalmente de carácter artesanal.
- *Pequeña empresa*: tipo de organización que cuenta con un mínimo de 11 trabajadores y un máximo de 49. Son rentables e independientes y poseen recursos financieros limitados. No se especializan en ningún área de trabajo específica.
- *Mediana empresa*: son las organizaciones que cuentan con un mínimo de 50 trabajadores un máximo de 250. por su tamaño, suelen contar con áreas

especializadas y un sindicato. Los trabajadores cuentan con responsabilidades bien definidas.

- *Gran empresa:* es el tipo de organización que emplea a más de 250 trabajadores. Usualmente cuenta con instalaciones propias, tiene ventas cuantiosas, está dividida por áreas especializadas y también cuenta con un sindicato.

Es el tipo de empresa que puede solicitar préstamos y créditos de gran valor, puesto que su actividad financiera es importante

La organización según el origen del capital:

Las organizaciones empresariales, se dividen de la siguiente forma de acuerdo la fuente de la que procede su capital:

- *Privadas:* son organizaciones empresariales en las cuales que las constituye proviene de individuos particulares.
- *Públicas:* son organizaciones empresariales que dependen de la inversión de capital por parte del Estado para subsistir, puede ser de carácter local, regional o nacional.
- *Mixtas:* son organizaciones empresariales que dependen del aporte de capital tanto por parte del Estado como entidades particulares.

La organización según la interacción de sus miembros:

Las organizaciones empresariales se dividen de la siguiente forma de acuerdo a la manera como sus miembros interactúan entre sí:

- *Formal:* son las organizaciones altamente estructuradas donde la manera como los individuos interactúan se encuentra regula de forma legítima.
Existen actividades corporativas, roles, departamentos y una estructura jerárquica definida y avala dentro de los límites de la ley local.
Es un tipo de organización estática y de corte conservador, donde los particulares aceptan regirse de acuerdo a documentos formales existentes y al contrato que firmaron al momento de su ingreso a la institución
- *Informal:* es el tipo de organización empresarial cuyas dinámicas son las flexibles. Los comportamientos, las relaciones interpersonales, y la interacción entre individuos que tienen lugar en el día a día de la empresa son más abiertos y flexibles.
Este tipo de organizaciones suelen ser flexibles, espontaneas y estar en constante proceso de evolución. Sus miembros suelen ser jóvenes creativos cuyo comportamiento se regula por unos parámetros y acuerdos generales.

Usualmente, las organizaciones informales toman algunos parámetros y referencias de las organizaciones formales y las adaptan de acuerdo a sus necesidades.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

Existen pequeñas, medianas y grandes empresas. Podemos entender como PYME a una empresa compuesta por un número reducido de trabajadores y con volumen de ingresos netos moderados.

Una PYME puede clasificarse según las siguientes categorías:

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: <http://www.opencap.mx/cual-es-la-clasificacion-de-las-pymes>

¿Porque consideramos una Pyme importante?

- Porque contribuye a la movilidad social y una mejor distribución del ingreso
- Porque ayuda a desarrollar economías regionales (a nivel geográfico)
- Porque contribuye a la generación de la riqueza a la demanda a la capacitación de la mano de obra
- Porque se adapta fácilmente a los ciclos económicos y a la circunstancia del mercado; mantiene una conducta anti cíclica de las prácticas laborales y se mantiene sensible a los procesos de recuperación de la inversión
- Porque otorgan cambios y competencia al entorno económico; son estas las que cambian la estructura del mercado. La entrada y la salida al mercado es lo que mantiene dicho entorno de competencia

- Las pymes se renuevan constantemente lo que genera un rol crucial en los procesos de innovación y avances tecnológicos (promueven nuevas ideas y experimentan lo que permite explotar la economía)

Ventajas y desventajas de una PYME

Ventajas:

- Alto nivel de acumulación de capital humano empresarial
- Formación y capacitación del personal
- Gran flexibilidad
- Integración del personal
- Comunicación más sencilla
- Son más cercanas al cliente
- Detecta y satisface fácilmente las necesidades de los clientes
- Rápida toma de decisiones

Desventajas:

- Dificultades para financiarse
- Al inicio les cuesta incorporar clientes debido que hasta que no se hace conocida el mismo no tiene confianza en la compra
- Altos costos debido a las economías de escala
- Escaso poder de negociación con clientes y proveedores
- Personal menos calificado

Cultura Organizacional

La cultura organizacional comprende valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo y objetivos que se transmiten. Dichos aspectos, definen subconscientemente ciertas normas y comportamientos que influyen sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales.

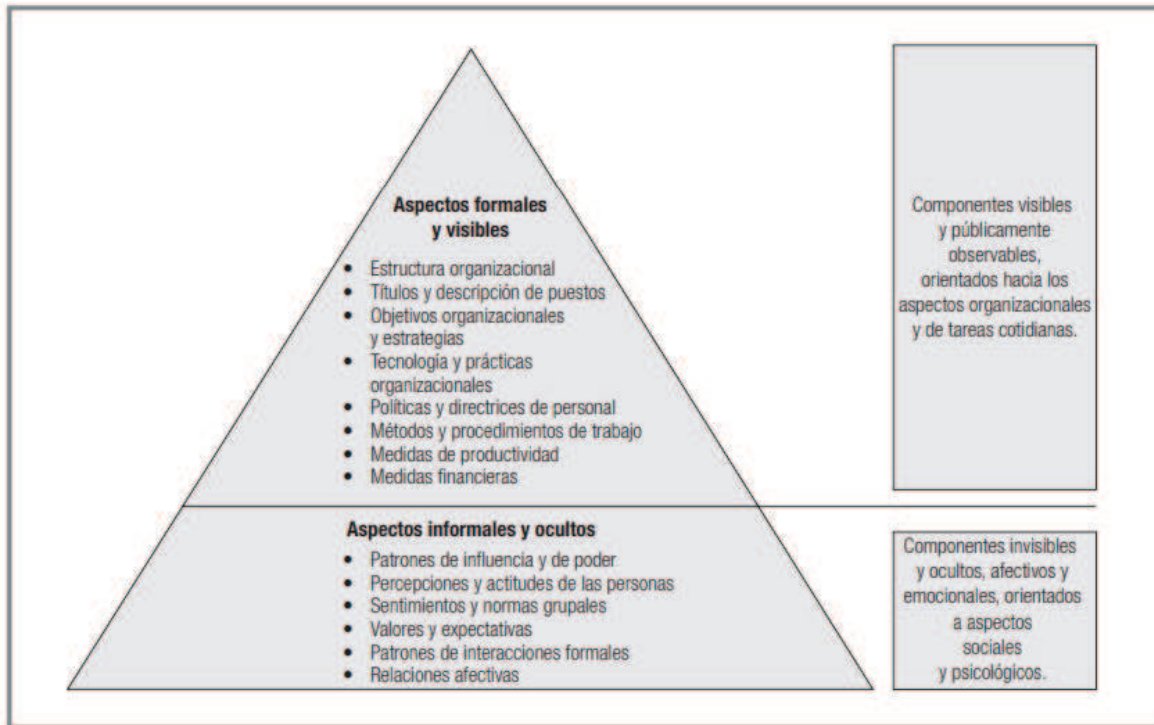
Para desarrollar la cultura de la organización apropiada es necesario orientar a sus empleados teniendo en cuenta siempre la misión, visión y valores de la empresa; orientarse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente; independencia y decisión para fomentar el surgimiento de líderes, tener presente que cada integrante de la empresa representa el activo más importante de la misma y como fuente fundamental del mejoramiento es la capacitación; que el compromiso con los valores se encuentren en todos los niveles de la organización, y por último, estar siempre pendiente de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Para que la cultura de la organización se desarrolle es indispensable impulsar el surgimiento de líderes que den aportes importantes a la empresa, y como mencionamos anteriormente, tanto la autoridad máxima como los niveles más bajos deben comprometerse con los valores de la organización, ya que si las autoridades no lo hacen, menos probabilidad habrá de que lo hagan los subalternos.

Iceberg de la Cultura Organizacional

“La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un Iceberg. En la parte superior que sale del agua estás los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida estás los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte estás las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura”² (Chiavenato, 2007:83)

² Chiavenato, Idalberto (2007) – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones. Capítulo 3: Las personas y la organización, página 83.



Fuente: Chiavenato, Idalberto – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones.

Clima Organizacional

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus empleados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella.

Es importante resaltar las características principales que componen este concepto:

- Características del entorno organizacional; este puede interno como externo.
- Interpretación del entorno según cada miembro de la organización.
- Sistema organizacional dinámico: tanto las personas que pertenecen a la compañía como el entorno que las rodea se encuentran en cambio constantemente.

Lograr tener un buen clima organizacional puede desembocar en las siguientes mejoras:

- Mayor rendimiento laboral por parte de los empleados, ya que se sienten cómodos y satisfechos en el ambiente que desempeñan su labor.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se logran los resultados propuestos.
- Mayor integración entre los integrantes de la organización.
- Se favorece el trabajo en equipo: la realización de dinámicas de trabajo en equipo será más fácil y la gestión de los equipos será más efectiva.
- Creación de nuevas ideas: un agradable clima laboral y la motivación de los empleados hará crecer la creatividad y nuevas ideas.
- El estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo.

