TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

# "EFICIENCIA EN EQUIPOS DE TRABAJO"

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y GESTION EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN


**Alumnos:**

- Mut Graciela Anahi (Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial)
- Robles Macarena Agustina (Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial)
- Unrein Nadia Patricia (Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial)

**Tutor:**

Mondino Silvana (Licenciada en Administración y Gestión Empresarial y Magíster en Administración Pública)


13 de Julio de 2020

Abstract 1
Introducción 2
Antecedentes y evolución del trabajo 2
CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE PYMES: 5
Acerca de las Pymes 5
Relación entre clima organizacional en la Pyme y la eficiencia en el trabajo 6
Relación entre cultura organizacional en la Pyme y eficiencia en el trabajo 8
CAPÍTULO 2: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: 11
Cambiar la mentalidad empresarial para crecer 11
Organizaciones que aprenden (Learning Organization) 11
CAPÍTULO 3: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y TIC: 14
Gestión del conocimiento en los equipos de trabajo 14
Influencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la eficiencia 16
CAPÍTULO 4: DIRECCIÓN-LIDERAZGO-COMUNICACIÓN-MOTIVACIÓN: 19
Dirección eficaz de las Pymes: 19
Roles del gerente 20
Funciones transversales 21
Liderazgo en las Pymes: 24
Líderes versus gerentes 26
Estilos de liderazgo 26
Líderes de equipos 29
Aspectos necesarios para un buen liderazgo de equipo 29
Acciones que no deben hacer los líderes de equipos 30
Acerca de la comunicación en las Pymes 31
Comunicación organizacional en las Pymes 32
Motivación en las Pymes: 35
Ciclo motivacional 36
Teorías sobre motivación: 36
Jerarquía de las necesidades de Maslow 36
Teoría de los dos factores de Herzberg 37
Teoría de las tres necesidades 39
Motivación en equipos de trabajo 40
CAPÍTULO 5: TRABAJO EN EQUIPO: 43
Trabajo en equipo 43

Distinciones entre grupo y equipo 44
Factores a tener en cuenta para lograr trabajo en equipo de alto rendimiento 46
Peculiaridades de los equipos: 49
Ventajas de los equipos 49
Desventajas de los equipos 49
Causas del fracaso del trabajo en equipo 50
Trabajo en equipo y su relación con la eficiencia: 50
De la eficacia a la eficiencia de los equipos 51
Condiciones para la eficiencia de los equipos 52
Competencias y habilidades 54
Estrategias y técnicas de entrenamiento 54
Ciertas consideraciones del perfil del trabajo en equipo 56
Diversidad del equipo 57
La sinergia en los equipos de trabajo 59
Conflictos en los equipos de trabajo 62
Conexión conflicto - desempeño en el seno de los equipos 63
Conclusiones 65
Empresa Kunder 69
Anexo 1: 70
Infografía de crecimiento de la Pyme en Argentina 70
Anexo 2: 71
Infografía de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) 71
Anexo 3: 72
Infografía de Liderazgo 72
Anexo 4: 73
Infografía de Comunicación 73
Anexo 5: 74
Infografía de Motivación 74
Anexo 6: 75
Infografía de las 5 C de trabajo en equipo 75
Anexo 7: 76
Infografía de diferencia entre Eficacia y Eficiencia 76
Bibliografía 77

# Abstract

En el siguiente trabajo realizaremos un análisis acerca del concepto de trabajo en equipo, el cual abarca de por sí la unión, la cohesión y la transformación de toda la pyme, este es sinónimo de competitividad, eficiencia, productividad y el logro de los objetivos comunes, basándose en la importancia y cada vez más necesaria mejora y cambios organizacionales para el logro de las metas establecidas logrando orientar el comportamiento de los colaboradores con el fin de alcanzar la productividad mediante la máxima eficiencia lograda en el trabajo en equipo.

La consulta a la variada bibliografía sobre el tema trabajo en equipo, y los conceptos relacionados como ser el clima y cultura organizacional, el cambio y aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la influencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la comunicación, la dirección eficaz, la motivación y el liderazgo, proveniente de diversos autores, nos permitirá identificar los distintos factores que intervienen en el trabajo en equipo para generar eficiencia en la pyme.

Algunas de las conclusiones a las que hemos llegado a largo de este trabajo, nos hace reflexionar sobre conceptos importantes que las pymes no tienen en cuenta en la actualidad, los cuales son de gran importancia al momento de trabajar en equipo y así mismo obtener resultados eficientes para llevar a la pyme hacia el camino del éxito.

**Palabras claves: Trabajo en equipo, proceso de cambio y aprendizaje, dirección eficaz, liderazgo, motivación, comunicación.**

# Introducción:

Muchas pymes cuentan con equipos de trabajo poco organizados, desmotivados y cuyos objetivos están poco alineados con los objetivos de la misma, lo que genera que estos no se cumplan.

Como pyme se debería tener en cuenta ciertos componentes internos como ideas, valores, la eficiente comunicación y la correcta forma de hacer las cosas, las cuales podrían generar relaciones laborales complejas ya que no todas las personas se desempeñan de la misma forma y al mismo ritmo, lo que podría provocar que los objetivos no se cumplan o se logren a destiempo, además podría causar tanto la desmotivación del personal como bajo rendimiento y gran nivel de rotación del mismo, por lo que se debería identificar claramente cuáles son las capacidades y habilidades de cada persona dentro del equipo para lograr optimizar el tiempo y la productividad.

Se debe lograr además que el equipo de trabajo sea motivado, comprometido, recursivo y que tengan objetivos comunes claros.

Por otra parte es importante que el trabajo en equipo sea flexible e innovador ante el acelerado cambio de los factores externos debido a las mayores exigencias del mercado evitando que la pyme se vea afectada negativamente. No alcanza con que la pyme sea poseedor de ventajas competitivas, se requiere que los trabajadores sean el factor de su ventaja competitiva.

Es decir que la sociedad del conocimiento y la permanente innovación requieren que se implementen nuevas formas de trabajo por lo que es importante que las pymes promuevan la cultura de equipo para lograr una gestión efectiva.

En los siguientes capítulos desarrollaremos estos conceptos que consideramos son relevantes en el tema que abordamos.

Antes de profundizar en los temas analizados relacionados a la eficiencia en equipos de trabajo se hará una breve introducción acerca de los antecedentes y evolución del trabajo en las empresas según la mirada de los pensadores Taylor (1856), Fayol (1841), Weber (1864), Mayo (1864) y Drucker (1909).

# Antecedentes y evolución del trabajo:

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX surge la escuela de administración científica con los aportes de Frederick Taylor (1856). Desarrolló en el año 1903 un método para organizar el trabajo tomando en cuenta el equipo, los materiales y las habilidades de cada persona, llamado “tiempos y movimientos” lo que conocemos actualmente como operaciones del proceso o sistema, en esta teoría propuesta por Taylor ubica al trabajador en lugares específicos y con responsabilidades limitadas bajo el mando de un capataz y habla de la eficiencia producida por el perfeccionamiento del empleado y de la motivación a través de la remuneración por pieza realizada.

