



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Trabajo Final de Práctica Profesional (TFPP)

**“LOS DESAFÍOS EN LAS PYMES, ¿CÓMO
GENERAR UNA EXITOSA DELEGACIÓN
DE TAREAS?”**

Alumnos:

- ***Hernández, María Lucrecia***
- ***Villalba Ortiz, Ana Elizabeth***

Tutor:

- ***Mondino, Silvana***

Fecha de presentación: Agosto 2019



Índice

“Los desafíos en las Pymes, ¿Cómo generar una exitosa delegación de tareas?”	3
Resumen	4
Palabras claves	4
CAPÍTULO I	5
Hipótesis	5
Problema de la investigación	6
Metodología	6
Instrumentos de la recolección de datos	6
Marco Teórico	7
Plan de Obra	8
CAPÍTULO II	10
¿Que es una PyME?	10
Beneficios impositivos y fiscales en Argentina	11
Ventajas de las PyMEs	12
Desventajas de las PyMEs	12
Situación en el caso de investigación	14
CAPÍTULO III	15
Como delegar con responsabilidad	16
Consideraciones para una delegación eficaz	16
Ventajas	17
Desventajas	18
Beneficios	19
Impedimentos en la Delegación	22
Situación en el caso de Investigación	24
CAPÍTULO IV	26
¿Qué es la comunicación?	26
Proceso comunicacional	27
Tipos de Comunicación	28
Comunicación Interna	28
Situación en el caso de Investigación	30
CAPÍTULO V	32
Estudio de Campo	32
CAPÍTULO VI	36
Conclusiones grupales	36
Conclusiones individuales	40
Sugerencias	41



ANEXOS	42
Anexo 1	42
Referencias	43
Bibliografía	44
Artículos y sitios webs	46



“Los desafíos en las Pymes, ¿Cómo generar una exitosa delegación de tareas?”



Resumen

El objetivo de este trabajo es presentar posibles desafíos que los empresarios de PyMEs deben afrontar al momento de delegar.

Comenzaremos con un estudio teórico exponiendo el concepto de PyME, tipos de gerentes y líderes, en qué tareas se pueden obtener beneficios a través de la correcta implementación de la delegación de las mismas. Además, realizaremos un relevamiento de campo, entrevistando a los gerentes y jefes de las áreas de dos empresas ubicadas en el Partido de Gral. San Martín - Provincia de Buenos Aires.

Con los resultados de la investigación pretendemos generar un nuevo conocimiento que permita identificar algunas de las posibles causas que vienen aparejadas a la falta de delegación al interior de las PyMEs.

Palabras claves

Delegación, Tareas, Empresas, PyME, Comunicación.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como principal propósito realizar un estudio sobre la delegación de tareas en el ámbito organizacional empresarial al interior de las PyMEs. En concreto, el trabajo que presentamos persigue como finalidad establecer una propuesta que esté especialmente concebida para todos los integrantes de la empresa. Propondremos a los empresarios PyMEs métodos y/o herramientas para llevar a cabo la delegación.

De este modo, todo el planteamiento y desarrollo de esta tesis de investigación se fundamenta en un interrogante fundamental que da sentido y forma a todos nuestros planteamientos. En tal sentido, el interrogante es el siguiente: *¿Qué acciones y/o prácticas pueden llevar a cabo los empresarios a fin de realizar una delegación de tareas exitosa en sus empresas?* .

Existiría una falsa creencia, universalmente instalada, que alude a la delegación como un proceso fácil, sencillo, alcanzable rápidamente sólo a fuerza de voluntad y, a lo sumo, de persistencia en la acción.

El proceso de delegación involucra no sólo al empresario, sino también a sus colaboradores, al sistema de organización de la tarea, a los sistemas de información y control; en definitiva, a toda la organización.

Hipótesis

La falta de delegación de tareas y responsabilidades por parte de los dueños PyMES, limita la concreción del éxito organizacional.



Problema de la investigación

El principal issue de esta investigación es la falta de delegación en las PyMEs por parte de los dueños de las empresas. Esto conlleva que los empresarios de las mismas nunca les alcance el tiempo para realizar todas sus tareas y se sientan excedidos de trabajo.

En general, cuando las empresas PyMEs comienzan a crecer, es muy difícil que los empresarios deleguen tareas. Entonces no logran administrar los tiempos para poder cumplir con todo y se encuentran limitados de recursos. Creen que la delegación de tareas no sirve, ya que nadie podrá hacer el trabajo mejor que ellos mismos. Además, estiman que es una pérdida de tiempo capacitar a los empleados para que realicen sus tareas y correr el riesgo que no las hagan eficientemente.

Metodología

Esta investigación contará con una revisión bibliográfica sobre la temática para luego, analizar en forma descriptiva tendiente a aproximarnos a las prácticas que las personas dueñas de empresas pymes llevan adelante durante el proceso de delegación al interior de sus organizaciones. Para culminar, se sugerirán buenas prácticas para el desarrollo eficiente de la delegación de tareas.



Instrumentos de la recolección de datos

Nuestra recolección de datos tiene un enfoque cualitativo, la misma se llevará a cabo en base a entrevistas y observaciones. Las entrevistas se realizarán a través de preguntas de tipo cerradas y abiertas a los gerentes y jefes de las áreas de la empresa. En cuanto a la observación, se identificará como delegan, cuánto, cuándo, cómo, a quién y porqué.

El procesamiento de los datos obtenidos será a través de una metodología cualitativa donde analizaremos la información obtenida tanto de las entrevistas como de las observaciones. El desarrollo de los datos será seleccionarlos y clasificarlos para poder tomar decisiones sobre las conductas de los dueños y jefes de área, y así poder corroborar los motivos y causas de la falta de delegación.

Marco Teórico

En el siguiente trabajo se centran los conceptos de división de tareas que conlleva a la delegación y lo esencial de la comunicación en la empresa PyME. Citamos definiciones de qué es una empresa familiar y algunos conceptos claves que nos ayudarán a desarrollar el trabajo.

En cuanto nos referimos a las empresas PyMEs, debemos tener claro que hace referencia a pequeñas y medianas empresas, implícitamente estamos refiriéndonos al objetivo primario de toda organización de este tipo: el lucro. En tanto en empresa, constituye un ente conformado por individuos que se dan entre sí alguna forma de organización a efectos de coordinar recursos (insumos) con el fin último de lucrar con su transformación o enajenación. Por eso, en tanto empresas, enfrentan también en su objetivo lucrativo, el desafío del crecimiento. (Irigoyen & Puebla, 1997).

El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, por doquier, parecen ser consecuencia de la división del trabajo. (Smith, 1958).

La cadena de Mando es la línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quién reporta a quién. (Robbins, 1999).



Para analizar la cadena de mando, no podemos excluir los conceptos de Autoridad y Unidad de mando.

Es importante también saber el número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente, en lo que respecta al tramo de control.

En algunas organizaciones, los altos ejecutivos toman las decisiones (Centralización). Los gerentes de nivel inferior simplemente llevan a cabo las instrucciones de la alta gerencia (Descentralización). (Robbins, 1999).

Los factores que movilizan la conducta, depende en parte de las preferencias de la persona y en parte de los condicionamientos del contexto. Pero la motivación en sí se refiere a cómo la persona reacciona frente a ellos. (Lazatti, 2015).