En conclusión, un buen clima laboral no es fácil de conseguir ya que no depende solo de una persona sino de un conjunto, es por esto que para entender el clima organizacional es preciso comprender a las personas, su comportamiento, como se sienten en relación a la organización, los procesos y la estructura de la misma.

CAPÍTULO 2 – “IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO”

“Durante todo la Era Industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional estaba representada por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por la riqueza financiera. Las organizaciones trataban de acumular activos tangibles, físicos y concretos como base de su éxito, su fuerza y poder de mercado. La acumulación de recursos era uno de los objetivos organizacionales más importantes.” (Chiavenato, ,2007: 36)

“Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadores y por esta razón, no dependen de su tamaño. En otras palabras, actualmente el que una organización sea grande no significa que tenga éxito. Existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y que son más rentables que organizaciones más grandes. La razón es sencilla, se llama innovación. Es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los demás productos y servicios en cosas obsoletas e inútiles. Es la capacidad de una organización de adelantarse a los demás y conquistar clientes y consumidores antes, al ofrecerles mayor satisfacción sobre sus compras.

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de la organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario. Nos referimos al Capital Intelectual.”³ (Chiavenato, ,2007: 36)

El capital intelectual más conocido es el Capital Humano.

“El capital humano es el capital de la gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Es necesario una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

³ Chiavenato, Idalberto (2007) – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones. Capítulo 1: Las personas y la organización, página 36.

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organizaciones sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad”⁴ (Chiavenato, ,2007: 37)

Antes, las personas eran tratadas como objetos, y al tratarlas de esta manera generaba demasiados conflictos laborales. Dichos conflictos desembocaban en problemas de calidad y productividad, lo que llevaba a reducir la competitividad de la organización.

Ahora todos los integrantes de los niveles de la organización, cada persona, además de realizar sus tareas, deberá ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo mejore constantemente.

Para comprender mejor a que nos referimos con Capital Humano, desarrollaremos el concepto a continuación.

“Se definirá al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.” (Rita del Carmen Castillo Contreras, 2012: 13)

“Se define el capital humano en tres elementos:

- La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento. El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro de la cual interactúa una persona. La habilidad como una familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado. El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud.
- El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo; el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.
- El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.

Se establece cuatro categorías de factores necesarios para el desarrollo del factor humano:

⁴ Chiavenato, Idalberto (2007) – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones. Capítulo 1, página 37.

- Satisfacción intrínseca: factores inherentes al empleo y sus tareas: reto del trabajo, interés en el mismo, uso de creatividad y otras competencias en particular. Aspectos agradables de la interacción social.
- Reconocimiento de logros: respeto de compañeros, experimentar la estima. También puede provenir de fuentes externas.
- Oportunidad de desarrollo: oportunidades de aprender, desarrollarse y progresar en la propia organización.
- Recompensas económicas: compensaciones y beneficios, en especial relacionados a la productividad⁵ (Rita del Carmen Castillo Contreras, 2012: 13)

⁵ Rita del Carmen Castillo Contreras (2012) –Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones. Capítulo 1, página 13.

TALENTO

El talento se conoce como la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación. Pero, según el desarrollo de competencias, se considera a las personas talentosas a aquellas que son capaces de desempeñarse de manera sobresaliente en la función que tienen asignada.

Es conocida una frase de Bill Gates, fundador de Microsoft, que representa el significado de talento: si veinte personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría. Esta frase nos lleva a considerar al talento humano como la ventaja competitiva para muchas organizaciones.

La mayoría de las empresas se enfocan en el talento de las personas, ya que consideran que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro. Es por esto que las organizaciones deben tratar de conservar su talento, y la estrategia principal es preocuparse e invertir en el desarrollo del personal. Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a la gente, principalmente a través de la capacitación, permitiendo una libre circulación de información con los empleados, llevar a cabo una gran comunicación, que los colaboradores compartan sus conocimientos, practicar la rotación del personal para que los trabajadores desempeñen varios puestos y favorezcan su desarrollo profesional.

A medida que las organizaciones traten de impulsar la capacitación con sus diferentes maneras de llevarla a cabo, los trabajadores desarrollan mejores aptitudes y actitudes según las nuevas demandas, lo que llevará a incrementar el compromiso y lealtad a la organización, produciendo no solo un aporte de talento, sino un apoyo para el desarrollo de los demás empleados.

Es importante diferenciar a la aptitud de la actitud.

Entendemos por aptitud a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una acción o tarea, en cambio la actitud es la forma de actuar de una persona, es decir, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores.

Ambos conceptos son claves para desarrollar el talento en un individuo por lo cual no deben pasarse por desapercibidos.

MOTIVACIÓN

Uno de los factores más importantes que influyen en la conducta humana es la motivación, ya que impulsa a la persona a actuar de determinada manera, o da origen a un determinado comportamiento.

“Se define a la motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”⁶ (Chiavenato, 2007: 47)

En el ambiente organizacional, se plantea si las personas están o no motivadas. Puede suceder que estén motivadas, pero sus necesidades y esfuerzo no se relacionan con el objetivo de la organización. Por lo cual, las metas de las personas deben ser afin con el propósito de la organización.

Existen dos tipos de motivación:

- Intrínseca: cuando la persona es atraída por la tarea o sus resultados, sin importar el premio o castigo que ello puede significarle.
- Extrínseca: cuando la persona se moviliza por la consecuencia personal de la tarea o resultados, o sea, por conseguir el premio o evitar el castigo.

El régimen de evaluación y recompensas de la gestión de recursos humanos es un factor importante.

Puede suceder que una persona pueda tener una motivación tanto intrínseca como extrínseca, o intrínseca y no extrínseca, o viceversa.

Según nuestra investigación, la motivación intrínseca es la más relevante y la llamamos “motivación profesional”; es aquella que permite tanto afianzarse con la organización y el equipo de trabajo como así también continuar logrando de autosatisfacción a largo plazo. El reconocimiento y los logros son claves para para mantener la misma viva.

Además, existen otros factores por los cuales una persona puede estar motivada, como la salud, el rol que representa en el trabajo, su estado de ánimo, entre otros.

Cuando una persona comienza a trabajar en una organización, tanto el empleado como la empresa inician una relación laboral con un gran grado de entusiasmo que a veces se va disminuyendo con el tiempo por varias razones. La principal razón, es porque no se cumplen las expectativas que cada uno se había planteado. Por eso, para mejorar la

⁶ Chiavenato, Idalberto (2007) – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones. Capítulo 2, página 47.

motivación de los trabajadores, se debe tener en cuenta las características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. Por lo cual, la mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas, ya que es bueno tanto para el empleado como la organización.

Pero, un trabajador motivado no quiere decir que es un trabajador productivo. La mayoría de los líderes de las empresas creen que para que realmente una persona motivada sea productiva se debe tener en cuenta ciertos puntos:

- Capacitación
- La persona debe conocer lo que la empresa espera de ella
- Disponibilidad de recursos para desarrollar las tareas
- Identificarse con la empresa
- Conocer las necesidades del trabajador, para saber si la empresa las satisface

Si se logra adaptar las necesidades de las personas con las de la organización, se verán satisfechas las dos partes.

Ciclo Motivacional

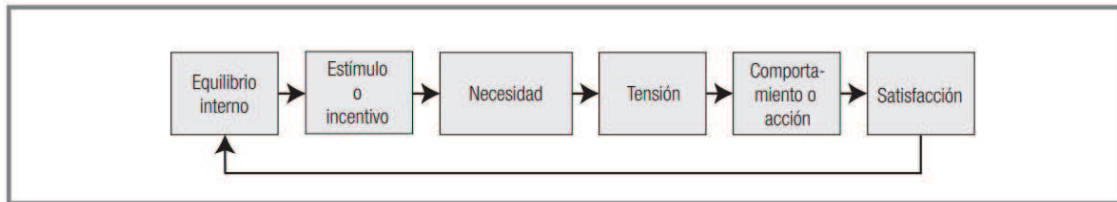
Para poder conocer más acerca de cómo funciona la motivación, hablaremos del ciclo motivacional.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Cuando surge una necesidad, se desarma el equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento, capaz de liberar la tensión.

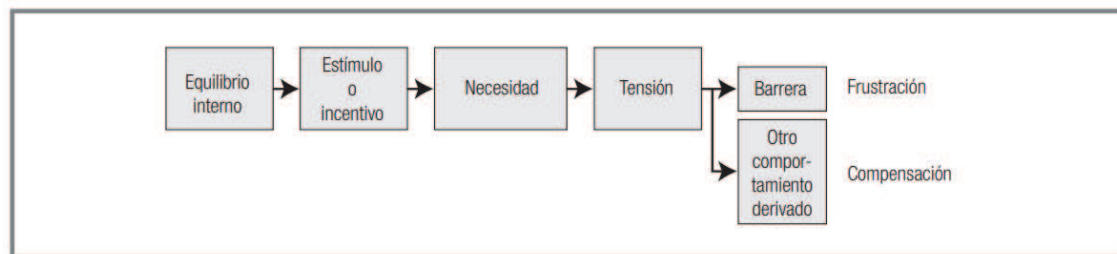
Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de su necesidad. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.