Por otra parte en 1916 surge la teoría clásica de la administración con los aportes de Henry Fayol (1841), el cual genero una nueva teoría que involucraba cinco acciones como primordiales en la ciencia de la administración que son la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Además de la especialización de las personas por el

aumento de la eficiencia y donde las tareas son vistas como elementos no individuales sino como un conjunto armónico.

Mientras que a inicios del siglo XX surge la teoría de la burocracia con los aportes de Max Weber (1864) que plasmo en su libro "Burocracia" en 1969, donde relata que para lograr los objetivos se debe descomponer el trabajo en operaciones sistemáticas , donde las funciones están asignadas y cada empleado sabe con antelación cuales debe cumplir dado que la burocracia impone lo que debe hacer mediante normas, reglas, rutinas y procedimientos, existiendo así una completa previsión del funcionamiento y donde además se suprime de las tareas todo aspecto del plano humano, considera que en las organizaciones hay impersonalidad en las relaciones interpersonales, es decir, que hay relaciones formales e informales y que ambas se superponen generando caos.

En tanto que Elton Mayo (1880) aporta a la escuela de las relaciones humanas, nuevas teorías sobre motivación, liderazgo, comunicación y organización informal como aspectos más importantes. Abalaron estas teorías su trabajo de investigación realizado en la fabrica Western Electric Company en Chicago, denominado "experimento Hawthorne" entre 1927 y 1932, la cual arroja como resultado la relevancia de las necesidades emocionales de los empleados para aumentar la productividad, que los factores psicológicos afectaban más que las condiciones fisiológicas, que por otro lado las recompensas económicas no son la única motivación si no que el hombre valora otro tipo de recompensas como las simbólicas, las sociales y las no materiales. Se observo además que los grupos de influencia no coincidían exactamente con los establecidos por el organigrama por lo que se definió el término "organización informal". Destacó además la importancia de las relaciones entre los individuos en el trabajo dado que estos tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en sus lugares de trabajo, formando así grupos, siendo esta una forma de motivación y que efectivamente esta integración social establecían normas que impactaban en la productividad individual del trabajador. Se observo además que era importante el contenido del cargo, donde la especialización no era la forma más eficiente de dividir el trabajo y que por otro lado la producción aumentaba donde existía un supervisor colaborativo en lugar de una vigilando.

Con este breve recorrido por algunas de las escuelas clásicas podríamos concluir que, la estandarización de los puestos de trabajo, individualizando el rendimiento de cada trabajador, planteado por Taylor y la estructura organizacional de Fayol, han sido inhibidor del trabajo en equipo dado que la tecnología y los métodos de trabajo provocaban la individualización de los puestos de trabajo que resultaba de la aplicación de métodos científicos y precisos donde se buscaba la eficiencia y no la cooperación y que por otro lado los mecanismos de coordinación propuestos por Weber centrados en las conductas racionales, la formalidad y normas excesivas de estilo más estructuralista generaban solo relaciones impersonales entre los trabajadores, así como cohesión nula, elemento fundamental para el trabajo en equipo, siendo este modelo también inhibidor del trabajo en equipo.

Luego surge la escuela de las relaciones humanas con los aportes de Mayo que intenta lograr la compatibilidad entre los objetivos e intereses de los individuos con los de la empresa.

En tanto que a mediados de los años 50 se empezó a transmitir el valor que tenían los trabajadores para las empresas. Es aquí donde Peter Drucker comienza a hablar de las empresas como comunidades humanas, considerando a los trabajadores como un "activo

esencial" que se debían respetar y luego en los años 70 se introdujo el concepto de "trabajador del conocimiento" donde precisamente el conocimiento era su principal aporte.

Posteriormente ante este panorama donde en las empresas tradicionales primaba la solución de problemas de la productividad del trabajo manual, Peter Drucker (1909) afirma que las empresas del futuro sólo se establecerán cuando estas fueran capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual para poder lograr la transformación y así el éxito.

Según Drucker (1909) esto no es tarea fácil ya que surgían inconvenientes como que la actividad a realizar no era tan visible, cosa que antes sí lo era. Otro inconveniente es que se evalúa cómo se ejecuta la tarea pero no si ésta es necesaria o si está agrega valor.

Por otro lado hace la diferenciación entre eficiencia y efectividad, además habla de, ya no de tiempos y movimientos como los autores anteriores, sino del trabajador del conocimiento donde se complejiza la solución de su problema de productividad.

# CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE PYMES

## Acerca de las Pymes:

Según la Administración Federal de Ingresos Públicos una Pyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en sectores como servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Pueden estar registradas por una o varias personas y sus ventas totales anuales no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

Límites de ventas totales anuales y personal ocupado:

| 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 |

| CATEGORÍA | 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:https://www.argentina.gob.ar/nuevas-categorías-para-ser-pyme

Una Pyme, está generalmente dirigida por sus propios dueños, muchas veces son empresas familiares, que constituyen una entidad particular, distinta en tamaño y en el nivel de formalización de otro tipo de empresas más grandes.

Las empresas de familia y Pymes en general revisten un interés muy especial.

Hoy sabemos que en su conjunto constituyen un sector muy importante de la economía, su contribución al producto bruto interno es significativa, ya que ofrecen a la sociedad oportunidades de empleo dado que hay una evolución ascendente en la creación de Pymes en Argentina según los datos del Ministerio de Producción .**(Ver anexo 1)**

Estas condiciones permiten abrigar la esperanza de que su fortalecimiento, como sector, contribuya a la salida de la crisis que hoy vive la economía.

Las Pymes enfrentan problemas como la fuerte presión tributaria, las altas tasas de interés e inflación, la volatilidad del tipo de cambio, la dificultad al acceso a financiamiento, problemas de logística y falta de apoyo pero a pesar de estas dificultades siguen innovando, creando y no se quedan en su zona de confort si no que siguen desarrollándose y más aun, el avance de las pymes es cada vez mayor en Argentina. (Ver Anexo 1)

En una Pyme además de las presiones externas detalladas anteriormente, que pueden influir en su desarrollo también debe hacer frente a las condiciones internas, las cuales se abordaran a lo largo de todo el trabajo, comenzamos en primer medida con el clima y la cultura organizacional las cuales desarrollaremos a continuación.

## Relación entre clima organizacional en la Pyme y la eficiencia en el trabajo:

Uno de los factores que influye en el trabajo en equipo es el clima organizacional de la Pyme dado que este impacta en el comportamiento del personal.

*"clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación, que puede tener características cualitativas como: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc.; de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus acciones con el ambiente organizacional y pasa a percibirlo en función de estas". (Chiavenato 2001, 314)*[1].

El clima laboral considerado malo u hostil trae aparejado como consecuencia falta de compromiso, falta de compañerismo, conflictos laborales, falta de motivación, falta de

[1]Chiavenato, Idalberto. "Administración: Proceso Administrativo", Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2001, Pág. 314.

comunicación, problemas de liderazgo, ausentismo, rotación del personal, ausencia de trabajo en equipo, lo que conlleva al bajo rendimiento y reducción de eficiencia.

Fuente: http://www.revistaespacios.com

Tanto en una gran empresa como en una Pyme es importante que éstas brinden ambientes o entornos agradables a sus empleados, que intensifiquen las relaciones entre ellos para favorecer el logro de mejores resultados aumentando así la eficiencia.