En definitiva, cuando no alcanza sólo con la descentralización de tareas, es cuando se adquiere vital importancia la delegación, como tema esencial para lograr una correcta expansión de la empresa. (Fucaracce, 2007). Sin embargo es indispensable que la delegación sea incremental, para generar mayor confianza entre los empleados y para que éstos sean más autónomos. (Filion, 2011).



Plan de Obra

Dada la investigación, hemos decidido organizar el trabajo en siete capítulos. En cada uno de ellos se aborda en detalle los principales temas que permiten realizar el análisis de las problemáticas identificadas. Organizaremos los capítulos de la siguiente manera:

Capítulo 1: Introducción

Brinda una introducción para que el lector entre en tema del desarrollo del trabajo. Se establecen los propósitos de la investigación, la hipótesis a resolver, el marco teórico, la metodología aplicada, Instrumentos de la recolección de datos.

Capítulo 2: Las Pymes

En el siguiente apartado se plantean los siguientes temas: concepto de PyME, beneficios, ventajas y desventajas, haciendo referencia en la teoría y citando ejemplo de la investigación en curso.

Capítulo 3: Delegación

En el siguiente capítulo se dan a conocer los siguientes temas: Concepto de delegación, definición de tareas, beneficios de la delegación, porqué es tan difícil de delegar, consideraciones para una delegación eficaz, proceso de delegación, errores en la delegación, ventajas y desventajas.

Capítulo 4: Comunicación

En el siguiente apartado se plantean los siguientes temas: concepto de comunicación, funciones esenciales dentro de una organización, el proceso comunicacional y la comunicación interna.



Capítulo 5: Investigación de Campo

En este capítulo se dará a conocer la forma de trabajo sobre la investigación que se realizó para el estudio de campo en base a las empresas seleccionadas, además del análisis planteado sobre la recopilación de datos.

Capítulo 6: Conclusiones

En este capítulo se dará a conocer el cierre del trabajo, conclusiones individuales y generales, haciendo una recapitulación de las ideas centrales utilizadas en la extensión de la investigación y las sugerencias que se propondrán para la correcta delegación.



CAPÍTULO II

LAS PYMES

¿Que es una PyME?

Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados.

A través de la Resolución 220/2019, la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo publicó la clasificación 2019 para determinar qué empresas se encuadran dentro de la categoría PyME.

Cuadro 1: Límites de ventas totales anuales expresados en pesos

CATEGORÍA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	AGROPECUARIO
MICRO	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
PEQUEÑA	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
MEDIANA Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
MEDIANA Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos



Cuadro 2: Cantidad de empleados según el rubro o el sector

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos

Beneficios impositivos y fiscales en Argentina

- Pago de IVA a 90 días
- Compensación del impuesto al cheque en pago de ganancias
- Eliminación del Impuesto a la ganancia mínima presunta
- Incentivos fiscales para PyMEs que invierten
- Simplificación en la solicitud del certificado de la no retención de IVA
- Reducción de retenciones para micro empresas de comercio

En la República Argentina representan alrededor del 75% del total de las empresas (entre 1.000.000 y 1.200.000), generan entre el 40% y 42% del PBI, aportan aproximadamente el 70% de los puestos de trabajo al total de la fuerza laboral.



Ventajas de las PyMEs

- Presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción.
- Permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes.
- Gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más sencillo cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto).
- El tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos. En ocasiones hay una sola persona que toma las decisiones.
- Relación diaria y cercana entre dueños/dirección de la empresa y empleados, lo cual permite una mayor confianza.
- Los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio.
- Presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

Desventajas de las PyMEs

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Problemas con el financiamiento, muchas de las empresas no tienen otra alternativa que recurrir a préstamos de bancos privados. En la actualidad, las tasas están muy altas por lo que las empresas están retrasando su progreso tecnológico.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.



- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- Si bien son flexibles y capaces de adaptarse al contexto, poseen poca información para saber para donde puede virar su mercado, entre otras cosas. La información es un factor sensible en las pymes, incluyendo comunicación externa e interna.
- Las decisiones, al ser tomadas solamente por el dueño de la empresa, están sujetos al pensamiento y visión de este.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios y problemas de impuestos.
- Dado que se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones.
- Requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo.
- La mayor cercanía entre los trabajadores puede ser negativa si éstos trasladan sus problemas personales a la oficina.
- Suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero.
- El reducido volumen de producción se refleja en la cuantía de los pedidos realizados a los proveedores, lo cual puede derivar en sobre costo.
- Si no se realiza una campaña publicitaria efectiva y constante, la empresa puede pasar desapercibida ante los consumidores.

Fuente: Elaboración propia basada en autores varios y páginas webs.



Situación en el caso de investigación

Empresa “A”: Tiene como actividad principal la fabricación y distribución de indumentaria para bebés, niños y pre-adolescentes. Dicha empresa lleva operando en el mercado Argentino hace más de 30 años. Está ubicada en el Partido de General San Martín, provincia de Buenos Aires. La dirección está compuesta por dos socios gerentes, los cuales tienen un vínculo familiar, en la actualidad, está conformado por 18 empleados.

Empresa “B”: Tiene como actividad principal la venta mayorista de alimentos, golosinas, cigarrillos y librería. Dicha empresa lleva operando en el mercado Argentino desde hace más de 60 años. La central está ubicada en el Partido de General San Martín, provincia de Buenos Aires, y cuenta con dos sucursales ubicadas en las localidades de San Andrés y Loma hermosa. La dirección está compuesta por cuatro accionistas, los cuales tienen un vínculo familiar, en la actualidad, está conformado por 80 empleados.



CAPÍTULO III

DELEGACIÓN

Delegar es el acto o proceso por el cual una persona asigna una tarea o proyecto específico a otra, que se compromete a realizarla. Implica no sólo la transmisión de responsabilidad sino también la obligación de la ejecución manteniendo estándares previamente establecidos. No obstante el directivo sigue teniendo la responsabilidad última y debe mantener el control y la autoridad.

Delegar permite al directivo utilizar mejor sus habilidades y su tiempo, logrando que el equipo crezca y desarrolle todas sus capacidades al servicio de la organización. Además favorece la comunicación y permite alcanzar las metas mediante la colaboración de los equipos de trabajo. Supone una mayor eficiencia, ya que las tareas son asignadas al personal adecuado, en el nivel correcto y por lo tanto aumenta la eficiencia de la organización al utilizar de mejor manera los recursos que esta posee.

La delegación motiva al trabajador, además de desarrollar su capacidad, para la toma de decisiones y crea cultura de mitigación de riesgo en los procesos, generando así una mayor responsabilidad organizacional.

Según Filion en su libro “Administración de Pymes” (2011):

“El dirigente de la compañía debe aceptar delegar una parte de su poder y autoridad. Ahora bien, numerosos estudios indican que los dirigentes de PYMES no se distinguen precisamente por su capacidad para delegar. Acostumbrados a hacer todo solos, pareciera que su credo se resume en el adagio ‘si quieres algo, más vale que tú mismo lo hagas’. De esta forma, muchas PYMES se encuentran con dificultades, al mismo tiempo que encuentran el éxito.¹”

¹ Filion, L. J. y otros. (2011) *Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas.*



Como delegar con responsabilidad

Los líderes deben asegurarse de que las personas elegidas sean capaces de hacer el trabajo, además tienen que estar seguros de que sus instrucciones no solo son entendidas sino también aceptadas.