En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. Una vez logrado esta misma, deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad. Pero, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse. Si se frustra, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión comercial, apatía, indiferencia, etcétera.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera.)

También, la necesidad puede no ser satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Sucede cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de un requisito que no puede ser satisfecho. Esto sucede cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.



Fuente: Chiavenato, Idalberto – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones.



Fuente: Chiavenato, Idalberto – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones.

Teorías de la Motivación

A continuación, explicaremos los conceptos mas importantes de las diferentes teorías de la motivación.

Teorías de contenido

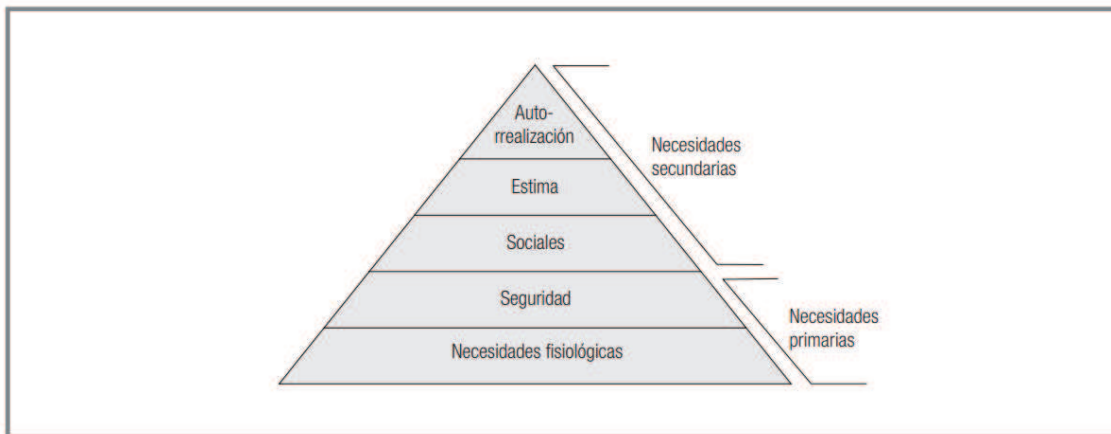
También conocida como teoría de la satisfacción, destaca la importancia de la personalidad humana. Por lo cual estudian y consideran los aspectos que pueden motivar a las personas.

- **Teoría de las necesidades de Maslow**

Es una de las teorías más conocidas y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, satisfaciéndose desde los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

Los niveles de la pirámide representan las siguientes necesidades:

- *Necesidades fisiológicas*: necesidades básicas para la supervivencia humana, como comer, beber, entre otras.
- *Necesidades de seguridad*: proteger a las personas del peligro al que se expone.
- *Necesidades sociales*: el ser humano, necesita ser acompañado, relacionarse con otras personas.
- *Necesidades de reconocimiento*: el ser humano necesita autovaloración y respeto.
- *Necesidades de autorrealización*: las personas pretenden alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

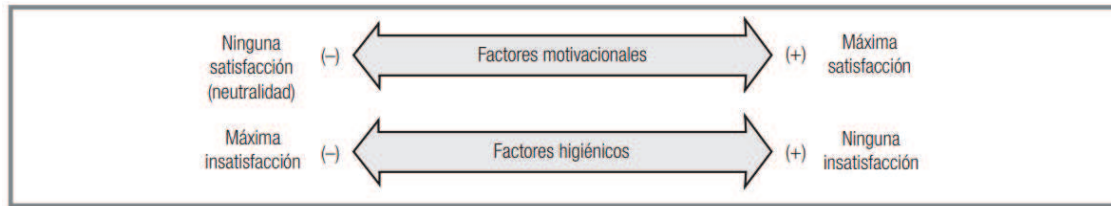


Fuente: Chiavenato, Idalberto – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones.

▪ Teoría Bifactorial de Herzberg

Dicho autor, basa su teoría en el ambiente externo, donde la motivación para trabajar depende de dos factores:

- *Factores de Higiene*: se relaciona con la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Pero tienen una capacidad limitada para influir en la conducta de los empleados. Por lo cual, si son precarios provocan la insatisfacción, llamándose así también factores de insatisfacción.
- *Factores motivadores*: se relaciona al contenido, tareas y obligaciones relacionadas con el puesto, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Si son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción; llamándose así también, factores de satisfacción.



Fuente: Chiavenato, Idalberto – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones.

Según Herzberg, debe existir equilibrio entre estos dos factores, ya que si una persona trabaja en inadecuadas condiciones, se hallara insatisfecho. Y si está a gusto en su lugar de trabajo, tampoco asegurará la satisfacción laboral.

▪ Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Esta teoría manifiesta que muchas de las necesidades que se aprenden o se adquieren en la interacción con el ámbito social y cultural.

Se basa en cuatro factores:

- *Necesidades de logro*: es el deseo de desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios.
- *Necesidades de poder*: es el deseo de tener influencia y control sobre los demás. Se preocupan por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por resultados.
- *Necesidades de afiliación*: es el deseo de ser solicitados y aceptados por otros, buscan la amistad y la cooperación, la comprensión y buenas relaciones.
- *Necesidades de competencia*: es el deseo de tener los mejores resultados en las tareas que realiza, y así destacarse en relación a los demás.

▪ Teoría “X” y “Y” de McGregor

Teoría “X”

Se trata de una teoría real, e influye en la estrategia de la dirección. Sus principales principios son:

- Una persona promedio tiene hostilidad al trabajo y lo evitará en lo posible.
- Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.

- El ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, no tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

Teoría "Y"

Esta teoría supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Los supuestos que se desarrollan a continuación, se consideran más valiosos que los de la teoría "X". Sus principales principios son:

- El esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en juegos, o en el reposo.
- El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro.
- El individuo promedio, en condiciones deseadas, no solo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
- En las personas existen cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
- Los seres humanos ejercerán auto-dirección y auto-control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

▪ **Teoría de ERG de Clayton Alderfer**

No se basa en elementos nuevos, sino que fundamenta sus tres grupos de necesidades en la pirámide de las necesidades de Maslow.

- *Existencia*: el grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).
- *Relación*: para su satisfacción necesita de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- *Crecimiento*: representa el deseo de crecimiento interno así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

Al igual que Maslow, plantea que las necesidades de orden inferior, una vez satisfechas, a las personas les interesan satisfacer las superiores.

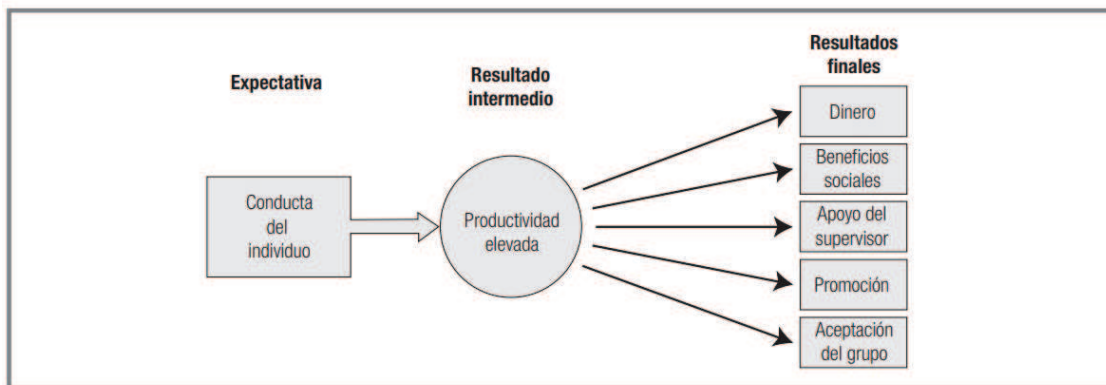
Teorías de proceso

Esta teoría estudia el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva.

- **Teoría de las expectativas de Vroom**

En cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- Objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.



Fuente: Chiavenato, Idalberto – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones.

- **Teoría de la equidad de Stacey Admas**

Está basada sobre el criterio que toma la persona, en función de la recompensa que recibe, comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o semejantes. Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

Tengamos en cuenta que las personas son diferentes, así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto. Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

- **Teoría de la modificación de conducta de Skinner**

La teoría de la modificación de conducta, fundamenta que para cambiar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Para la modificación de la conducta se puede aplicar a varios métodos entre ellos tenemos:

- Reforzamiento positivo
- Aprendizaje de anulación
- Extinción
- Castigo
- Refuerzo de las conductas deseadas
- Variación del comportamiento de los trabajadores para evitar consecuencias desagradables
- Ausencia del reforzamiento
- Consecuencias negativas

Motivación y Trabajo en Equipo

Como explicamos anteriormente, la motivación se da cuando los objetivos de la organización y de cada persona están alineados y se satisfacen mutuamente.

La motivación trabaja como motor del accionar de los empleados dentro de la organización, por lo que si ese motor es eficaz, se llegara al objetivo de manera adecuada.

Comprender las motivaciones de cada uno de los empleados, no es sencillo para los líderes, ya que para ser efectivos deben evaluar de cerca a todos los miembros. Si se comprenden dichas motivaciones entonces resulta simple establecer un buen clima laboral.