Sobre este tema (Filion y Mejía 2001:91)[2] opinan que "*cada organización incluye un sistema inmunitario, donde es importante que el dirigente de el ejemplo y comunique la buena nueva: las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables*" expresado en otras palabras lo que indican es que es necesario que se tome la iniciativa de crear un ambiente grato y confiable a cada uno de los trabajadores.

El clima organizacional podría verse influenciado por la cultura organizacional de la empresa y esta a su vez también podría determinar el clima de la misma, ambos términos se relacionan, aunque el clima se caracteriza por las percepciones del empleado y la cultura con los ritos, valores, culturas y normas de la Pyme.

Por ende las organizaciones deben poner mayor atención en el clima donde se desarrollan los empleados para que sea óptimo, dado que este también es un factor importante para la motivación del personal. Si el clima genera satisfacción de las necesidades individuales de las personas, el clima tenderá a ser positivo y favorable. Pero, si por el contrario, limita o coarta la satisfacción de estas necesidades, el clima organizacional tenderá a ser negativo y desfavorable.

[2] Filion, L., Cisneros, L., Mejía, J. "Administración De Pymes, Emprender, Dirigir y Desarrollar Empresas", Ed. Pearson, México, 2011, Pág. 91.

Se debe entender que el clima favorece a promover oportunidades para el desarrollo de las habilidades dado que si los empleados se rodean de un clima agradable y ameno donde estos se sientan parte de la organización favorecerá la eficiencia.

En una Pyme el clima organizacional es valorado por el personal sin embargo este es olvidado por muchas de ellas, lo que no debería suceder ya que como dijimos anteriormente este afecta a los empleados y su eficiencia.

Como en toda empresa, y no es distinto en una Pyme, el trabajo agradable es lo más valorado y hay que tener en cuenta que este no puede medirse solamente en relación a las condiciones físicas del lugar o de las relaciones con los demás, se debe tener en cuenta las expectativas personales y aspiraciones de los empleados y de la Pyme en sí, la medición debe ser continua.

Otro aspecto que podría influir sobre el desempeño de la Pyme es la cultura dado que representa el universo simbólico de la Pyme y expresa la identidad de la misma.

A continuación se desarrollara que se entiende por cultura organizacional y su relación con la eficiencia en el trabajo.

## Relación entre cultura organizacional en la Pyme y eficiencia en el trabajo:

Antes de establecer la relación entre cultura organizacional y la eficiencia definiremos que es la cultura organizacional:

*"La cultura organizacional son normas no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de esta, donde en su cumplimiento participan todos los miembros". (Chiavenato, 1996, 456)[3].*

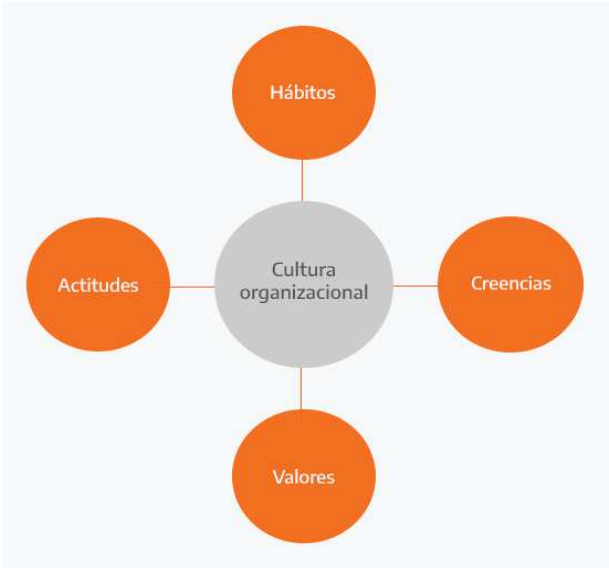
*"La cultura organizacional es un esquema de referencias para patrones de información, comportamientos y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos y a la vez las personas enriquecen sus entornos". (Zapata Domínguez 2008,178-212)[4].*

*"La cultura organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una empresa, que influyen en la manera en que*

[3] Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1996, Pág. 456.

[4] Zapata, D. A., Rodríguez, A. "Cultura Organizacional", Ed. Universidad Del Valle Cali, Colombia, 2008, Pág. 178-212.

*estos actúan y que distinguen a la organización entre todas las demás" (Robbins Stephen, Coulter, 2014, 51)*[5].




Fuente: http://www.enciclopediaeconomica.com

Para lograr la eficiencia hay que transformar la cultura de la Pyme ya que esta ejerce efectos sobre el rendimiento, dado que si esta no es congruente con los objetivos de la empresa puede ser una gran limitación para el logro de los resultados y por ende de la eficiencia.

La cultura debe ser fuente de mejores resultados, de fomentar la innovación, así como ser medio de excelente comunicación para lograr los objetivos, debe ser una herramienta que incida sobre el comportamiento del personal.

Muchas veces en las Pymes no existe un líder o gerente que fomente la cultura de la organización, no ven en ella una forma de alinear a las personas con la Pyme.

No olvidemos que también existe una cultura interna entre los empleados que puede afectar negativamente sobre la eficiencia, por lo que hay que procurar el bienestar dentro de la Pyme dado que esto no solo favorece el compromiso sino también a la eficiencia de los equipos de trabajo.

Para lograr afianzar la cultura, los lideres deberían enfocarse en construir el ánimo o espíritu de los empleados dentro de la pyme por medio de diversos programas de capacitación, incentivos, definir valores a través de la visión y la misión y procurar establecer un líder fuerte que marque el camino a seguir y que facilite la mejora en las relaciones de confianza dentro de la Pyme.

Los fundadores de las Pymes deberían entender que la cultura dentro de la empresa permite la oportunidad de mejorar las condiciones de la misma mediante el compromiso

[5] Robbins, S., Coulter, M. "Administración", Ed. Pearson, México, 2014, Pág. 51.

por parte de los trabajadores, su bienestar dentro de esta, su conexión con los buenos resultados y su motivación a hacer mayores aportes.

Por otra parte la cultura en la Pyme debe contribuir a fijar el compromiso de los empleados hacia los objetivos comunes. La manera en que la Pyme realiza sus actividades, trata a sus empleados, desarrolla nuevas ideas, permite la libre expresión y la libertad en la toma de decisiones son factores que influyen en el comportamiento del empleado y ejercen efectos sobre el desempeño y su eficiencia.

Para lograr el compromiso hacia los objetivos comunes se debe tener la capacidad de saber comunicar la cultura establecida al personal para que puedan aceptarla con agrado y adaptarse a esta, de esta manera se sentirán a gusto siendo parte y mejorará el desempeño y la eficiencia en el trabajo.

Por todo lo expuesto anteriormente, consideramos importante exponer lo que Ricardo Kofman [6] (2014) expresa al respecto de la cultura organizacional:

*"La cultura organizacional es un aspecto que no solo tiene que tomarse en cuenta sino que debe ser un tema prioritario del gerente general o dueño de una Pyme, ya que ciertos ajustes culturales pueden mejorar la eficiencia, la productividad, ayuda a reducir costos y a aumentar la rentabilidad. Si los resultados de sus negocios dependen de personas que coordinan acciones, cualquier organización independientemente del tamaño que posea, tiene una cultura que puede ser optimizada." Página web comercio y justicia*[7].