Debe existir una buena retroalimentación al asignar las tareas. El líder debe ser capaz de detectar los errores antes que causen problemas.

La función del líder además es la de formar equipos interdepartamentales para que estos estén capacitados para abordar tareas que sobrepasan las fronteras departamentales.

Consideraciones para una delegación eficaz

- 1- Identificar y decidir qué actividad es la que se va a delegar
- 2- Seleccionar la persona que va a delegar
- 3- Definir previamente el tipo y grado de delegación
- 4- De ser posible se debe delegar en función de los objetivos
- 5- Capacitar oportunamente a las personas que forman parte de la organización
- 6- Definir los puntos de control
- 7- Comprobar que el o los subordinados han comprendido los objetivos, misión, visión de la organización
- 8- Conceder la autoridad correspondiente a la responsabilidad
- 9- No aceptar la devolución de la responsabilidad delegada
- 10- Tener presente que toda delegación incluye un riesgo inherente
- 11- Delegar en forma motivada y consciente de lo que se quiere alcanzar



La delegación eficaz significa que el líder tiene la suficiente confianza en los integrantes de su equipo.

En la práctica, muchos de los gerentes o dueños de empresas fracasan al realizar esta tarea, ya que muchas veces delegan las actividades erróneas a las personas inadecuadas, y como consecuencia surgen ideas, como: *“yo puedo hacerlo mejor solo”, “los demás no están capacitados como yo lo estoy”*.

En la mayoría de las pymes, quien tiene el poder quiere controlar todas las decisiones y situaciones, debido a que se siente indispensable para el desarrollo de la actividad, obteniendo como resultado la desmotivación de los empleados y la ineficiencia organizacional.

Ventajas

A continuación detallaremos los motivos por los cuales el empresario que administra una PyME en crecimiento debe comprender e implementar la delegación dentro de las organizaciones:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos. Al incrementar la participación, aumenta la motivación.
- Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.
- Da lugar a mejores decisiones, ya que existen personas capacitadas en cada área específica que dispone de información relevante.
- Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.
- Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitado que rehuyan la responsabilidad.



- Tiende a obtener lo máximo de los empleados, quienes poseen voto a la hora de ejecutar una determinada tarea.

Hampton (2001: p. 352) manifiesta que las ventajas de la correcta delegación benefician al delegador, ya que puede tener tiempo para otras actividades y al delegado para adquirir distintas experiencias. La toma de decisiones será mejor si se unen competencia con autoridad permitiendo que la persona que fue delegada, pueda actuar sobre las actividades que le fueron confiadas.

Desventajas

En adelante describiremos las desventajas que surgen, generalmente, de la delegación mal implementada:

- En un tipo de dirección autoritaria, la mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, pues suelen pensar que está perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados.
- La delegación de tareas sin justificación puede provocar saturación en los empleados delegados.
- La ausencia de una misión común, de objetivos compartidos, puede llevar a la falta de uniformidad en las decisiones.
- La delegación puede derivar en fracaso si los nuevos jefes no están adecuadamente capacitados.

Los empleados desmotivados pueden contribuir a bajas tasas de retención. Por el contrario, los empleados que se sienten motivados trabajan más eficiente, con mejores habilidades de toma de decisiones, y pueden tener un sentido de pertenencia y lealtad a la empresa. Aunque las recompensas e incentivos ayudan a motivar a los empleados en un cierto grado, los gerentes también deben hacer el esfuerzo para capacitar a los trabajadores y hacer que se sientan como miembros importantes del equipo.



Beneficios

Beneficios para la gerencia

La delegación eficiente permite a los directivos disponer de más tiempo. De esta manera pueden prestarles mayor atención a las actividades más gerenciales, ya que uno de los principales problemas con que nos encontramos en las PyMEs es que los dueños de las empresas quieren hacer todo, hasta lo menos importante.

Delegar les permite a los directivos trabajar más relajados para tomar las decisiones correctas, siempre y cuando la delegación de funciones se realice oportunamente.

El directivo debe ser capaz de delegar, porque de no ser así y en caso de seguir reteniendo todo el poder, lo único que logrará es limitar la capacidad de crecimiento de su empresa.

Uno de los beneficios más importantes del gerente es generar confianza dentro de la organización. Es decir, que la delegación te permite aprender a confiar en tus subordinados y a no tener siempre el control. Una vez que los subordinados completan con éxito una tarea, tendrás más confianza en sus capacidades en el futuro. Tener más conocimiento acerca de los proyectos que se tienen que hacer ayuda a los subordinados a confiar en sus administradores.

Otro de los beneficios es poder compartir los objetivos de la compañía. Permitir que un empleado tenga un papel activo en las metas de su empresa puede ayudar a que tenga una parte integral de un proyecto que es más grande que el papel individual que figura en su descripción de trabajo. Al compartir los objetivos y las visiones de liderazgo, la misión general y los planes estratégicos ayudan a un empleado a tener un sentido de orgullo y propiedad sobre sus tareas individuales y en la compañía en su conjunto. Para mantener el más alto nivel de motivación de un empleado, los gerentes deben compartir el progreso de la empresa hacia los objetivos expresados de una manera que sea medible y observable de manera que un empleado pueda sentirse motivado por las aportaciones que hace.

Por otro lado, el gerente debe crear un sentido de valor. Debido a que cuando un empleado no se siente apreciado, éste puede no sentirse motivado para trabajar igual de bien o de manera eficiente, así como los trabajadores que se sienten valorados. Un gerente



puede motivar a un empleado, proporcionándole toda la información necesaria para tomar buenas decisiones y para el establecimiento del éxito. Otras formas de valorar a los empleados es a través de la comunicación verbal y no verbal en una forma que sea específica para cada uno. Dado que el reconocimiento puede influir mucho en la motivación de los empleados, un gerente debe mostrar un respeto al empleado y no negar su valor a la empresa independientemente de su actuación.

Beneficios para los empleados

Los directivos/gerentes que fallan en la delegación efectiva, privan a sus empleados de la oportunidad de mejorar sus habilidades y de asumir mayores responsabilidades. Puesto que los empleados son capaces de realizar tareas que aún no han aprendido, ganando experiencias, ellos dejarán la empresa para tener más retos y un ambiente que los apoye. Esto sucede más frecuentemente con aquellos empleados que tienen más talento, precisamente las personas que uno no desea perder. Después de todo, una rutina de trabajo debe ser un conjunto de oportunidades crecientes de mejoramiento para todos.

Al otorgarles la responsabilidad y autoridad para determinada tarea, los empleados se sienten más motivados. El directivo o gerente debe estar presente en todo el proceso de delegación incentivando a sus empleados, y lograr la colaboración y dedicación en las actividades encomendadas.

Por último, si el objetivo es crecer y convertirse en un mejor líder, se debe invertir mayor tiempo en desarrollar a otros y darles mayor responsabilidad. Si se aprende a delegar, no sólo se estará ayudando al equipo de trabajo a mejorar su desempeño, sino también se libera al líder de ciertas tareas, para que pueda invertir su tiempo en aquellas en la que agrega más valor, como por ejemplo, estrategias y análisis.

Incremento de la involucración del empleado

Una adecuada delegación, estimula al empleado a participar más para comprender e influir en su trabajo. Conforme se incrementa su involucración, podrá aumentar también el entusiasmo e iniciativa por su trabajo.