A pesar de que la mayoría de los directivos sostienen la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones, en la actualidad, pocas organizaciones delegan la toma de decisiones a los equipos, independientemente de la jerarquía.

Cuando las personas que trabajan en equipo, se motivan a través de la experiencia de trabajar de esa manera, y se fortalecen de la búsqueda de mejorar sistemas y procesos para el mejoramiento de la organización. Si el equipo logra alcanzar sus objetivos, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una identificación con el equipo, ambicionando obtener mejores resultados en al siguiente toma de decisiones.

Si queremos lograr motivar un equipo, es imprescindible que:

- Los integrantes del equipo tengan sus necesidades básicas satisfechas para que se motiven.

- El trabajo suele tomar más tiempo de lo estipulado, ya que ponerse de acuerdo entre todos los miembros del equipo es difícil y requiere de mayor tiempo.
- Es indispensable invertir en la capacitación de los individuos para que pueda beneficiar la unión del equipo.
- El equipo como conjunto debe tener la libertad y la autoridad para tomar decisiones.
- El accionar de cada miembro del equipo debe coincidir con el compromiso hacia la misma.

CAPÍTULO 3: “LOS EQUIPOS”

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es una de las principales características que se necesitan para obtener un buen desarrollo organizacional.

Para comenzar analizando este punto, nos parece importante diferenciar un grupo de un equipo.

Un grupo es un número de personas que:

- Interactúan entre si
- Son psicológicamente consientes unas de otras

En cambio para ser un equipo es necesario tener un objetivo en común.

A continuación citaremos un fragmento que creemos que aporta valor a la comprensión de esta disyuntiva:

“Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima y un nuevo modelo de relaciones entre los hombres”⁷ (Surdo Eduardo, 1997: 21)

Como ya hemos mencionado antes, el trabajo en equipo es clave para el éxito en las organizaciones por lo que se debe tender a formar y mantener, en el largo plazo, equipos altamente efectivos. Para esto es necesario tener en cuenta las siguientes características:

- Más interacción y más frecuencia en la comunicación.
- Los objetivos, reglas y valores del equipo deben ser congruentes con los de la organización para fortalecer el compromiso.
- Estimular la colaboración entre equipos.
- Estimularla rotación frecuente de personas de un equipo o de un departamento a otro.
- Aceptar y sacarle ventaja al conflicto: La resolución de este nos permite aprender y crecer.
- El rol del liderazgo es clave! Sin líder no hay equipo; sin equipo no hay líder.
- Importancia en la efectividad total de la organización y al rol que cada departamento juega para contribuir a esa efectividad.

⁷ Surdo Eduardo, 1997, La magia de trabajar en equipo, p.21

- **Importancia de Cohesión:** Se expresa mediante el compañerismo y el sentido de pertenencia que se genera con el grupo. Cuanta mayor cohesión exista en una organización, mejor se desempeñaran sus miembros y más productivos serán los resultados que obtengan mediante su desempeño.

Cuando se trabaja en equipo, se unen las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

El concepto de cohesión es muy importante en los equipos, ya que si esta no existiese se generarían conflictos interpersonales entre ellos. Estos nacen por la competencia que se da entre los integrantes de un grupo, o también, entre departamentos.

En muchas oportunidades las personas buscan destacar su labor o su desempeño por encima del resto, para sobresaltar y obtener el crédito de los buenos resultados que puedan surgir; de esta forma se olvida la importancia de la interacción generando así un malestar entre las partes. Por este motivo, es clave no caer en estas situaciones, ya que, como hemos mencionado antes, un equipo funciona por la colaboración y la interacción de sus integrantes; una actitud de competencia podría generar grandes conflictos que perjudiquen tanto a la organización como a su funcionamiento.

Los factores que afectan la interacción y sinergia entre equipos, y por lo tanto deben evitarse, son:

- Factores Ambientales (clima de trabajo, cultura, ambiente social, físico y tecnológico)
- Factores de Afiliación (tipos de personas que integran los equipos, sus actitudes, habilidades, valores, historias personales, etc.)
- Factores Dinámicos (estilo de liderazgo, capacitación o entrenamiento, tipos de tareas, éxitos y fracasos que hayan vivido como equipo, entre otras)

Beneficios de Trabajo en Equipo

¿Por qué es importante fomentar el trabajo en equipo?

- Provee la delegación de autoridad.
- Produce el desarrollo de habilidades.
- Ensambla a las personas con los principios y valores de la organización.
- Promueve la búsqueda de mejores ideas e intensifica el compromiso.
- Previene controles insustanciales y reduce procesos.
- Permite la capacitación para el mejoramiento de calidad y la productividad.

Las 5 C del trabajo en equipo

Thomas J. Peters, investigó que tenían en común los equipos de alta rendimiento. Después de sus estudios, concluyó que para un equipo funcione de manera armónica deben ser presentes 5 aspectos muy importantes:

- *Complementariedad*: Para que el trabajo sea eficiente los miembros y las tareas del equipo deben estar fusionadas.
- *Coordinación*: El equipo, con el líder dirigiendo de forma adecuada, debe actuar de forma organizada y enfocada en los proyectos.
- *Comunicación*: Debe ser abierta entre los miembros y es indispensable para coordinar las acciones de los mismos.
- *Confianza*: Todas las personas deben confiar en el trabajo de sus compañeros. Si no existe confianza no hay éxito.
- *Compromiso*: Cada integrante es responsable de aportar lo mejor de uno mismo.

LIDERAZGO

A partir de estas cuestiones mencionadas, no podemos dejar de lado el concepto de liderazgo, ya que como indicamos con anterioridad, sin líder no hay equipo y el estilo que este ejerza sobre su gente será vital para el clima de trabajo, el desempeño del personal y el logro de los resultados.

Para eso es fundamental distinguir el concepto de líder del de jefe.

Un jefe se define como la persona que tiene autoridad o poder sobre un equipo para dirigir su trabajo o sus actividades; en cambio un líder es aquella persona que encabeza y dirige un equipo o un movimiento social, político, religioso, etc.

A continuación detallaremos algunos de los factores más importantes que distinguen a estos dos conceptos dentro de una organización; cabe destacar que siempre que se tenga un cargo relevante en la toma de decisiones y haya que dirigir un grupo humano, es conveniente adoptar una posición de líder, para poder motivar y unir fuerzas, entre los grupos, dentro de la organización.

Principales diferencias entre líder y jefe

- Percepción sobre su autoridad: Para el jefe la autoridad es un privilegio que tiene por su puesto de mando, en cambio para el líder será un privilegio siempre y cuando sea considerado una herramienta útil para la organización. El jefe ordena al grupo mientras que el líder se mantiene al frente, los guía y se compromete día a día.
- Imponer vs Convencer: La influencia del jefe se basa en la autoridad que determina su cargo, mientras que el líder segaña la simpatía y voluntad de quienes lo rodean sin necesidad de mostrar su jerarquía. El jefe impone sus criterios usando argumentos largos; mientras que el líder convence y ejemplifica a través de argumentos que construyan conocimiento y plan de acción (sin necesidad de desterrar a los demás).
- Miedo vs Confianza: El jefe infunde temor y suele amenazar para obtener lo que pide; su equipo finge bienestar cuando está cerca pero lo critican cuando no está presente. En cambio el líder es una fuente de confianza, genera entusiasmo en las personas, estimula al equipo y le reconoce su labor y su esfuerzo.
- Forma de afrontar los problemas: El jefe busca culpables ante la presencia de un problema; castiga y grita si algo no sale bien para advertir al culpable y al resto del personal. En cambio el líder entiende que el errar es humano y lo toma calmadamente; no busca culpables sino solucionar el problema y ayudar a que este no vuelva a repetirse.

- Organización Técnica vs Organización Creativa: El jefe distribuye las tareas y ordena sobre las mismas, controlando luego que esto sea cumplido a rajatabla. El líder trabaja codo a codo con su gente, dando el ejemplo y estimulándolos. En otras palabras, el jefe hace que las tareas sean vistas como una obligación mientras que el líder busca la motivación en su gente para cada nuevo proyecto buscando en ellos continuamente ganas de progresar.
- Cercanía con el personal: El jefe se relaciona con su equipo de manera formal; los conoce mediante el organigrama o sus legajos. En cambio el líder conoce a todos sus colaboradores, y se interesa por sus vidas, generando un vínculo con los mismos; es respetuoso con todos y defiende a su equipo sin importar las posiciones jerárquicas.
- Poder vs Inspiración: El jefe defiende y prioriza ante todo su posición de autoridad, en cambio el líder hace que la gente normal se sienta extraordinaria. El jefe ansia la reverencia mientras que el líder busca comprometer a su equipo en una misión que les permite superarse y trascender.

Una vez hecha esta importante distinción, podemos pasar a analizar los distintos tipos de liderazgo que existen en una organización:



Fuente: <https://sites.google.com/site/fundamentosdeliderazgo/analisis-de-peliculas/2-ciudadano-kane>

- Estilo Autocrático: Cuando un directivo utiliza el poder, autoridad, jerarquía, y centraliza las decisiones.
- Estilo Democrático: Cuando un directivo involucra a sus colaboradores en las decisiones (tendencia descentralizada) y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo.
- Estilo Liberal: Es permisivo y tolerante, pero debe contar con un alto nivel de sus colaboradores, para así delegar, altas responsabilidades.