[6] Kofman, Ricardo. Consultor especializado en cambio organizacional y mental trainer.

[7] https://comercioyjusticia.info/blog/pymes/la-importancia-de-la-cultura-organizacional-para-las-pymes/

# CAPÍTULO 2: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Una manera de que la Pyme logre ventajas competitivas sostenibles es que utilice el conocimiento como recurso, con lo cual debería estar orientada hacia al aprendizaje para desarrollar capacidades dinámicas permitiendo lograr una mejora en su nivel de crecimiento, pero para lograrlo se requiere del compromiso de toda la Pyme.

## Cambiar la mentalidad empresarial para crecer:

Las Pymes deben comprender que ante las presiones y la vorágine del medio en que se encuentran deben cambiar la mentalidad y deben hacerlo comprometiéndose sinceramente, lo cual es fundamental, dado que no pueden hacerlo de manera superficial. Este es un largo proceso en el que se generan profundos cambios en la cultura organizacional, pero este cambio de mentalidad no solo requiere el compromiso del dueño o fundador, este debe liderar y animar este cambio a toda la Pyme generando el compromiso que amerita este proceso y se debe generar una retroalimentación con la cual se origine la verdadera apertura al cambio.

Pero el cambio no siempre es tan fácil de realizar, puede suceder que exista una resistencia al cambio la cual se debe a que hay una simbiosis muy fuerte entre dueño/fundador y Pyme o porque el líder no cuenta con las habilidades necesarias para tal proceso y lo mismo pasa con los empleados quienes siguen esta línea por que no pueden objetar ni resistirse.

El hecho de no adaptar la Pyme a los cambios y persistir en la terquedad de no hacerlo ni de cambiar la mentalidad, conlleva a sufrir graves problemas.

Por lo mencionado anteriormente es que resumimos que la persona que dirige una pyme debe tener apertura mental, ser flexible a los cambios, a las nuevas ideas y opiniones aunque sean críticas, ser cooperativo, dinámico y tener equilibrio emocional.

## Organizaciones que aprenden (Learning Organization):

Como expresamos en reiteradas oportunidades el entorno en el que operan las Pymes tiende a ser cada día más complejo, dinámico y con mayor grado de incertidumbre y es por ello que el aprendizaje organizacional resulta de gran importancia para encarar los retos que se presentan a diario, por lo que esta práctica facilita a sostener el cambio permanente.

En el libro La Quinta Disciplina el autor Peter Senge (1990:179-293)[8] expresa que aquellas organizaciones que aprenden son organizaciones inteligentes, dado que son empresas que de manera continua y sistemática se comprometen en iniciar un proceso para lograr el máximo beneficio de sus experiencias aprendiendo de estas, donde además aprenden a ver la realidad con nuevas miradas que permiten este aprendizaje.

[8] Senge, Peter. "Las Cinco Disciplinas: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente", Ed. Granica, Argentina, 1990, Pág. 179- 293.

Para lograr este proceso de aprendizaje es imprescindible que se tomen en cuenta a todos los miembros de la empresa como componentes valiosos dado que cada uno tiene mucho que aportar, donde además este compromiso debe ser adaptable con la visión de la empresa tomándola como propia, siendo capaces de poder tomar decisiones, hacer uso de toda la creatividad, reconocer las cualidades y limitaciones, permitiendo crecer en función de estas y siendo por otra parte capaces de trabajar en equipo sin temores a la creatividad e innovación y con eficiencia pudiendo de esta manera generar un aprendizaje continuo de todos los miembros potenciando así sus capacidades.

Las empresas inteligentes deben tener la capacidad de comprender la complejidad que esto supone así como adquirir compromisos, asumir responsabilidades, generar siempre el continuo auto crecimiento y por sobre todo generar sinergias por medio del trabajo en equipo.

Las empresas desarrollan la capacidad de aprender mediante las cinco disciplinas, el dominio personal, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo, la visión compartida y el pensamiento sistémico.

Fuente: Revista mercado.

En cuanto al dominio personal es importante conocer que se es capaces de hacer, hay que aprender a distinguir las capacidades que se posee así como las de quienes nos rodean y como componente valioso para la empresa los colaboradores se pueden identificar con la visión de la misma, poder aportar soluciones creativas y asumir el compromiso de crecer con esta, pero para esto es necesario aprender a ver claramente la realidad actual en la que se encuentran, es decir, donde se está parado. Por otra parte se tiene que establecer qué es importante en el futuro, es decir, donde se desea estar, hay que concentrarse y poner todas las energías en el proceso, es decir, como llegar desde donde se está hasta dónde se quiere llegar.

Por otro lado hay que ser capaces de superar las propias limitaciones o barreras, se debe erradicar el “no se puede”, por otro lado hay que tener la capacidad de asumir la verdad y

comprometerse a afrontarla, jamás se debe estar cegados por los propios juicios, verdades o supuestos, también es necesario conectarse con el mundo que nos rodea, es decir, estar abiertos a nuevas posibilidades y oportunidades.

En cuanto a los modelos mentales se puede decir que son los paradigmas, la formas de enfrentar situaciones, es lo que se tiene arraigado, lo que se tiene como supuestos que restringen nuestra visión del mundo que nos rodea, hay que tener claro cuáles son los modelos mentales que se poseen para poder considerar otras perspectivas y ver que nos ofrece el otro y así enriquecernos, esta flexibilidad de nuestros modelos mentales permite suspender supuestos permitiendo una comunicación sin ruidos, un diálogo continuo que permita así tener una visión compartida.

Referido a la visión compartida es la creación de un interés común, es la fuerza que se genera para que las personas deseen trabajar en equipo, sentirse conectados con las tareas que realizan, poder relacionarse con otras personas y compartir con ellas sus experiencias pudiendo así lograr los objetivos comunes.

La visión compartida debe lograrse fomentarla hacia el resto de los integrantes de la empresa, es decir, generar un compromiso común, lograr que todas las visiones personales se fusionen con la visión de la empresa, cuando esto se logra las personas se sienten parte y generan un contexto abierto al diálogo y al aprendizaje en equipo que se traduce en mayor eficiencia.

En cuanto al trabajo en equipo es primordial que este se fomente dado que la sumatoria de ideas, experiencias, innovación y creatividad aporta más que hacerlo individualmente, aquí el diálogo también es importante ya que enriquece y fortalece al equipo de trabajo.

Finalmente hay que generar el pensamiento sistémico lo que implica analizar el todo como un sistema donde se busca entender sus partes y sus reacciones.

# CAPÍTULO 3: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y TIC

El proceso de transmitir información así como la capacidad para generar conocimiento crean valor para la Pyme, permitiendo además lograr un mejor desempeño en las áreas de la misma y mejorar también sus ventajas competitivas.

A continuación se desarrolla la importancia de considerar el capital intelectual mediante la gestión del conocimiento en la Pyme.

## Gestión del conocimiento en los equipos de trabajo:

El conocimiento es un activo intangible al servicio de las organizaciones. Para la organización es un gran desafío transformar los datos o la información en conocimiento además de garantizar su correcta adecuación y distribución.

Existen modelos y procesos de información de gestión del conocimiento en los equipos de trabajo y entre ellos por lo cual es muy importante conocerlos y poder distinguir entre la gestión operativa y la gestión estratégica.