Además, la confianza es una herramienta que un administrador puede utilizar para demostrar que éste tiene fe en que un empleado va a actuar adecuadamente, permanecerá en su tarea y tomará buenas decisiones. Cuando un gerente muestra que confía en un empleado, el trabajador tiene más probabilidades de confiar en el director y trabajar para mantener la confianza del gerente. Un gerente puede demostrar que confía en un empleado, proporcionándole orientación y oportunidades de crecer profesionalmente, así como expresar claramente lo que espera de un empleado. Cuando hay un sentido de confianza, hay una mejor comunicación entre el gerente y el empleado, lo cual puede ayudar a motivar a un empleado cuando un gerente refuerza los logros y las contribuciones de los empleados y crea un espacio para un diálogo abierto.

Otro beneficio importante en los empleados es el aumento de las responsabilidades ya que puede ayudarle a sentirse motivado porque le da la oportunidad de aprender nuevas habilidades, crecer como profesional y adquirir nuevos conocimientos. El aumento de las responsabilidades de un empleado no debe implicar asignarle tareas sin sentido que un gerente no quiere terminar. En cambio, los gerentes deben presentar las mayores responsabilidades como una manera para que un empleado crezca dentro de su posición. Además, estas tareas deben darle a un empleado un sentido de autoridad, permitirle participar en la solución de problemas y darle la oportunidad de participar en proyectos que afectan a la compañía.

Impedimentos en la Delegación

Algunas de las dificultades por los cuales no se delega o se delega mal son:

Figura | 1 Las dificultades para delegar



Fuente: Basado en el artículo de Clarín: Pymes en Crecimiento de Atilio Penna. (2008)

- **Sobrecarga operativa:** Formación insuficiente y con carencia de sistemas de información. Los empresarios de las PyMEs suelen ocuparse de muchas actividades rutinarias en vez de las tareas más importantes del negocio.
- **Ignorancia del rol gerencial:** Ausencia de conocimientos en la toma de decisiones.
- **Inexperiencia:** Falta de especialización
- **Cultura fundadora:** Predomina el jefe-dueño, no el gerente.



- **Mayor necesidad de comunicación:** No existe comunicación fluida en las PyMEs, y esto es indispensable.

Motivos de la falta de delegación

→ **Falta de comunicación**

Si hay falta de comunicación sobre las expectativas de una tarea, puede surgir un conflicto entre un subordinado y un supervisor. Los subordinados pueden temer pedir aclaraciones, mientras que los supervisores pueden subestimar la complejidad del proyecto y tal vez no logren explicar bien la tarea. Sin metas y objetivos claros, el supervisor y el subordinado podrían tener ideas contrastantes sobre la manera de completar una tarea con éxito.

→ **Falta de compromiso personal**

Los subordinados pueden no tener suficiente interés o una conexión personal con el proyecto como para entender completamente la importancia de la tarea. Puede que no tengan el mismo nivel de compromiso o pasión como el originador de la tarea, ya que no era su idea desde el principio.



Situación en el caso de Investigación

El tema de la delegación es también algo que las empresas de estudio no llevan a cabo eficientemente.

En el caso de la **Empresa “A”**:

Ahora bien, en éste ámbito, la delegación se ve más afectada en un sector específico que lo pondré como ejemplo: “El sector administrativo”, podemos decir que delegar es una manera de dar parte de la responsabilidad a otra persona para que realice cierta tarea, lo cual esta persona que se encuentra en dicho sector no lo realiza. Todas las operaciones que otorga a su compañero para que lo realice lo supervisa, y esto es correcto, pero lo hace de una forma que no es una supervisión, sino que este método que maneja hace que vuelva a pasar por las mismas operaciones que supuestamente delegó.

Esto provoca retrasos en las demás tareas, la persona que fue seleccionada para realizar una tarea específica siente que hay una desconfianza, que no otorgan una total responsabilidad para poder desempeñarse efectivamente.

En el caso de la **Empresa “B”**:

Si bien, los dueños tratan de delegar tareas en algunos sectores, nunca dejan en esa persona la responsabilidad completa, sino que ellos siempre están detrás de cada tema, tanto operativo como gerencial. Uno de los motivos por lo que pasa ésto, es por la desconfianza que tienen en sus empleados, no pudiendo dejar que los que tienen capacidad para hacerlo lo hagan libremente. Además, suelen delegar sólo las tareas más sencillas y que tienen menor responsabilidad.

Uno de los claros ejemplos de la falta de delegación en la empresa es que, al ser una PyME que creció mucho, tuvieron que contratar una Gerenta Financiera para que se encargue de toda el área administrativa. Si bien una de las dueñas que le otorga cierta libertad e intenta que la gerenta financiera se ponga al frente del área administrativa, hay ciertas cuestiones que se lo impiden. Por ejemplo, las dueñas de la empresa quieren que la gerenta se haga cargo del área administrativa pero no le brindan toda la información necesaria para la toma de decisiones o no terminan de delegar una tarea, prefieren hacerla ellas por sí solas.



Por otro lado, se puede observar que una de los dueñas que es quien está más capacitada para dirigir la empresa, por su formación académica, siendo licenciada, se ocupa más de las tareas rutinarias que de la toma de decisiones.

Esto genera desgano y desmotivación en aquellas personas que saben que pueden dar más, y que realmente se comprometen con su trabajo y en muchas ocasiones esto no es reconocido.



CAPÍTULO IV

COMUNICACIÓN

¿Qué es la comunicación?

La palabra comunicación deriva del latín Comunicare, cuyo significado es: “Compartir algo, poner en común”. Por lo que, la comunicación es un fenómeno propio a la relación que mantienen los seres vivos cuando se hallan en grupo. Gracias a la comunicación, las personas adquieren información en relación a su entorno y la comparten con los demás. Existen varias definiciones que simbolizan a la comunicación; por ejemplo:

Según Kreps Gary en su libro “La comunicación en las empresas” (1995) La comunicación puede ser definida como:

“El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la mismas”².

Según Chiavenato Idalberto en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” (2006):

“Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe”³

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones. En todos los niveles de actividad, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente.

Esta comunicación, debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado de una persona a otra.

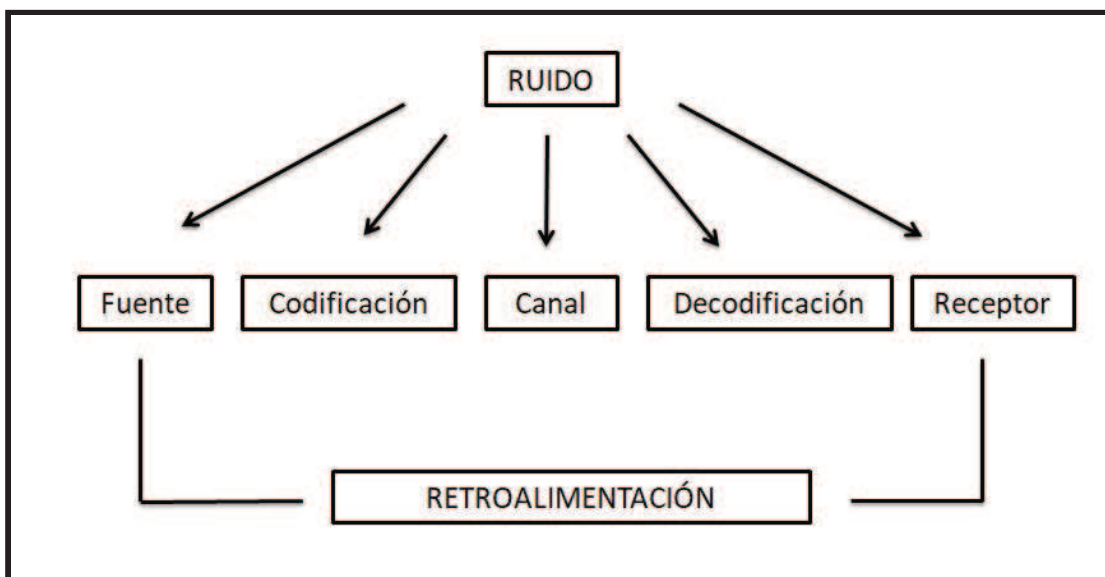
² Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones* Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana S.A.