No existe un estilo correcto de liderazgo, ya que depende de los equipos y las organizaciones se determina el líder más adecuado para cada uno de ellos; tampoco se desarrollan tan estrictamente como en la clasificación presentada ya que en la mayoría de los casos el líder se presenta entre una mezcla de estos estilos.

De todas formas no podemos dejar de remarcar que en la actualidad las empresas más exitosas son aquellas que cuentan con un líder coach.

El líder coach es aquel que facilita el desarrollo de las personas desde una perspectiva humanista y las potencializa dando como resultado un crecimiento intelectual y emocional y originando un mayor rendimiento tanto en el ámbito laboral como en el personal; es quien les comparte a sus colaboradores todos sus conocimientos sin miedo de que estos puedan sobrepasarlo o desarrollarlos mejor de lo que él lo hace. Este tipo de líder se caracteriza por escuchar a sus empleados y aprender de ellos; toma en cuenta sus contribuciones y los hace sentir parte de los resultados obtenidos. En otras palabras, genera sentido de pertenencia entre el colaborador y la organización, ya que este se sienta parte de la misma es fundamental en la automotivación y predisposición que mantenga para el cumplimiento de los objetivos, como así también lo hace sentir una parte fundamental del equipo en quien todos pueden confiar.

La forma en la que el líder comunica es fundamental para que este estilo de liderazgo funcione; es por esto que la clave de su éxito es desarrollar las 5 competencias conversacionales:

- 1- Hablar con poder: Está relacionado con ser consciente de aquello que decimos o expresamos puede transformar o cambiar el accionar de la otra persona.
- 2- Escuchar con profundidad: Supone considerar que cuando realizamos la acción de escuchar, estamos asignándole un significado a todo lo que oímos y vemos.
- 3- Indagar con maestría: La indagación es el medio que tenemos para “escuchar mejor”, saber que preguntas hacer para direccionar el sentido de lo que se está escuchando, poder obtener más información o aclarar dudas.
- 4- Entrar en sintonía: Podemos definir la sintonía como el vínculo que se establece en la conversación, de tal modo que se crea un clima de confianza y entendimiento.
- 5- Conversar en forma constructiva: Implica tomar conciencia de la actitud con la que asumimos nuestras conversaciones. Podemos utilizar nuestros conocimientos y habilidades para desacreditar a nuestro interlocutor o para imponerle nuestro punto de vista. Que las conversaciones se desarrollen en forma constructiva depende en gran medida de las creencias y valores que sustentan la forma en que nos vinculamos con el otro.

COMUNICACIÓN

Como hemos desarrollado con anterioridad, la forma de comunicar y el lenguaje que utilizamos para hacerlo son fundamentales para mantener un ambiente laboral próspero y por ende cumplir con los resultados planeados.

Es necesario contar con una infraestructura de comunicación y tecnología de la información. Para que los individuos puedan tener más voz en la forma en que realizan su trabajo y alcanzan las metas de la organización, es necesario que tengan un apoyo adecuado en cuanto a la forma de asignarles recursos. Uno de estos recursos clave será probablemente la información y la estrategia de comunicación, como se verá en el siguiente tema. La estrategia comunicativa es un ingrediente crítico en este proceso de respaldar a los individuos.

Para que la comunicación fluya de manera fructífera dentro de la organización se deben crear redes conversacionales nuevas, a cargo de los líderes los cuales no solo se encargaran de crear un ambiente laboral ameno y de confianza, sino que de la información que fluya por estos canales ayude a articular los objetivos y necesidades creando así una constante retroalimentación, logrando transmitir de manera clara y concisa las tareas a realizar, para que estas mismas sean tomadas por parte del receptor a modo de compromiso, el cual debe darse en un ámbito de libertad, sinceridad y transparencia, logrando de esta manera que el colaborador se sienta parte y escuchado, donde sus opiniones también le sirvan al líder para mejorar los procesos y/o tareas, aportando así una mejora en la sinergia comprensiva para transformar las ideas en acción, direccionadas al cumplimiento de objetivos y la eficiencia organizacional.

La utilización del lenguaje dirigido a realizar acciones coordinadas en forma conjunta es esencial para el dinamismo constante y apropiado del flujo de información dentro de la organización. Si se logran desarrollar y profundizar estos conceptos, se llegará al mejoramiento de las comunicaciones, la mayor eficiencia y el menor stress dentro de la vida organizacional.

Comunicación en equipos

La comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. Para realizarlo de forma efectiva, es necesario saber escuchar el entorno, comprender la realidad desde otro punto de vista y ponerse en el lugar del otro.

Dialogar, es la acción de conversar con otros con el fin de intercambiar ideas buscando un beneficio en común, el dialogo implica discusión, un debate, con el propósito justamente de entender la postura de otros y de uno mismo frente a diferentes aspectos y así poder desarrollar un pensamiento que incluya varios conocimientos con un mismo objetivo de estudio.

En la actualidad, las organizaciones se dedican a formar a los empleados a trabajar en equipo, invierten tiempo y dinero en capacitaciones para incorporar una nueva forma de trabajo. La confianza es la clave para la eficiencia del trabajo en equipo.

Hoy en día nos encontramos en un entorno globalizado y competitivo, por lo cual se utilizan a los equipos para poder solucionar y enfrentar problemas realmente complejos. El trabajo en equipo requiere y exige una profunda comunicación, principalmente para el intercambio de información que pueda influir en el desempeño de todos.

La comunicación es fundamental en todas las organizaciones, utilizado por el personal jerárquico para llevar a cabo adelante a su equipo de trabajo, siendo el mejor canal para transmitir, además de la cultura organizacional; los principios, valores y objetivos a cumplir.

CAPITULO 4 - “APRENDIZAJE Y EXPERTISSE”

APRENDIZAJE

El aprendizaje organizacional se presenta como una alternativa que transforma la información en conocimientos y lo explota para mejorar las ratios de productividad y dinamismo que una compañía requiere

¿Se produce el aprendizaje de forma espontánea en las empresas?

La identificación de problemas y la búsqueda de soluciones es un proceso inherente a cualquier empresa por grande o pequeña que sea. Sin embargo, la generalización de lo aprendido es un paso que las empresas pueden incentivar en mayor o menor medida.

¿De qué depende?

La influencia de los líderes y de los directivos es la clave para fomentar el aprendizaje organizacional. Estos perfiles tienen influencia directa para motivar a los trabajadores a compartir sus conocimientos con el resto de las organizaciones fomentando mecánicas como la formación interna, la rotación de puesto de trabajo y, por supuesto, generando un ambiente en el que las buenas ideas de los empleados sean tenidas en cuentas y premiadas.

De este modo los empleados se verán incentivados no solo a compartir sus conocimientos actuales sino a genera nuevo mediante la formación fuera del trabajo

Se necesita una estructura organizacional ágil basada en la comunicación, la información, el diálogo continuo y un enfoque basado en el aprovechamiento de las capacidades y las oportunidades existentes.

Los propios trabajadores deben mostrar disposición por aprender, si los propios empleados muestran dificultades para aprender, difícilmente podrá hacerlo la organización.

Aprender muchas veces implica cambiar el modo de hacer las cosas. Como este cambio no tiene por qué ser como puede surgir rechazo por parte de los propios trabajadores por impedir el proceso.

Todos los miembros de la organización deben estar dispuestos a identificar los errores. Por lo general existe tendencia a ocultar los propios errores para no reconocer el fracaso. Al hacer esto estamos arrastrando ineficiencias que pueden provocar serias complicaciones en el futuro.

Y, por último, es necesario contar con mecanismo de control que permitan medir el desempeño en la organización. De este modo podremos saber que está funcionando bien, que no lo está haciendo, proponer soluciones y ejecutarlas.

¿Qué ganan las empresas con esto?

Claramente, fomentar el aprendizaje organizacional proporcional a las empresas una ventaja competitiva respecto a la competencia al ganar flexibilidad y agilidad a la hora de generar innovaciones.

Esta ventaja competitiva tiene implícita una mejora de la productividad que, a la larga, permitirá incrementar los beneficios.

Respecto al cliente, la mejora continua que mantiene implícita esta metodología conlleva a una mejora de la calidad del servicio prestado al cliente, incrementándose la satisfacción de estos.

El Aprendizaje como Sistema

El aprendizaje es un proceso, algo que uno hace y nos lleva a un cambio; nuestra experiencia nos transforma.

El aprendizaje parece a veces una actividad específica que requiere supervisión y se realiza en determinados entornos, la realidad sin embargo es que estamos aprendiendo en todo momento.

El aprende es unos de los bucles de realimentación más elementales de la vida. En su concepción más simple es un bucle de realimentación básico.

Todos realizamos determinados actos experimentamos los resultados de esos actos y tomamos decisiones basadas en dichos resultados, que nos llevan a realizar más actos.

Es un bucle de realimentación de refuerzo, cuantos más actos más realimentación, que lleva a su vez a más decisiones. Nuestras decisiones se basan en conseguir lo que queremos.