Las diferencias culturales generan distintos síntomas, tanto los conocimientos y la forma de acceder a ellos como la forma de afrontar las tareas y la dispersión de las mismas, son diferentes en cada individuo y por lo tanto en cada equipo y en cada organización. El conocimiento y su gestión son valorados y considerados como un activo o recurso estratégico.

Un elemento que cobra importancia entonces es la creación de nuevas competencias y capacidades dinámicas, que se localizan en la gestión del conocimiento de la organización y en sus equipos de trabajo y que son de base a las futuras capacidades, prestaciones y excelencias organizativas.

La generación de una capacidad básica distintiva es la consecuencia del proceso de tránsito de los datos hacia la información y esta al conocimiento a través de procesos de aprendizaje y creación mental que se encuentran en las personas y equipos. Este aprendizaje es un proceso vinculado a la mejora de la actuación empresarial y a la adquisición de conocimientos. Se trata de transformar las experiencias de las personas y los equipos en conocimiento accesible a toda la organización.

Hay distintas formas de asimilar el conocimiento. La capacidad de actuar a partir de cierta información permite determinada capacidad para entender y en función de eso la habilidad para hace, por otra parte la información internalizada y asimilada en un proceso de aprendizaje y creación mental, además de la combinación de información, contexto y experiencia y a su vez el marco que esto proporciona para evaluar y adquirir nuevas experiencias e información y también el proceso de información, la experiencia y la habilidad permite generar respuestas reactivas o actuar de manera proactiva.

A su vez el conocimiento puede ser explícito, es decir, aquel que se encuentra en bases de datos o documentos por ejemplo. Es fácil de codificar, reutilizable y transferir. También puede ser tácito, dentro de ideales, valores, etc. Difícil de comunicar y formalizar sólo puede transferirse a partir de experiencias compartidas. El conocimiento cognitivo, constituido por información y datos sometidos a tratamientos. El conocimiento emocional,

que incluye también modelos mentales parcialmente conscientes. Una parte del conocimiento es inconsciente, cuesta explicarlo o definirlo, son habilidades forjadas por años y ni siquiera se las piensan cuando se las lleva a cabo. También hay emociones conscientes, cómo el enojo, la alegría o los prejuicios.

La gestión del conocimiento implica ser conscientes del conocimiento. Es muy importante conocer y admitir la importancia de las emociones ajenas y propias en los procesos de percepción, decisión y comportamiento.

Las empresas enfocan en dos tipos de capacitación, la individual, donde el conocimiento lo tiene la persona quien sabe y controla su trabajo y por ende no hay feedback y aquellas organizaciones basadas en equipos de trabajo, donde ocurre lo contrario y si hay intercambios de saberes, destrezas y habilidades. El feedback en este caso permite al compartir y amortizar las experiencias del equipo y sus integrantes.

Los procesos de transformación se clasifican en los siguientes:

- Exteriorización, se convierte el conocimiento tácito en explícito. Por ejemplo protocolos de liderazgo. Estas herramientas estarán basadas por ejemplo en las experiencias de las buenas prácticas anteriores en la organización.

- Interiorización, se crea el conocimiento tácito a partir del explícito. Por ejemplo al aprender de una experiencia acumulada por absorción (estar mucho tiempo con un compañero).

- Socialización, se crea conocimiento tácito compartido a partir del tácito individual. Comunicar emociones, valores, hacerlo extensible. También genera con el tiempo conocimiento explícito.

- Combinación, se crea conocimiento explícito a partir de la combinación de conocimientos explícitos previos. Por ejemplo elaboración de protocolo de evacuación cuando llega alguna nueva información.

El verdadero capital intelectual se logra cuando el conocimiento se integra y se gestiona en forma global. La estrategia de gestión del conocimiento debe formar parte de la estrategia competitiva.

*"La gestión del conocimiento se puede definir como la función que pretende crear , adquirir, identificar, evaluar, desarrollar, utilizar, organizar e integrar en la cultura empresarial dicho conocimiento, con el objetivo de tener nuevas capacidades básicas". (Pérez Sánchez, 2006,134)[9].*

Entre otros objetivos de la gestión del conocimiento se pueden considerar los que atañen a la organización, a la estrategia o a la cultura; aumentar las oportunidades del negocio, la comunicación, mejorar la competitividad y los resultados. Pero esto solo se llega a alcanzar cuando el colectivo que conforma el equipo emerge sobre las individualidades.

[9] Pérez Sánchez, J. "Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo", Ed. Mc Graw Hill, España, 2006, Pág. 134.

Las empresas son cada vez más dependientes del conocimiento ya que deben aprovechar las aptitudes de sus empleados, y porque es una garantía de supervivencia frente a la competencia. Además el periodo de vida del conocimiento es cada vez más corto al igual que las distancias geográficas y por último, los productos y servicios son cada día más sofisticados.

En función de su aplicación la gestión del conocimiento admite la gestión del conocimiento operativa, que organiza y distribuye la información a través de tecnologías de la información y comunicación (TIC), fundamentales para encargarse de informar y comunicar lo necesario para realizar las tareas diarias. La gestión estratégica, está relacionada con el diseño de estructuras y estrategias organizativas que facilitan la generación, integración y transferencia de información y conocimiento permitiendo el aprendizaje al mismo tiempo que lo estimula.

Todo esto se logra teniendo capacidad para integrar en un todo sistémico a los equipos de trabajo. No solo se trata de gestionar el conocimiento sino también el ambiente para optimizar su uso.

A continuación se abordara el aporte de las TICS a la gestión de la Pyme más detalladamente.

## Influencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la eficiencia:

Las TIC se las define como la transformación de los datos de la empresa en conocimientos para lograr una ventaja competitiva, es decir, son un conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas de información estructurada para su análisis y conversión de conocimiento soporte para la toma de decisiones mediante el conjunto de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información.

Por ende las tecnologías de información y comunicación (TIC) desempeñan un papel fundamental para facilitar los procesos de gestión incluidos en el programa de gestión del conocimiento dado que este utiliza información existente sobre productos, procesos, mercados, clientes, empleados y proveedores que son facilitados mediante las TIC.

Es decir, que las TIC son una parte integral de la Pyme, ya sea como apoyo de una función operativa o como medio para generar ventajas competitivas.

Usualmente las Pymes ya aplican TIC de comunicación o pago, como Hangouts y Skype para videoconferencias, Mercado Pago o Paypal para realizar transferencias con los clientes, Mercado Libre, Ebay o Amazon para comprar o vender, You Tube para promocionar videos corporativos, Whatsapp para facilitar el contacto con los clientes, páginas web, Linkedin, Facebook, Google Ads para informar a los clientes y mantener una comunicación periódica y promocionar sus productos y servicios, Intranet para enviar newsletters, Trello para organizar eventos y tareas, pero además pueden utilizar TIC más avanzadas como Cloud Computing (la nube) para almacenamiento y ciertas aplicaciones específicas, gestión de datos y recursos virtuales compartidos (redes y servidores) como Google Apps (gmail corporativo, drive y dropbox) que permite almacenar archivos y compartir carpetas online que requieren baja inversión y son muy flexibles.

## Las TIC presentan las siguientes características:

- Fácil acceso a la información, en donde los datos son la principal fuente de esta y donde todos puedan utilizarla.