³ Según Chiavenato Idalberto en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

Proceso comunicacional

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va desde una fuente (emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido en un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra, sino aparecen ruidos que distorsionan el mensaje, ya que se pueden presentar en cualquier etapa del proceso. Así, el proceso de comunicación, tiene siete partes como indica la figura N°1.

Figura | 2 Proceso de comunicación



Fuente: Basado en el autor Chiavenato I. Libro "Comportamiento organizacional" página 311.

Vale enfatizar que todos estos elementos son esenciales para que la comunicación se lleve a cabo y no deben ser considerados como partes independientes.



Tipos de Comunicación

Se puede diferenciar en dos grandes grupos a la comunicación:

- **La comunicación Verbal** Representa las palabras que se utilizan en una conversación y la modulación de la voz (tono).
- **La comunicación no Verbal** Se refiere a los distintos canales que pueden ser utilizados en la comunicación, por ejemplo: contacto visual, gesticulación facial, movimientos corporales, y todo aquello que no implique la utilización de la palabra.

Ambos mensajes (verbales y no verbales), deben coincidir para que la comunicación sea realmente eficaz, caso contrario se producen dificultades en la comunicación ya que lo verbal se contradice con la conducta no verbal.

Comunicación en las PyMEs

Comunicación Interna

La comunicación interna concierne a todos los componentes de las empresas desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados. Se debe lograr un clima de implicación e **integración** de las personas con la empresa, para que se incremente la motivación y la productividad.

Las empresas deben saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Una buena comunicación interna genera buenos resultados en el día a día y es fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Así mismo, aumenta la confianza de los empleados, ya que los hace partícipes en ideas y en proyectos. Todo esto, trae consigo un incremento de la satisfacción y el grado de compromiso del



empleado hacia la empresa, reduciendo los conflictos internos y mejorando el clima laboral.

Teniendo en cuenta estos beneficios, la resolución de problemas se torna más simple, y conciliadora, ya que uno de los objetivos principales de la comunicación interna es promover las buenas relaciones entre los compañeros.



Situación en el caso de Investigación

En el caso de la **Empresa "A"**:

Podemos observar que la comunicación es uno de los grandes problemas que tiene la empresa.

Los socios gerentes no tienen presente que la comunicación es compartir, expresar ideas en común, opiniones y pensamientos, ya que esto es fundamental para construir y difundir la cultura organizacional.

Al existir varios mandos, los empleados se encuentran en una encrucijada al momento de realizar las operaciones porque en determinadas situaciones, se dan órdenes por parte de diferentes personas, que hace que la información llegue de forma ambigua.

Por ejemplo: la comunicación interna, entre sector y sector es muy diferente, ya que las personas encargadas del sector de facturación y administración están acostumbradas a recibir la información por medio de un papel que detalle lo que se quiere informar ó vía mail. En cambio, en ventas la información que manejan se encuentra en una plataforma on line, y esperan que las dos personas mencionadas anteriormente recurran a la información allí expuesta.

No existen reuniones habituales con los sectores, que podría utilizarse para aclarar los nuevos métodos ó cambios que se quieren o piensan realizar. Por lo tanto, no se escuchan las opiniones de los empleados y no se puede potenciar el talento que cada uno le puede proveer a la organización. Debido a esto, los empleados no se sienten parte de la organización, ya que no son partícipes de las tomas de decisiones.

En el caso de la **Empresa "B"**:

Una de las principales fallas de la comunicación se debe a que los dueños de la empresa no quieren que la encargada del sector administrativo sepa absolutamente todos los movimientos. Esto se debe a que les resulta muy difícil confiar plenamente en una persona que conocen hace poco tiempo, a pesar de haberla contratado para ese cargo. Entonces, provocan que la gerenta no se sienta parte de la organización y no pueda llevar adelante al sector, ya que no se siente libre de tomar decisiones ni de ser valorada.



Sin embargo, no es la única persona con la que tienen fallas en la comunicación, sino que es en general con todos los empleados. Por ejemplo:

Una empleada de administración es la encargada de realizar el Cash Flow de Bancos diariamente, llega el lunes y quiere hacer su tarea pero una de las dueñas le comenta que no es necesario que lo haga, ya que como fue a trabajar el día sábado, se dedicó a realizarlo. Por lo tanto, ese día no lo hizo. Al día siguiente, la dueña le pregunta por que no estaba hecho, ya que la cuenta bancaria quedó en descubierto y nadie le aviso. Este es un claro ejemplo de que las fallas en la comunicación son en toda la organización.

Otro problema en la empresa es la falta de capacitación, ya que al no tener tiempo para comunicar o explicar ciertas actividades, se ocupan de realizar las tareas operativas ellos mismos. Esto pasa porque los dueños no quieren correr riesgos y que existan errores, y no dan la oportunidad a personas que están capacitadas para estar al frente de las áreas y evitar de esta manera que todo pase por ellos.

CAPÍTULO V

Estudio de Campo

Una vez finalizado los capítulos de la teoría de los temas presentados, se expondrán los análisis realizados a las empresas familiares seleccionadas para el caso de estudio, ambas empresas ubicadas en el partido de Gral. San Martín.

El trabajo de campo para esta investigación, fue realizada con entrevistas a personas de ambas empresas, tanto gerentes, accionistas y empleados de las organizaciones. Estas organizaciones solicitaron total confidencialidad es por ello que no se menciona la razón social correspondiente.

Para comprender mejor los elementos que intervienen en la delegación de tareas planteamos las siguientes preguntas:

Figura | 3: Preguntas que intervienen en la delegación de tareas





Fuente: Elaboración propia en base al Blog de Formación Soluciones e-learning. (2016)

En base a este esquema hemos realizado las siguientes preguntas a las personas entrevistadas: (Ver anexo 1)

Empresa A: Industria Textil		Empresa B: Distribuidor mayorista	
Entrevista 1	Comercial - A cargo de 2 personas	Entrevista 2	Accionista - A cargo de 18 personas
Entrevista 3	Socio Gerente - A cargo 15 personas	Entrevista 4	Accionista - A cargo de 18 personas
Entrevista 5	Cortador con Equipo computarizado - A cargo 2 personas	Entrevista 6	Encargado - A cargo 4 personas
Entrevista 7	Socio Gerente - A cargo 14 personas	Entrevista 8	Encargado - A cargo de 9 personas
Entrevista 9	Encargada de Expedición - A cargo 3 personas		

La empresa A se dedica a la fabricación y comercialización de indumentaria infantil, cuenta con alrededor de 16 empleados, de los cuales fueron entrevistados 4 de ellos que están bajo relación de dependencia y los socios gerentes.