Sin dudas aprendemos mejor cuando además de obtener algún beneficio disfrutamos con la experiencia, al aprendizaje consiste en tomar decisiones y cambiar lo que hacemos en respuesta a la realimentación que recibimos.

A medida que aprendemos de la experiencia nos hacemos mejores comunicadores, en este tipo de aprendizaje utilizamos lo que sabemos para hacerlo mejor la próxima vez

En el ambiente empresarial el aprendizaje siempre puede servir para mejorar una compañía o para hacer lo que se ha hecho siempre en el campo determinado, pero con más eficiencia y rapidez

Administración del conocimiento

El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento que tiene una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información

Se encuentra en la mente del individuo, esta transforma la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otros sobre la información recibida

En la organización, los conocimientos están en sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas; conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicio, la toma de decisiones acertadas en relación con los clientes, formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística que será adoptada etc., cuando más conocimiento dominen las empresas mayor será su ventaja competitiva

¿Por qué consideramos que este es vital?

Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se basan en conocimiento; como el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad del personal y la innovación. La inteligencia humana está detrás de todo ello

Las interacciones sociales empiezan por el individuo y permiten intercambiar y expandir el conocimiento dentro de la organización. No obstante, el conocimiento organizacional es mucho más dinámico que el conocimiento individual en razón del impulso que recibe de muchas y variadas fuerzas

La creación del conocimiento organizacional ocurre mediante un proceso en el cual dicha organizacional amplía el que crean los individuos y lo cristaliza como parte de una red. Esto es primordial en una era de incertidumbre y cambio, en la cual todas las personas se deben reeducar continuamente, incluso con el olvido de aquello que habían aprendido, pero siempre ampliando su nivel de conocimientos para estar en condiciones de mantenerse en su empleo

La administración del conocimiento se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar este dentro de la empresa. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generarlo, incrementarlo, desarrollarlo y compartirlo dentro de la organización

EXPERTISE

Cada persona debe agregar valor en los procesos y productos de la empresa, ese valor se logra al compartir el conocimiento, además de que representa la esencia de la innovación

El secreto ya no está en retener el conocimiento en manos de pocos, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y no es retenerlo.

Cuando en la empresa u organización en la que colaboramos apreciamos que se necesita cubrir una determinada posición profesional específica, es muy frecuente escuchar que es necesario que el candidato o candidata idóneo/a ha de contar con habilidades de gestión con conocimientos técnicos, otras aptitudes, y sobre todo, “expertise”

Según la conocida web de pymes y autónomos, el expertise es un conglomerado de conocimientos y habilidades en dos ámbitos y a la vez complementarios:

- 1) Conocimiento de las herramientas, plazos y procesos: lo que requiere un conocimiento cercano de las entidades, de su configuración, de su historia, de los acontecimientos más relevantes, de los distintos plazos de ejecución de las tareas a realizar y sobre cuáles son los responsables e interlocutores en cada acción y cada plan.
- 2) Habilidades sociales internas: lo que viene a ser capacidad de relacionarse con los distintos responsables departamentales en un ambiente cordial, alcanzando el objetivo dispuesto en cada momento, con la habilidad de llegar a cada interlocutor de una manera sencilla y eficaz.

Al analizar estos 2 grandes ámbitos del expertise, el primero lleva su proceso de aprendizaje, pero se trata de tiempo solamente, y es alcanzable por cualquier profesional con un determinado nivel de exigencia. En cambio, en el segundo tendremos que enfrentar nuestras aptitudes profesionales, y no solo eso, sino que una vez que contamos con esta capacidad (que no tenemos por qué nacer con ella), tal vez nos encontremos con una barrera difícil de saltar, encarnada en algunos profesionales que llevan mucho tiempo en la organización y que no tienen incentivo a abrir su núcleo.

Los puestos de las organizaciones de hoy en día son cada vez más especializados, por lo cual contar con esta cualidad es de suma importancia.

Según señala Alistair Cox, CEO Global de Hays. “las empresas deben adaptarse para dar cabida a la mano de obra con más experiencia, pero por otro lado es aconsejable que los empleados busquen a sus compañeros de mayor edad para beneficiarse de su experiencia profesional”.

Este nos manifiesta que, si perdemos el conocimiento de los más antiguos y con más experiencia, perdemos también nuestra ventaja competitiva. Es por esto, que los empleadores deben tomar a estos miembros para capacitar a los empleados más jóvenes pudiendo así transferirles su sabiduría obtenida a través de décadas de trabajo en la compañía.

En las pequeñas y medianas empresas, al igual que en el nuestro caso de referencia "Berlín", suelen realizar esto permitiendo que el personal con más antigüedad le brinde formación interna a sus compañeros más jóvenes.

Lo más jóvenes para aprovechar al máximo los conocimientos de sus compañeros con más experiencia bene realizar 3 acciones básicas:

1. Encontrar un Mentor: es muy importante encontrar un referente de este estilo, ya que interno o externo a la organización, para aprovechar sus conocimientos para posterior toma de decisiones en su carrera profesional.
2. Mejorar habilidades: los trabajadores con más edad buscar transmitir sus años de experiencia o más específicamente su habilidad especial. Es una suma importancia de los empleados más jóvenes reconozcan a dicha persona para ampliar y mejorar sus habilidades.
3. Aprender de su historia: los trabajadores con mayor antigüedad cuentan con mucha historia dentro de la compañía, ya sea desde el ámbito institucional, comercial u operativo de esto también deben aprovechar a instruirse los empleados más jóvenes, para conocer desde a quien contactar ante cualquier urgencia hasta quien firma como responsable la documentación.

CAPITULO 5 – “TRAINING (CAPACITACION)”

La capacitación o también denominada desarrollo del personal, es toda actividad realizada en una organización que busca mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades y la conducta del personal.

En la actualidad este concepto comenzó a llamarse Training, traduciendo del inglés a “entrenamiento”, esto se debe a que hoy en día las empresas ven al desarrollo del empleado como un entrenamiento destinado a salir de la zona del confort, es decir, a sobrepasar las líneas establecidas y que estos se desafíen por encima de su status quo.

1. El objetivo base del training o capacitación es perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa. Se lo considera un proceso bien estructurado con metas bien definidas, Además, existen otros objetivos importantes a mencionar: preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Lo ideal en los trainings es lograr que este mismo sea visto como una inversión. La organización invierte recursos en cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo, para proteger esta inversión la organización debe conocer el potencial de sus individuos, ya que esto permitirá saber si cada persona ha llegado a su techo laboral o puede alcanzar posiciones más altas. También nos permitirán ver si hay otras tareas similares, que el individuo pueda realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando su desempeño laboral.

Es importante saber distinguir cuando es necesaria la capacitación en la organización. La necesidad surgirá cuando hay diferencia entre lo que una persona deberá saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

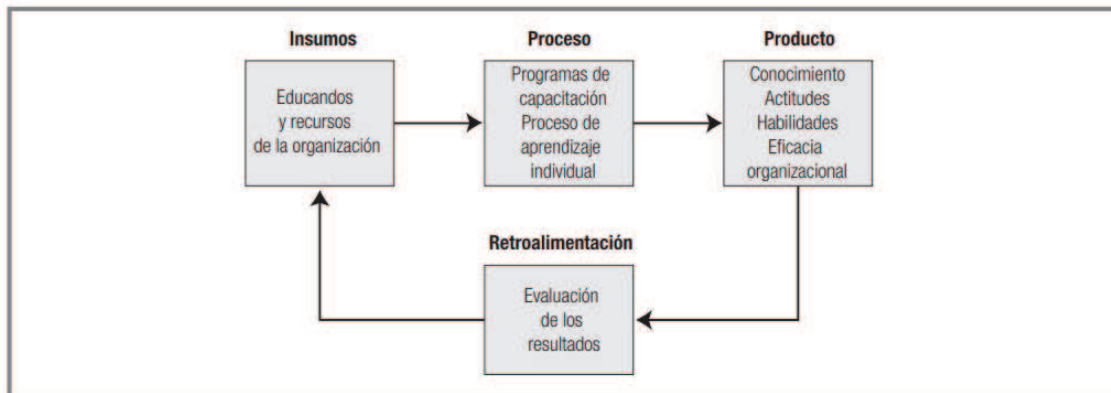
El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Unas de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Proceso de capacitación

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, donde sus factores son:

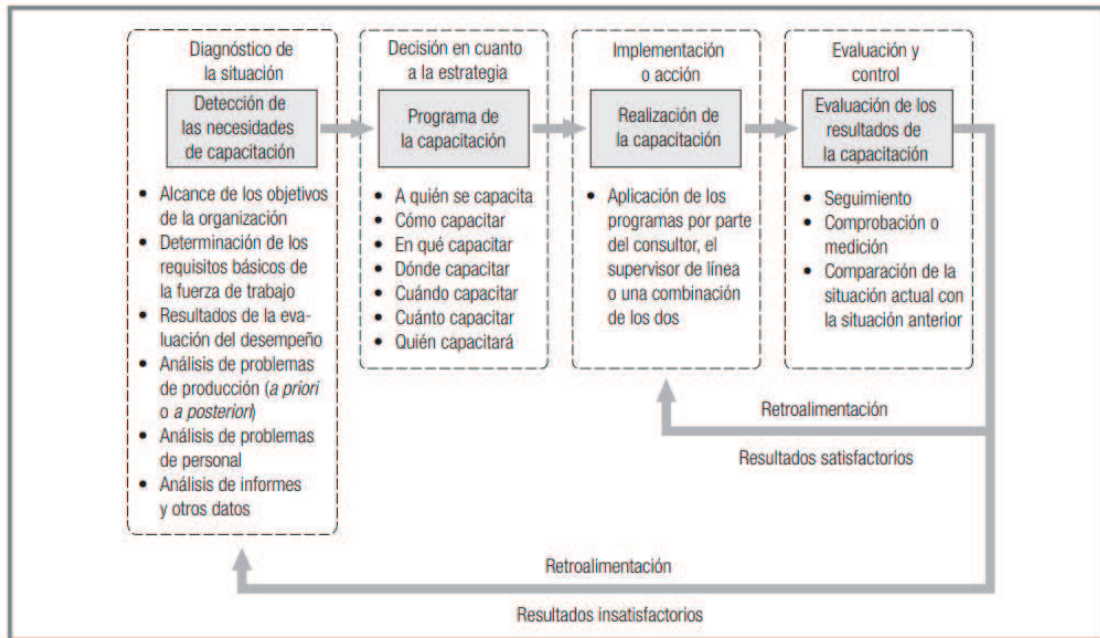
- *Insumos*: como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
- *Procesos u operaciones*: como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros
- *Productos*: como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organización, entre otros
- *Retroalimentación*: como evaluación de los procesos y resultados de la capacitación ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos



Fuente: Chiavenato, Idalberto – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnostico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.



Fuente: Chiavenato, Idalberto – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones.

Tipos de capacitación

Los campos de aplicación de capacitación o el training son muchos, pero podemos agruparlos en 4 tareas:

- **Inducción:** es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente la brinda el supervisor de quien ingresa. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.
- **Entrenamiento:** se desempeña al personal operativo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimiento del personal operativo. Las instrucciones de cada puesto deben ser puestas por escrito.

- Formación básica: está orientado al personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se realiza en general a profesionales jóvenes que reciben instrucción completa sobre la empresa. Son los “oficiales” del futuro.
- Desarrollo de líderes: es considerada una de las capacitaciones más complejas, ya que trata de desarrollar más las actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás capacitaciones es necesario el compromiso de la gerencia; en cambio acá, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización.

El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Los temas que deberían abordarse son las administraciones del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, entre otros.

Se utilice la capacitación que se utilice siempre es necesario que se planifique adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de manera tal que se logre un máximo aprovechamiento del entrenamiento.

Beneficios que genera realizar trainings organizacionales

- Permite evitar el estancamiento del personal, que se genera principalmente en los empleados de mayor antigüedad si estos no fueron reentrenados.
- Permite adaptarse a los cambios rápidamente; algunos de ellos pueden ser: aumento de la población con títulos universitario, continuos cambios de productos y servicios, avances tecnológicos en las áreas organizacionales (tanto áreas comerciales y administrativas como productivas).
- Disminuye el porcentaje de rotación de personal.

Cabe destacar que la capacitación beneficia tanto a la persona entrenada como a la empresa o persona de la misma que realiza el entrenamiento. Cuanto más énfasis y esfuerzo se realice en lo trainings, mayores benéficos se obtendrán en los mercados hiper competitivos que llegaron para quedarse. En otras palabras, las empresas más exitosas serán aquellas que sepan invertir en capacitación.

¿En que beneficia la capacitación?

Según nuestra investigación, para la organización, podemos considerar los siguientes beneficios gracias a la capacitación:

- Genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo
- Incrementa la rentabilidad de la organización
- Levanta la moral de los trabajadores
- Ayuda a resolver problemas concretos en el día a día
- Disminuye la necesidad de supervisión
- Contribuye a prevenir los accidentes de trabajo
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
- Propende a que el personal se sienta identificado con a la empresa

También beneficia a las organizaciones:

- Mejora la imagen de la organización
- Mejora la relación jefes- subordinados
- Ayuda a reducir los costos

En el campo individual, la capacitación presenta beneficio como los siguientes:

- Ayuda a las personas a revolver problemas y a tomar decisiones
- Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas de las personas

- Permite el logro de las metas individuales
- Aumenta la confianza en sí mismo, eliminando los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual

Además, la capacitación genera beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas y en la adopción de políticas, por lo siguiente:

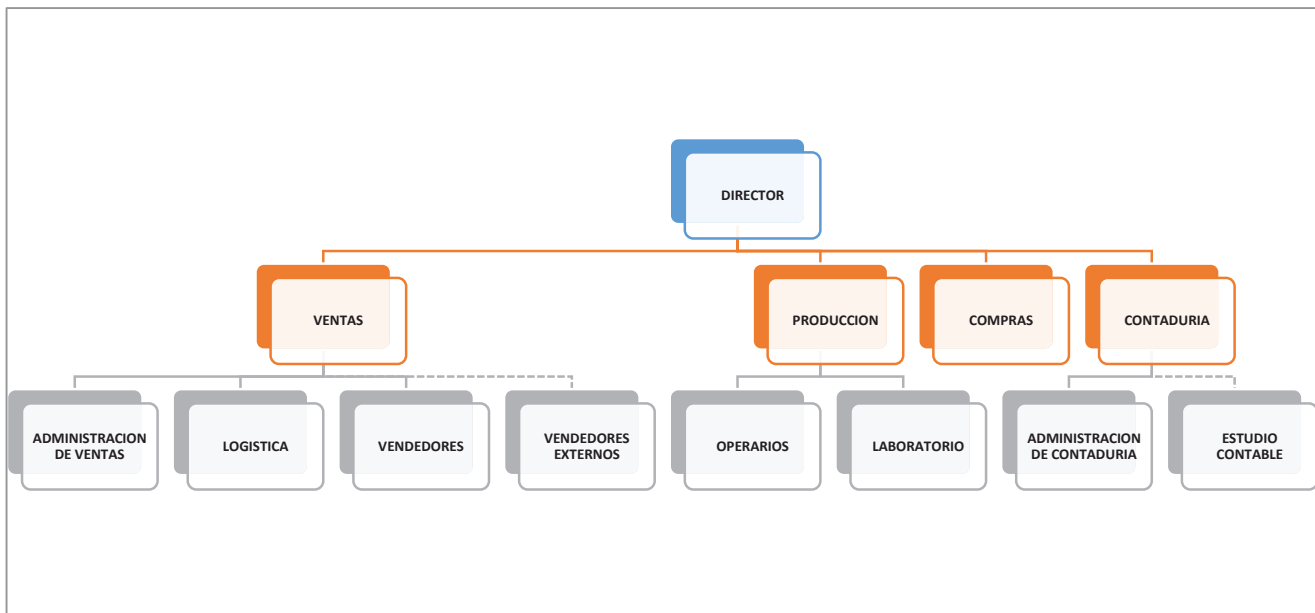
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de grupos
- Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

CAPÍTULO 6 – “BERLÍN”

RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

Estamos ante una PYME argentina que inició sus operaciones en el año 2005 que desarrolla, elabora y comercializa productos químicos innovadores para el hogar, la construcción y el automóvil.

Sus productos se distribuyen en todo el país, principalmente en las ferreterías, pinturerías, home centers y grandes cadenas de supermercados. La misma cuenta con 21 empleados.



Fuente: Elaboración propia

En el nivel superior encontramos al Director de la empresa, el cual se encarga de tomar decisiones estratégicas. Controla las actividades administrativas, planea nuevos proyectos y controla la entrada y salida de dinero.

En el nivel intermedio se encuentra el líder de Ventas, encargado de coordinar las ventas, comisiones, pedidos y la organización de despachos. De él dependen las subáreas de administración de ventas, logística y vendedores internos y externos.

La Administración de ventas está compuesta por una persona, encargada de ingresar los pedidos en el sistema, facturar y preparar los despachos.

El sector de vendedores está compuesto por dos personas, encargados de las ventas, del contacto con los clientes, y de coordinar a los vendedores externos.

El área de logística, compuesta por dos empleados, se encarga de la preparación de pedidos para ser despachados, coordinación de los despachos junto con ventas y control de stock.

El sector de compras esta integrado por un solo empleado, que es el intermediario entre los proveedores y la empresa. Se encarga de realizar las ordenes de compra y pedidos, tanto de materia prima como cualquier tipo de insumo necesario.

En el nivel intermediario también se encuentra el líder de Producción, el cual se encarga de la planificación organización y coordinación de la producción. De él dependen los operarios y el laboratorio.

Los operarios ascienden a 8 empleados y son los encargados de la fabricación de todos los productos, desde la preparación hasta el envasado y etiquetado.

En el Laboratorio se encuentran dos personas, que se encargan de la realización de las fórmulas y creación del contenido, tanto de los productos químicos como de pinturas., trabajando continuamente en proyectos para la incorporación de nuevos productos y sobre todo en la calidad de los actuales.

En el nivel intermediario de Contaduría cuenta con un líder que se encarga de coordinar la parte contable de la empresa, los pagos a proveedores, las cobranzas y manejo de cuentas bancarias. De él depende la administración de contaduría y es quien mantiene contacto con el estudio contable que desarrolla los balances y estados a presentar.