- Útil para la toma de decisiones, dado que se pueda acceder, seleccionar y manejar solo aquella información necesaria, esto es crucial.

- Orientación al consumidor, donde exista independencia entre los conocimientos técnicos de la persona y su capacidad para poder utilizar las TIC.

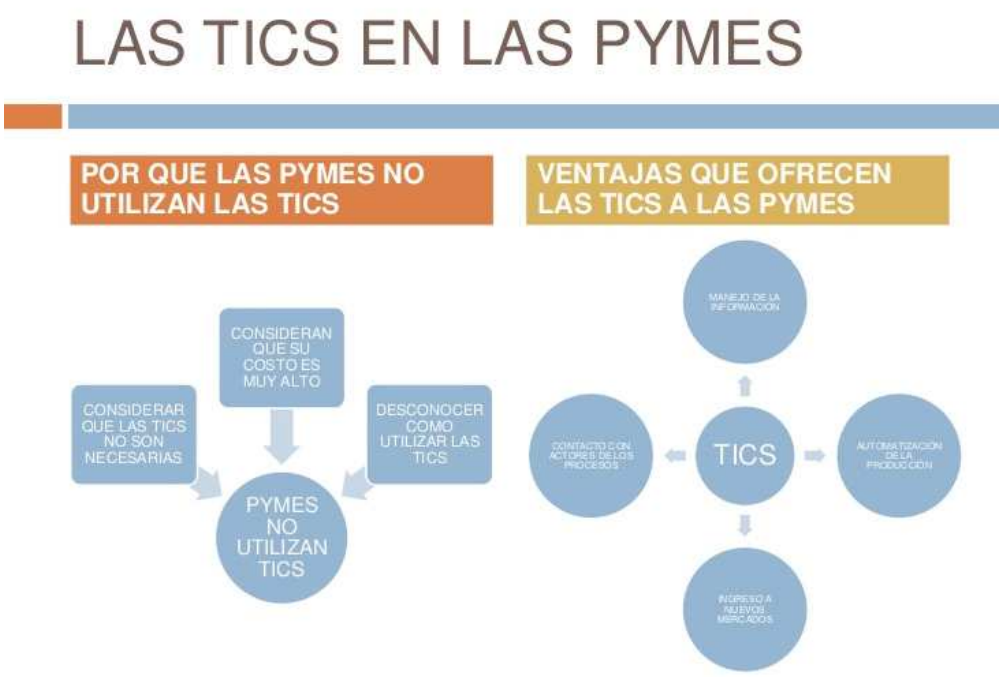
Las Pymes necesitan incorporar tecnología a sus estrategias para ser más productivas, de forma directa ya sea porque simplifica procesos, reduce tiempos, disminuye los costos y de forma indirecta ya sea motivando al personal o mejorando la seguridad y por otra parte aumentar su grado de eficiencia por medio del empleo del conocimiento, es decir que facilita la gestión del conocimiento, ya que así mejoran los procesos tanto internos como externos de la empresa y además se optimizan los mecanismos de comunicación y trabajo de los empleados permitiendo la plena concentración en las tareas y actividades más importantes, además promueve la construcción del aprendizaje y trabajo colaborativo en equipo a partir de la interacción con otros. **(Ver anexo 2)**

Cabe mencionar que a pesar de su gran utilidad existen ciertas barreras que impiden su utilización dificultando así la transformación, la innovación y modernización, como ser la resistencia al cambio, la definición de requerimientos, la carencia de Hardware y Software y la dependencia de los proveedores de tecnología así como escasez de recursos internos ya sean financieros, humanos o tecnológicos.

La resistencia al cambio es la barrera más dominante por el temor al uso de nuevas tecnologías por parte de los empleados, por el cambio de cultura y comportamientos, por la seguridad de los datos, por generar errores en el uso generando así la insuficiente participación de los usuarios.

En cuanto a la mala definición de los requerimientos a la aplicación que se requiere implementar se da por falta de compromiso de los involucrados así como por la limitada coordinación entre los niveles de la Pyme y finalmente por la falta de experiencia en el desarrollo e implementación de las TIC.

Sobre los obstáculos del Hardware y Software es frecuente que las empresas no dispongan de soporte técnico eficiente para su aplicación.




Fuente:https://es.slideshare.net/alexandercueva/impacto-tics-en-pymes-centro-de-quito

Para poder aprovechar los beneficios de las TIC es necesario no solo proveer a la Pyme de un conjunto de herramientas y métodos para su uso sino también la capacitación interna pertinente así como promover y efectuar los cambios que exige la utilización de la tecnología para que esta no sea un problema en lugar de una solución ya que el objetivo que se plantea a la hora de invertir en TIC es en primera instancia mejorar la eficiencia.

# CAPÍTULO 4: DIRECCIÓN-LIDERAZGO-COMUNICACIÓN-MOTIVACIÓN

La dirección empresarial requiere de una alta responsabilidad por parte de las autoridades, los gerentes y líderes cuyo fin es garantizar que los objetivos establecidos se logren.

## Dirección eficaz de las Pymes:

Se entiende a la dirección como un proceso continuo, que consiste en gestionar diversos recursos productivos de la Pyme, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados.

Esta es transcendental porque además de poner en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, también se logran las formas de conducta más deseables en los miembros, esta es determinante en la moral de los empleados y en consecuencia en la productividad, donde de su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, eficacia de los sistemas de control y finalmente a través de esta se establece la comunicación necesaria para que la organización funciones eficientemente.

Con los aportes de Taylor (1856) a la Administración Científica donde el tipo de organización por excelencia era la organización funcional la cual tendía a lograr la eficiencia de cada operario en su puesto de trabajo mediante normas establecidas, así como los aportes de Fayol (1841) con la Teoría Clásica donde se partía del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas mediante el proceso administrativo (Planeación, organización, dirección, coordinación, control), tradicionalmente en el diseño empresarial se primaba la producción o servicio, donde todos los esfuerzos de gestión estaban enfocados a mejorar estas áreas, en el que el concepto de recursos humanos era solo un recurso más, y en efecto en muchas empresas no existía un área de trabajo que se ocupe de mejorar este departamento como sí sucedía en otras áreas de la empresa donde se establecían en ellas políticas de desarrollo, control y seguimiento, sólo existía el departamento de recursos humanos tendiente a lo administrativo cuyas tareas principales eran seleccionar, reclutar, contratar, pagar los salarios y despedir.

Pero actualmente hay un cambio de actitud empresarial debido a las nuevas técnicas implementadas que generan mayor eficiencia y productividad, se ha comprendido además la importancia del capital humano en la empresa, sin embargo este cambio de actitud trae aparejado dificultades acerca de la dirección del personal debido a que no siempre se logra obtener el máximo rendimiento del mismo puesto que hoy en día se deben afrontar nuevos retos a la hora de dirigir.

Por lo expresado anteriormente es que el rol del gerente es fundamental para la dirección de la Pyme, Santiago Lazzati (2016:16)[10] define al gerente de la siguiente manera, "*el termino gerente se refiere en un amplio sentido a quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización hasta un pequeño sector; y además para ejercer esa responsabilidad tiene personas a cargo.*

[10] Lazzati, Santiago. "El Gerente, Estratega y Líder del Cambio", Ed. Granica, Buenos Aires, 2016, Pág. 16-17.