La empresa B se dedica distribución mayoristas de cigarrillos, librería y alimentos, la misma cuenta con 3 sucursales, en conjunto tienen aproximadamente 80 empleados. De esta empresa solo se interrogó a la sucursal ubicada en el centro de San Martín, las personas entrevistadas fueron las dos accionistas y dos encargados.

El objetivo de las entrevistas es reflejar las dificultades de la delegación en dos ámbitos de trabajos diferentes. Mostrar los puntos de vista que tienen los altos mandos y a su vez la opinión de los empleados que tienen personas a cargo.



Estas entrevistas se llevaron a cabo en una semana (22-7-19 al 26-7-19), para cada empresa se tomaron dos días diferentes para realizar las preguntas, debido al amplio trabajo que manejan cada una y por ende no entorpecer el labor de cada uno de ellos.

Si bien fueron preguntas muy específicas, los empleados pudieron expresarse de forma liberal y con sinceridad para transmitir sus opiniones.

A continuación presentaremos los análisis que hemos realizado en base a las respuestas que obtuvimos de cada pregunta en Particular.

En las primeras preguntas, "*Ocupación/Cargo*", "*¿Cuántas personas tiene a cargo?*" no se realiza ningún análisis ya que son datos informativos para nosotros, los entrevistadores.

La pregunta "*¿Qué es delegar?*" está destinada a indagar cuál es la definición ó que interpretan los entrevistados sobre la palabra **Delegar**. La mayoría ha respondido de la siguiente manera: "*Brindar a una persona parte de mi responsabilidad para que realice una tarea con poder de decisión*". Si bien en el Capítulo III hemos mencionado una definición de Delegación, es importante destacar que a parte de la responsabilidad de la persona, es imprescindible tener poder de decisión, porque sin ello no podría ejercer con autonomía su labor dado.

Respecto a la pregunta "*¿Delega responsabilidades y tareas? ¿A quién? ¿Cuáles?*", todos los entrevistados en diferentes formas mencionan que delegan tareas administrativas y técnicas que tienen relación con las tareas rutinarias del día a día. No obstante vemos la importancia de la delegación, ya que sin ello es dificultoso tomar las decisiones adecuadas para el crecimiento de la organización.

En cuanto a las preguntas "*¿Le parece que delegar es una buena opción? ¿Por qué?, ¿Del 1 al 10 cuánto delega?, ¿Realiza un seguimiento de las responsabilidades y tareas que delega?*", los entrevistados mencionan que realizan seguimientos de las tareas que delegan. Para ellos delegar tiene como fin no llevar una sobrecarga de tareas y además incentivar el crecimiento de la organización.

En un promedio general, a grandes rasgos se puede decir que delegan, en una escala del 1 al 10, solo un 6.



Esta cifra no refleja la realidad, ya que en algunos puestos la delegación es nula y que la falta de ella, a veces no se hace por falta de tiempo o de equipo. Generalmente las tareas que se delegan, son las más fáciles o sencillas, aquellas que no tienen un cierto grado de responsabilidad, es decir, que los gerentes o encargados no asumen el riesgo de que los empleados cometan errores.

Siguiendo las preguntas, *“¿Cree que la delegación de tareas permite el desarrollo de las habilidades y competencias de otra persona?, ¿Dispone de una buena comunicación para delegar de forma efectiva?”*, las tendencias de las respuestas apuntan a que el desarrollo de las habilidades y competencias de las personas, dependen de la libertad que se les brinda a los empleados para tomar decisiones. Sabemos que la comunicación en estos casos es esencial, pero no siempre es la efectiva en las PyMEs.

Para concluir con el cuestionario, *“¿Piensa que al delegar, la calidad del trabajo disminuye?”, ¿Cree que ayuda al crecimiento de la empresa?, ¿Cree que tiene dificultades para delegar?, ¿Qué opina sobre la delegación en la empresa?”*, todos piensan que la calidad aumenta si todos asumen la responsabilidad por su trabajo. Si bien creen que por estar en una PyME no hay mucho para delegar, al momento de hacerlo no tienen dificultad. Sin embargo, creen que la delegación ayuda el crecimiento de la organización, unos de los entrevistados menciona que: *“Es importante administrar, planificar e implementar nuevas ideas para mantener y hacer crecer la empresa”*.

Según las entrevistas realizadas, concluimos que la delegación en las empresas analizadas no es óptima. Si bien, creen que ayuda en el desarrollo de las mismas, no se ponen en práctica por temor a los errores que se puedan cometer y/o por falta de tiempo para capacitar y supervisar.



CAPÍTULO VI

Conclusiones grupales

Aceptamos la hipótesis presentada en el inicio del trabajo “*La falta de delegación de tareas y responsabilidades por parte de los dueños PyMES, limita la concreción del éxito organizacional.*”, por lo anteriormente demostrado, ya que la falta de delegación limita el crecimiento organizacional.

En las PyMEs es muy difícil aceptar que se deben delegar tareas para aumentar el crecimiento de la organización. Pero para lograrlo, se debe comenzar por entender los aspectos generales: ¿Qué es capacitar? ¿Qué es delegar? ¿Qué es coordinar? ¿Qué es planificar? ¿Qué es controlar? ¿Qué es comunicar?. Se tiene que adoptar estos conceptos para poder aplicarlos correctamente en la empresa.

El aporte de la delegación radica en un mejor aprovechamiento de los tiempos y una concentración del accionar en los aspectos esenciales o más importantes. Para esto se debe planificar o determinar los tiempos y recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos que se hayan propuesto a la hora de la delegación.

Por lo tanto, se debe verificar que las actividades se desarrollen conforme fueron planificadas. Este control puede prever la inmediata acción correctiva ante determinados desvíos. De esta manera, el empresario no solo podrá controlar que las tareas se hagan como fueron planeadas sino también, la posibilidad de su mejora.

Puede afirmarse que siempre es posible delegar -aun a quien tiene menos experiencia acumulada- si la concepción básica es extender las competencias profesionales colectivas. La delegación asumida como proceso de aprendizaje es la práctica que pretende generar más oportunidades de trabajo en equipo, creando condiciones para continuar aprendiendo. Su objetivo es extender el límite de dominio de la profesionalidad de cada persona hacia la excelencia, partiendo de sus capacidades actuales, atrayendo a la gente potente y valiosa a encarar nuevos desafíos.

Es común escuchar a los propietarios de PyMEs quejarse porque nunca les alcanzan las horas del día. El exceso de trabajo y las dificultades para administrar los



tiempos son reclamos comunes. Sin embargo, este problema podría ser remediado con una efectiva delegación.

Los propietarios de negocios son generalmente empresarios orgullosos del hecho de haber construido sus organizaciones de la nada y generalmente, son también quienes las administran e incluso al comienzo, desarrollan todas las tareas del negocio.

Si bien esto es bastante razonable, conforme se amplían las operaciones y el negocio se expande, las tareas se hacen más complejas y demandan más tiempo. En esta instancia la presunción más frecuente es la típica frase que suelen decir la mayoría de los dueños de las PyMEs: *“nadie puede hacer el trabajo mejor que yo”*. Sin embargo, contrariamente, ésto puede llevarlos al fracaso.

Además de la carga horaria, la presión del trabajo o la gradual expansión hace que el empresario no sea capaz de contemplar toda la información que diariamente necesita para realizar el trabajo, perdiendo efectividad.