La Administración de contaduría esta compuesta por una persona encargada de la realización de pagos, cobranzas y tramites bancarios. Es un soporte para el sector de contaduría.

Los líderes de cada área son determinados por la antigüedad que llevan en la empresa y por todos los conocimientos que posee.

APLICACIÓN DEL EXPERTISSE Y TRAINNING EN BERLÍN

Para ver en qué estado se encontraba “Berlín” en relación con el desarrollo de personal, decidimos realizar una entrevista con el dueño para que nos cuente acerca de esto.

Nos comentó que ellos utilizan mucho el expertisse como un tipo de entrenamiento, ya que les interesa que el empleado con más antigüedad pueda transmitir todo el valor agregado que este le genera a la organización en base a su amplia experiencia. De esta forma generan motivación tanto en el “experto”, ya que este se siente una pieza fundamental en la organización y que le genera un aporte adicional a la misma formando a los más jóvenes, como así también en los más nuevos, que sienten entusiasmo de aprender e incorporar nuevos desafíos de aprendizaje.

Por otra parte nos mencionó que en el último año comenzaron a realizar trainings especializados en desarrollo de líderes. El objetivo de estos es organizar el desarrollo de tareas de los distintos sectores y brindarles a los líderes las herramientas necesarias para poder coordinar el equipo de manera más organizada y eficaz.

Las reuniones se realizan semanalmente y con el tiempo fueron desarrollando varios avances; por ejemplo incorporaron una pizarra donde cada empleado debe escribir la planificación de su día laboral, es decir, las tareas principales que realizara y los objetivos diarios para ese día. De esta forma quien vea la pizarra podrá ver como esta “Berlín” en cumplimiento de objetivos a la fecha.

A continuación adjuntamos la misma para mayor detalle:



Fuente: imagen aportada por el dueño de la empresa.

Luego de comentarnos esto, nos pareció bueno conversar con algunos de los líderes que participan de la capacitación para ver cómo se sienten y que cambios ha provocado en ellos el entrenamiento. Los participantes se manifestaron contentos ante esta iniciativa por parte de su jefe. Indican que desde que se llevan a cabo estas reuniones pudieron planificar de forma más ordenada su día a día y trasladar lo mismo a cada uno de sus colaboradores.

Ellos manifiestan que ahora pueden trabajar de manera más planificada, sabiendo aproximadamente a donde quieren llegar diariamente y que esto mejoro el proceso tanto entre departamentos como en los equipos individualmente. También pudieron encontrar cuellos de botella en los distintos procesos, marcarlos y elevarlos a su jefe para ver la forma de solucionar los mismos (como por ejemplo la falta de personal en alguno de los departamentos).

Todos los líderes coincidieron en que les pidieron sugerencias a sus colaboradores acerca de mejoras o temas a desarrollar que les interesara que llevaran a las reuniones. Si bien estos no formar parte de los entrenamientos, saben que los que realizan las tareas operativas diarias son sus empleados por eso destacan como importante su punto de vista y participación para la mejora de los procesos.

Por ultimo todos coincidieron en que el fin principal de este desarrollo, es mejorar los procesos de manera tal que les permita mayor eficiencia y rentabilidad; para esto consideran que es fundamental la planificación y fijación de objetivos a cumplir, como así también la ejecución y el control de los mismos, aunque el mayor énfasis, como ya se mencionó, está en la planificación que es su punto más débil.

Luego de esta entrevista pudimos observar cómo estas herramientas, tanto el expertisse como el training, desarrolladas con anterioridad mejoraron el desempeño organizacional. La compañía en cuestión manifestó continuar trabajando en sus puntos débiles pero siempre basándose en los pilares de entrenamiento y expertisse.

Tanto el dueño como los líderes se mostraron entusiasmados con el desempeño y con énfasis en continuar mejorando la gestión. Los pasos siguientes serán el control y revisión para ver que se debe continuar ajustando y que pueden considerar objetivo cumplido en relación a su problemática inicial.

CONCLUSIÓN

Para concluir con el análisis, este capítulo se dedicara a mostrar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través de lo desarrollado a lo largo de este trabajo de práctica profesional.

Mediante la presente investigación se ha llegado a comprobar la hipótesis planteada al inicio, que a través de los resultados obtenidos y a partir de los análisis realizados el training y el expertise fomentan el crecimiento de una pequeña empresa.

Como hemos visto en los diferentes capítulos para “Berlin” comenzar con entrenamiento le permitió desde la mejora de los procesos, mejor comunicación entre las áreas y mayor rentabilidad productiva por parte de los empleados. La participación que los líderes le permitieron al resto de la compañía fue fundamental para que toda la organización forme parte del entrenamiento y de los logros obtenidos mediante este.

Si bien el entrenamiento está destinado solo los líderes, las sugerencias y opiniones otorgadas por el resto de los empleados fue fructífera para ambas parte; desde el punto de vista del empleado pudo participar del proyecto sintiéndose parte de los avances y contribuyendo a la mejora de procesos. Desde el punto de vista del líder pudo mejorar su planificación y orden a la hora de informar las tareas a realizar; al escuchar a los subalternos creo un vínculo de mayor confianza y pudo comprender mejor en donde se encontraba el cuello de botella a la hora de accionar.

Desde el lado del expertise creemos que también se beneficiaron ambas partes ya que los empleados con mayor antigüedad pudieron salir de su zona de confort transfiriendo sus conocimientos y experiencias a los empleados más jóvenes. Esto le permitió mayor entusiasmo y motivación, características no fáciles de mantener después de tantos años de gestión.

Partiendo desde el lado de los empleados más nuevos pudieron crecer profesionalmente, incorporar conocimientos, saciar dudas y tomar características fundamentales para el día a día que no pueden incorporarse mediante un curso. Para ellos esto les genera importancia a la hora de desempeñar su labor y les brinda un nivel de motivación y predisposición para con la compañía; en otras palabras el empleado y la organización comienzan a entrelazarse

Recomendaciones

Luego de finalizar con nuestra propuesta recomendamos a la compañía continuar con los talleres de desarrollo, pero esta vez haciendo énfasis en los empleados de menor jerarquía.

Aconsejamos desarrollar comités de comunicación donde los empleados puedan llevar todo tipo de temas que les interese mejorar o les genere inconvenientes en su día a día. Los mismos no deben estar necesariamente relacionados con sus tareas rutinarias sino que puede abarcar desde problemas en la forma de transmitir la información, distancia geográfica entre los departamentos que dificulte la comunicación, inconvenientes remunerativos o cualquier otra inquietud que les nazca.

Esto permitirá la apertura del personal más bajo de la pirámide y que dejen salir a la luz sus molestias. De esta forma se buscare encontrar la solución a la misma para evitar mal estar y rispideces en el futuro.

Con respecto a las capacitaciones de líderes recomendamos continuarlas pero de manera más espaciada; actualmente los entrenamientos se realizan semanalmente por lo cual indicamos que después de un año de este proceso se proceda a hacer de manera mensual.

Los temas a tratar deben centrarse en mecanismo de medición que permitan comprobar si las planificaciones desarrolladas en primera instancia se están cumpliendo de manera correcta.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Abraham H. Maslow (1991) Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos
- Chiavenato, Idalberto (2007) – Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones.
- Clasificaciones, E. d. (2017). Enciclopedia de Clasificaciones. Obtenido de Tipos de empresas: tiposde.org
- Davis, K. & Newstron (1991) Psicología General. Editorial UOC
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2017). Obtenido de Tipos de empresa: portal.circe.es
- Económica, Z. (3 de Agosto de 2009). Zona Económica. Obtenido de La Organización Empresarial: zonaeconomica.com
- Hernandez, V. M. (2017).com S.A. Obtenido de La empresa y los tipos de organización empresarial: monografias.com
- OBS Business School (2017). Obtenido de Organización empresarial: características, tipos y objetivos: obs-edu.com.
- Rafael Echeverria (2000), la empresa emergente. Granica/ Adelphi
- Rita del Carmen Castillo Contreras (2012) –Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones.
- Schein, E.(1992) Psicología de las organizaciones. Editorial Prentice Hall Hispnoamericana.
- Surdo, Eduardo (1997) La magia de trabajar en equipo. España:S&A Cierzo. Editorial Varios
- Vroom, Victor (1964) Trabajo y motivación. Editorial Vertice.

Sitios Web

- <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>
- <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/65750a9e34f2c9ace7c337ca22fe40d0.pdf>
- <http://wisdenn.com/sin-categoria/trabajo-en-equipo/>
- <https://psicologiaymente.com/organizaciones/10-diferencias-jefe-lider>
- <https://www.gestiopolis.com/>
- <https://www.pymesyautonomos.com/management/es-alcanzable-la-barrera-del-expertise>
- <https://www.iebschool.com/blog/aprendizaje-organizacional-rrhh-2-0/>
- <http://chicasempresas.blogspot.com/2009/04/republica-bolivariana-de-venezuela.html>
- <http://pymes-y-empresasfamiliares-uia.blogspot.com/2016/03/aprendizaje-organizacional-en-las-pyme.html>
- <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-aprovechar-la-experiencia-de-los-trabajadores-experimentados>