*Se consideran gerentes además a quienes administran recursos financieros, físicos o intangibles importantes y aquellos que para realizar sus funciones ejercen influencia sobre otros miembros de la organización".*

El gerente debe plasmar sus decisiones sobre el pensamiento estratégico y en sus habilidades y capacidades ya sean estas el liderazgo, la anticipación, la comunicación, la capacidad de gestionar el cambio, con el fin de generar estrategias de innovación y crecimiento.

## Roles del gerente:

Por otra parte Lazzati (2016:32)[11] indica que existen distintos roles que desempeñan los gerentes en la conducción del área de la cual es responsable.

Rol de operador: este no es un rol gerencial en sí, sino que lo realizan todos los miembros de la organización. En este rol el gerente está relacionado directamente en la operación, realizando dos actividades principales: se especializa como primera medida en la función en sí y en la orientación al cliente; y en segunda medida en prestarle atención al cliente, con el objeto de brindar un servicio que satisfaga con sus expectativas.

Rol de administrador: el gerente planifica, dirige, coordina y controla las actividades que realizan las personas. El gerente además no crea ni realiza modificaciones en la arquitectura si no que se basa en la que ya está establecida. Se encarga por otra parte como administrador de la aplicación del planeamiento y control de las operaciones.

Rol de arquitecto: como arquitecto, el gerente crea o modifica la arquitectura, elaborando la estrategia de la organización o bien alineando al resto de la organización con la estrategia de la misma. Realiza estas tareas personalmente o a través de sus colaboradores.

Rol humano: en este rol el gerente interactúa con los miembros de la organización con el objeto de contribuir en el aprendizaje y la motivación de cada una de las personas que la integra. Algunas de sus funciones en este rol son:

-Ejercer el liderazgo gerencial en cuanto a la estrategia de la organización y del área que tenga a su cargo.

-Ejercer el liderazgo gerencial entorno a las actividades de sus colaboradores.

-Monitorear y apoyar el desempeño de los colaboradores.

-Liderar el clima y la cultura de su sector.

-Desarrollar el trabajo en equipo.

-Desempeñar funciones inherentes al área de recursos humanos.

[11] Lazzati, Santiago. "El Gerente, Estratega y Líder del Cambio", Ed. Granica, Buenos Aires, 2016, Pág. 32.

## Funciones transversales:

En los cuatro roles indicados anteriormente, hay que tener en cuenta funciones transversales que son comunes a todos ellos:

-La gestión de la información y la comunicación en todos los sentidos como elemento fundamental.

-La resolución de problemas y toma de decisiones.

-La delegación de funciones y tareas.

En el rol de integrador, concierne la relación entre el gerente con sus superiores, sus pares y los demás miembros de la organización. Se trata de las decisiones del gerente con sus colaboradores y además de las decisiones que tomen los otros miembros de la organización. Se destacan aquí las siguientes tareas:

-En el rol de administrador, las tareas tales como el alineamiento de objetivos, las estrategias y planes de acción del área que posee a cargo el gerente con los objetivos, estrategias y planes de acción de las otras áreas y de toda la organización.

-En el rol de arquitecto, la relación entre los elementos de la arquitectura del área a cargo del gerente con la estrategia, estructura y sistemas del resto de la organización.

-Por último en el rol humano, la orientación por parte del gerente y de sus colaboradores a los intereses de la organización por encima de los intereses del sector y de sus miembros.

La dirección de la Pyme constituye la clave del éxito a largo plazo, por esto la capacidad de los directivos es un factor fundamental.

Al dirigir los gerentes deben tener en cuenta funciones fundamentales tales como:

Fuente:http://estrategiasdenegocios.blogspot.com/2013/11/cuales-son-las-funciones-del.directivo.html

- Planificación: realizar una previsión de todo lo que va a llevarse a cabo en la empresa, es decir, tener una visión global de la misma y su entorno tomando las decisiones concretas sobre objetivos concretos, planes de acción a corto y largo plazo, procedimientos de trabajo, normas, reglas y presupuestos de lo planificado.

- Organización: aquí se procura obtener el mayor provecho tanto del personal como de los recursos disponibles para lograr buenos resultados, mediante la definición de responsabilidades y delegación de la autoridad.

- Dirección: en esta función, que es fundamental, hay un elevado nivel de comunicación con el personal generando confianza en el mismo y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad, generando que la coordinación de todos los departamentos trabajen en forma sincronizada persiguiendo un objetivo común.

- Motivación: aquí se debe lograr el entusiasmo preciso para organizar y motivar al personal, es decir, lograr la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas, teniendo en cuenta las necesidades individuales de cada empleado, detectando además factores desmotivantes que reduzcan la satisfacción de los empleados y por ende su rendimiento.

- Control: en esta función se debe cuantificar el progreso del personal en cuanto a los objetivos marcados, esto es clave para verificar que lo ejecutado coincida con lo planificado previamente de forma tal que se pueda detectar y corregir las posibles desviaciones que puedan surgir.

En una Pyme el estilo de dirección es fijado inicialmente por su dueño o fundador y luego es adaptado por quien la dirigirá, quien determinará cómo y cuáles serán los mecanismos de coordinación de las diferentes actividades así como los criterios de delegación.

La persona que dirija la Pyme debe contar con ciertas competencias necesarias como poseer una visión estratégica donde pueda reconocer y aprovechar las oportunidades, peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad de la empresa, debe tener la competencia de resolución de conflictos pudiendo identificar los puntos claves de una situación o problema complejo y tener la capacidad de síntesis y de toma de decisiones, otra de las capacidades con la que debe contar es la de gestionar correctamente los recursos para obtener los resultados deseados, así como tener una orientación al cliente marcado para responder prontamente y eficientemente a las sugerencias y necesidades de este, debe ser capaz de desarrollar y mantener una amplia red de relaciones con las personas, teniendo por otra parte la habilidad de la negociación, es decir, lograr el apoyo y conformidad de las personas, así como la aptitud de comunicar de la manera más efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales pudiendo obtener de ello observaciones y conclusiones, así mismo poseer la virtud de la escucha generando un sentimiento de empatía donde tenga en cuenta las necesidades y preocupaciones de los colaboradores, contar con la capacidad de organización asignando tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planificar su seguimiento, además de la delegación donde se preocupe de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones necesarias para lograr los objetivos, debe ser un coaching que ayude a sus colaboradores y descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales y algo fundamental que es contar con la capacidad de trabajar en equipo, fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y estimularlos hacia el logro

de los objetivos comunes, por otra parte debe mostrar un comportamiento emprendedor fomentando los cambios necesarios con tenacidad, también poseer la capacidad de aprendizaje y creatividad para generar soluciones innovadoras a los problemas que se presenten y otra cuestión clave es que tenga la capacidad de la autocrítica evaluando con frecuencia y en profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda, así como conocer sus puntos fuertes y débiles sabiendo cambiar su comportamiento de ser necesario.

El autor Santiago Lazzati (2016:40)[12] menciona que las competencias gerenciales están dadas por aquellas características personales que son propias de un resultado exitoso en el puesto a cargo. Estas características pueden ser agrupadas en las siguientes seis categorías:

-Conocimientos y habilidades específicas.