En ese punto es importante reconocer que cuando se delega ambos, el empresario y el empleado, tienen una oportunidad de ampliar sus habilidades. Mediante la delegación, se puede facilitar la administración del trabajo y así incrementar la efectividad de quien delega y, en consecuencia, los resultados totales de la organización.

A lo largo del presente trabajo se ha demostrado la importancia de que el dueño pueda entender y aceptar la necesidad del cambio y de delegar, para que su organización avance hacia la profesionalización. Cada uno de los aspectos mencionados surgieron de las preguntas que se establecieron para realizar las entrevistas. Pero la pregunta principal que deben hacerse todos los empresarios de las PyMEs es: *¿cuál es el camino hacia una delegación efectiva para alcanzar la profesionalización?*. Y se correlaciona con cuáles son los instrumentos para ejercer el estilo de delegación más apropiado, qué consideraciones no deben pasarse por alto para que ésta sea exitosa y, a partir de ellas, cuál es el nuevo rol que el dueño debe cumplir.

En cuanto a la comunicación en las PyMEs identificamos que el dueño conoce todo de la organización, pero no comparte esa sabiduría e información con sus empleados, los mismos trabajan por un motivo racional económico y no por el compromiso y fidelidad hacia la empresa.



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Peter Drucker (1942), planteó que *“En la empresa basada en la información, el conocimiento está en la parte baja de la pirámide jerárquica.”*, por lo que inferimos que este tipo de comunicación resulta fundamental para el desarrollo del negocio. El éxito se logra cuando el empleado conoce la empresa donde trabaja, su misión, visión y objetivos. Pero ante todas las cosas se debe cultivar en los empleados el sentimiento de pertenencia de la empresa y trabajar día a día en pos de los objetivos tanto individuales como globales de la empresa.



Conclusiones individuales

Hernández, María Lucrecia

Luego de haber investigado los conceptos teóricos sobre las PyMEs y su funcionamiento interno relacionado con la comunicación y delegación, llegué a la conclusión de que la delegación en todas las empresas, tanto chicas como grandes, es muy importante. No por ser una PyME no hay que darle importancia a este tema, sino al contrario, es cuando más hay que prestarle atención ya que de la correcta delegación depende el crecimiento de la empresa. Es decir, que si no hay delegación, no hay crecimiento.

La investigación no solo fue realizada en base a conceptos teóricos, sino que tomamos en cuenta la parte práctica y el día a día dentro de las PyMEs, específicamente dónde trabajamos. Esto fue indispensable para la realización del trabajo, ya que en base a la práctica o experiencia personal dentro de la empresa pudimos observar de forma directa los grandes errores a la hora de delegar. Tomando como ejemplo la empresa donde trabajo actualmente, la delegación es un tema delicado. Al ser una empresa familiar de muchísimos años, el crecimiento repentino hizo que la delegación sea su única salida. Los dueños de la empresa se resisten totalmente a la delegación, por un tema de confianza. Creen que si delegan, están arriesgándose a que sus empleados cometan errores, y no se hacen del tiempo suficiente para poder capacitar y supervisar las tareas. En consecuencia de esto, sólo delegan las tareas más sencillas o de menor importancia para la empresa. Es decir, que todas aquellas actividades que sean mínimamente importantes para las decisiones de la empresa, son realizadas únicamente por ellos. Además, se ocupan de muchas tareas operativas que podrían ser delegadas totalmente.

Otro tema importante es la comunicación, y este sería el factor más grande de porque los dueños no delegan. No tienen comunicación con sus empleados porque no tienen confianza y no quieren que estén al tanto de ciertos temas importantes. Éste sería uno de los conflictos más grandes que tiene la organización, ya que si no hay comunicación es imposible delegar porque el empleado no sabe qué es lo que tiene que hacer, ni como. Además no ayuda a crear una visión compartida, ya que los empleados no reciben la información necesaria ni se fomenta la participación, generando desmotivación y el no sentirse parte de la organización. Esta es otra limitante del crecimiento de la empresa.



Villalba Ortiz, Ana Elizabeth

Luego de haber realizado el trabajo de manera exploratoria y descriptiva, he llegado a la conclusión que la falta de delegación de tareas, limita el crecimiento organizacional, cómo hemos afrontado en la hipótesis planteada.

Según el trabajo que realizamos basándonos en la experiencia laboral y en las entrevistas que tomamos a cada uno de los empleados, la delegación es un tema muy importante a tratar. Sin importar el rubro en el que se encuentren, sean empresas grandes, medianas o chicas, les cuesta desenvolverse en este rol tan importante como lo es la delegación.

Se pudo observar en el estudio de campo, refiriéndome a unas de las preguntas que se llevó a cabo, en dónde se consultaba a los entrevistados, si tenían algún problema en delegar las tareas. Éstos, en la mayor parte, respondieron que no lo tenían, aunque no es tan así en el día a día de lo laboral. Como bien mencionamos más arriba, las tareas que se designan a otras personas son aquellas que no tienen un cierto grado de responsabilidad, sino que delegan las tareas que son más fáciles o aquellas que no llevan una supervisión estricta.

También tiene que ver la comunicación que se lleva a cabo en cada ámbito organizacional. Casi siempre son la causa de algún problema interno que suele trascender por no haber indicado de la mejor manera el trabajo que se transmite.

En términos generales, cada una de las PyMEs, debería transmitir a sus empleados la importancia de la comunicación, que todas las tareas que se deleguen sean efectivas bajo una supervisión y confianza, ampliar la autonomía y la toma de decisiones para que el crecimiento de la organización sea en conjunto y hacerle frente a la complejidad creciente, ser eficaces desplegando objetivos estratégicos para ofrecer respuestas a tiempo.

La idea de aplanar la estructura organizacional no debe asociarse a la ausencia de autoridad, sino que se deben fortalecer las competencias colectivas, desarrollando un juicio enriquecedor, aumentando los niveles de responsabilidad y el compromiso para así motivar, integrar y generar pertenencia.



Sugerencias

Para poder lograr una exitosa delegación de tareas y responsabilidades, los empresarios de las PyMEs deben seguir ciertos pasos:

1. Aceptar la necesidad de cambio y de delegar.
2. Determinar tareas a delegar e identificar el perfil adecuado.
3. Evaluar conocimientos y voluntad de la persona para saber qué estilo de delegación ejercer.
4. Generar un contrato con la persona que se delegará.
5. Comenzar a dedicarse a lo estratégico e institucional del negocio

Una vez que se acepta y decide seguir adelante, es preciso poder determinar las tareas que se desean delegar, para luego pasar a identificar el perfil sobre quién se delegará. He aquí que comienza a darse la primera visión sobre el estilo de delegación que se utilizará en un principio, debiéndose evaluar la voluntad y conocimientos de esta persona, para conocer la forma en que se deberá actuar con la misma. Es significativo recordar que la delegación es un proceso, y como tal, requiere de tiempo para que la misma pueda llegar a ser realmente efectiva.

El siguiente paso consta de generar un contrato con la persona sobre la que se delegará. En este contrato de delegación, deberán estipularse detalladamente los objetivos, herramientas y recursos, autonomía que poseerá, el modo en que se realizará el seguimiento y la evaluación final. Además, deberá aclarar los parámetros que se considerarán para evaluar el trabajo, la calidad esperada, los informes a realizar, el tiempo en que se espera que se logren resultados y los desvíos que se permitirán sobre los mismos. El contrato manifiesta la confianza entre la partes y, la entrega y toma del poder. La celebración del contrato de delegación no concluye el camino para que se logren resultados efectivos al delegar. Después de este, debe existir un seguimiento determinado sobre los avances en las tareas que fueron delegadas.

La gran ventaja que se encuentra en el delegar exitosamente, es que brinda la posibilidad de, que quién delegó, se dedique a otros aspectos del negocio. Además, la



capacidad de despegarse de lo operativo, y así dedicarse a lo estratégico e institucional del negocio, es fundamental para que el salto se prolongue en el tiempo.

Una vez realizados todos los pasos, queda el más importante: controlar y supervisar las tareas. Es fundamental que en la delegación exista una verificación constante, por parte del superior, con la intención de analizar los resultados alcanzados y de dar retroalimentación sobre los errores detectados. El éxito de un proceso de delegación se fundamenta en la confianza que el superior le otorga al delegado en sus nuevas tareas.

Adicionalmente, Koontz (2008) considera que el superior debe desarrollar: un sentido de receptividad para reconocer a las personas idóneas; disposición a ceder el poder y el control de una parte de su organización; tolerancia hacia los errores iniciales que son comunes en toda nueva actividad; y controles flexibles que no sofoquen al delegado, pero que aseguren el buen cumplimiento de las acciones delegadas.

Además, es importante el reconocimiento social, o incluso económico, que el superior manifieste hacia el delegado, si las acciones se cumplen de acuerdo con los objetivos establecidos.

Un aspecto importante del abanico de delegación concertada es la capacidad de regular las actividades de acuerdo con su correcta o incorrecta realización. De esta forma, si el delegado muestra una competencia elevada en sus acciones, el superior puede dar mayor autonomía a las acciones concertadas; y viceversa, si el delegado no ha mostrado la capacidad de responder a estas nuevas tareas, se puede aumentar el nivel de concertación. Repercusiones sobre los diversos elementos del desempeño global (económico, social y organizacional).



ANEXOS

Anexo 1

Estructura de la entrevista utilizada para la recolección de datos plasmados en el
Capítulo 5: Investigación de Campo

1. Ocupación/Cargo:
2. ¿Cuántas personas tiene a cargo?
3. Para usted, ¿Qué es delegar?
4. ¿Delega responsabilidades y tareas? ¿A quién? ¿Cuáles?
5. ¿Le parece que delegar es una buena opción? ¿Por qué?
6. ¿Del 1 al 10 cuánto delega?
7. ¿Realiza un seguimiento de las responsabilidades y tareas que delega?
8. ¿Cree que la delegación de tareas permite el desarrollo de las habilidades y competencias de otra persona?
9. ¿Dispone de una buena comunicación para delegar de forma efectiva?
10. ¿Piensa que al delegar, la calidad del trabajo disminuye?
11. ¿Cree que ayuda al crecimiento de la empresa?
12. ¿Cree que tiene dificultades para delegar?
13. ¿Qué opina sobre la delegación en la empresa?

Nota: Las respuestas están a disposición del/los jurados



Referencias

- Drucker, p. (1942) *El futuro del hombre industrial*. Estados Unidos: Editorial Routledge.
- Filion, L. J. y otros. (2011) *Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. (1a. ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Fucaracce, J. R. (2007). *Conociendo a las Pymes*. (1a. ed.). Buenos aires, Argentina: Editorial La colmena
- Hampton, D. R. (2001). *Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Irigoyen, H. y Puebla, F. (1997) *PyMES. Su economía y Organización*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012) *Administracion. Una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial Interamericana editores S.A.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones* Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana S.A.
- Lazzati, S. (2015). *Competencias, cambio y coaching*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8a. ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014) *Administración*. (12^a ed.). México: Editorial Pearson.
- Smith, A. (1958) *Investigación sobre la Naturaleza y causas de las riqueza de las naciones*. (2a ed.). México: Editorial FCE.



Bibliografía

Ackoff, R. (1997). *Planificación de la empresa del futuro*. (1a ed). México: Limusa Noriega Editores.

Achua, C y Lussier, R. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4a. ed.). México: Editorial Cengage Learning.

Almera, A. y otros (2005), *Comunicación interna en la empresa*. Catalunya, España. Editorial: UOC (Universitat Oberta de Catalunya).

Berlo, D. (2000). *El proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la Práctica*. Buenos Aires: El ateneo.

Cleri, C. (2007). *El libro de las pymes*. (1a ed). Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9a. ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma Edición: México: McGraw-Hill Interamericana.

Chemers, M.–Fiedler, F. (1989), *Liderazgo y administración efectiva*. México D.F. Editorial: Trillas.

Ficarra, J. A. y otros (2009), *La dirección estratégica*. (2a ed). Buenos Aires, Argentina: Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Fernández Collado, C. (1999), *La comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial: Trillas.

Franklyn, J. D. (1974). *El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas*. México: Diana.

Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Barcelona: Ediciones B.



Kessler, A y otros. (1998). *MyPEs y PyMES. Alternativas de crecimiento*. Buenos Aires, Argentina: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.

Malaret, J. (2003). *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

O'Leary, E. (2000). *Alcanzar el liderazgo*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Pierina del Refugio, N. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. (1a ed). México Red Tercer Milenio.

Pizzolante Negrón, I. (2004), *El poder de la comunicación estratégica*. Venezuela. Editorial: El Nacional.

Roger, C. (1994). *El poder de la persona*. España. Editorial: Manual moderno.



Artículos y sitios webs

- Administracion Federal de Ingresos Públicos: *Información sobre el registro MiPyME*. Recuperado de: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- “Sosa & Asociados” consultora en Gestión de Empresas. *¿Cómo implementar un proceso efectivo de delegación en las Pymes?*. Recuperado de: <http://www.sosayasociados.com/empresarial/detalle/6>
- Blog de formación: Soluciones e-Learning. *Las 9 preguntas clave de la Delegación Eficaz de Tareas*. Recuperado de: https://www.adrformacion.com/blog/las_preguntas_clave_de_la_delegacion_eficaz_de_tareas.html
- Juan Carlos Valda. *Aprender a delegar en 5 preguntas*. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2018/09/21/aprender-a-delegar-en-cinco-preguntas/>
- Lic. Hugo Landolfi (2015), director de la Escuela de Estudios Superiores en Liderazgo Organizacional. *¿Cómo aprender a delegar en el trabajo y la empresa?*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=sXWvHbKBEIA>
- Lic. Hugo Landolfi, director de la Escuela de Estudios Superiores en Liderazgo Organizacional. *Delegar en liderazgo: 7 pasos para lograr eficiencia*. Recuperado de: <https://liderazgo.uno/blog/delegar-liderazgo/>
- Jose Luis Velasco (2015). *Cómo delegar eficazmente*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=4J-XwXLQww>
- Paula Molinari (2010). *Cómo delegar responsabilidades*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=XGwYNeGUslE>
- Atilio Penna (2008). *Pymes en crecimiento*. Recuperado de un Artículo de Clarín. <http://www.pennayasociados.com/wp-content/uploads/2015/11/PyMEs-en-Crecimiento-3-Profesionalizando-la-PyME.pdf>



- Jonatan Loidi. *El difícil mundo de las pymes*. Recuperado de:
<https://jonatanloidi.com.ar/portfolio/el-difícil-mundo-de-las-pymes/>