-Valores y creencias.

-Vocación.

-Condiciones físicas.

-Personalidad.

-Inteligencia.

Para que el gerente logre obtener un resultado exitoso en cada uno de los roles se identificaran las competencias requeridas en cada uno de esos roles.

En el rol de operador, el gerente debe centrar mayor atención en los conocimientos y habilidades relacionados a las actividades respectivas, además de centrarse en la orientación al cliente. Además la vocación es un factor fundamental para lograr así el gerente un alto nivel en dichas competencias.

En el rol de administrador, el gerente para planificar, dirigir, coordinar y controlar la operación necesita de las competencias resaltadas anteriormente en el rol de operador. Por otra parte, teniendo en cuenta que en el rol de administrador se realizan otras actividades diferentes a las de operador se debe tener en cuenta la inteligencia analítica y la personalidad.

Con el rol de arquitecto ocurre que el gerente requiere de las competencias utilizadas por el administrador. Por otro lado, se requiere de innovación que no solo consta de creatividad sino también de que aspectos relacionados a la personalidad como ser asumir riesgos, optimismo y tenacidad.

En el rol humano, son competencias a destacar los conocimientos y habilidades como ser la comunicación, los valores morales, la personalidad y la inteligencia emocional.

Teniendo en cuenta los roles antes mencionados es muy poco posible que una misma persona sea buena desarrollando los cuatro roles. Es por eso que las organizaciones no deben pretender que un gerente sea bueno en todos los roles sino que dependerá de las

[12] Lazzati, Santiago. “El Gerente, Estratega y Líder del Cambio”, Ed. Granica, Buenos Aires, 2016, Pág.40.

fortalezas y debilidades de la persona que desempeñe el cargo. Por lo que es importante el trabajo en equipo para unir las fortalezas de los distintos gerentes con el fin de lograr la máxima excelencia. Basta con que un gerente sea bueno en el desempeño de uno o algunos roles pero es indispensable que cuente con un mínimo conocimiento de los demás roles, de lo contrario el trabajo en equipo no sería exitoso.

Todas estas competencias son apropiadas pero en la realidad es difícil que una sola persona logre cumplir todas ellas, lo cierto es que ninguna Pyme es igual a la otra con lo cual la dirección de esta dependerá de las necesidades que suponga.

Lo cierto es que la persona que dirija una Pyme debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades de la empresa y no aplicar recetas únicas o tradicionales que quizás no es la más adecuada para esta, la misma puede variar pero lo que no puede hacerlo es el criterio de eficiencia a la hora de organizar las actividades para el desarrollo de la estrategia empresarial.

Por otra parte existe una estrecha relación entre gerencia y liderazgo, un gerente eficiente debe ejercer un adecuado liderazgo sobre sus colaboradores. Aunque puede suceder la inversa en el caso del liderazgo y que los colaboradores influyan sobre el gerente. Existe además el liderazgo entre pares, así como también funciones gerenciales que no implican liderazgo.

Para fomentar el sentido de comunidad dentro de la Pyme generando un ambiente de colaboración entre los miembros y orientarlos hacia la visión compartida y logro de los objetivos comunes, es necesario el rol del líder.

Por lo que a continuación desarrollaremos la definición de liderazgo según la mirada de diferentes autores y sus características.

## Liderazgo en las Pymes:

Es importante conocer la definición de liderazgo ya que es un factor importante dentro de la organización para su correcto desempeño y funcionamiento.

Las organizaciones necesitan de liderazgos sólidos para obtener una eficacia óptima.

Expondremos a continuación algunas definiciones de liderazgo, según la mirada de distintos autores.

En el libro “The Leadership Factor” Kotter John (1988) indica que *“El liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias para llevar a cabo la visión.”*

*"La aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas." (Robbins y Judge 2009, 312)[13].*

*"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos." (Chiavenato, 2004, 458)[14].*

*"Capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar los objetivos organizacionales." (Durken, 120)[15].*

*"El liderazgo es mucho más un arte, una creencia, un estado del corazón, que una serie de cosas por hacer. Las señales visibles de un liderazgo ingenioso se demuestran en último término en su práctica." (Max de Pree, 120)[16].*

*"El liderazgo es el desarrollo de una visión y de estrategias, y conseguir personas que lleguen mediante sus responsabilidades al cumplimiento de esa visión". (Lazzati, 2016, 18)[17].*

Los líderes, tienen una fuerza interior lo cual hace que tengan una personalidad adecuada para el liderazgo. Pero también es importante la educación, el aprendizaje, la práctica y la experiencia, buscando de manera permanente el crecimiento.

El líder es aquel que influye en las personas para alcanzar los objetivos. Se focaliza en conseguir la cooperación de las personas con el fin de trabajar en equipo y mantenerlas motivadas. No solo espera que los miembros de la organización cumplan con sus responsabilidades, sino que además es quien los motiva, escucha lo que tienen que decir y lo que no, atiende a las necesidades de sus seguidores y los comprende. Lo cual hace que sea un inspirador y ejemplo a seguir por sus subordinados. **(Ver anexo 3)**

Además un buen líder debe ser creativo, innovador e imaginativo para descubrir nuevas ideas. Se reconocen por ser carismáticos, entusiastas y valientes.

---

[13] Robbins, P., Judge, S. "Comportamiento Organizacional", Ed. Pearson, México, 2009, Pág. 312.

[14] Chiavenato, I., "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. Mc Graw Hill, Nueva York, 2004, Pág. 458.

[15] Ficarra, J. A., Cassino, J., Mondino, S., Stura, G. "La Dirección Estratégica", Ed. Edicon, Argentina, 2009, Pág. 120.

[16] Ficarra, J. A., Cassino, J., Mondino, S., Stura, G. "La Dirección Estratégica", Ed. Edicon, Argentina, 2009, Pág. 120.

[17] Lazzati, Santiago. "El Gerente, Estratega y Líder del Cambio", Ed. Granica, Buenos Aires, 2016, Pág.18.

Para identificar líderes eficaces el rasgo más importante es la extroversión, ya que los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales. Los líderes son disciplinados y capaces de cumplir con los compromisos que asumen, lo cual brinda seguridad a los miembros de la organización en seguir a quien confía en que dirige hacia la dirección correcta.

Otro rasgo importante de los líderes eficaces es la inteligencia emocional. Al mostrar sus emociones y sentimientos hacen que sea más sencillo influir los seguidores, expresando solidaridad y entusiasmo frente a situaciones de buen desempeño, como así también mostrar enfado por un desempeño inadecuado.

Los rasgos y conductas son factores que ayudan a identificar los líderes eficaces e ineficaces, pero esto no garantiza el éxito: es importante el contexto.

## Líderes versus gerentes:

No todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. En una organización se les otorga de manera formal responsabilidades a los gerentes pero eso no garantiza que estos sean capaces de dirigir con eficacia. Los líderes pueden surgir o pueden ser asignados de manera formal.

Los líderes son necesarios en las organizaciones ya que estos elaboran visiones a futuro e inspiran y motivan a los miembros de la organización para que deseen lograr esas visiones. Estos tienen la habilidad de influir en los grupos y dirigirlos hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.

Los gerentes en cambio cumplen el rol de elaborar planes detallados, crear estructuras organizaciones eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

## Estilos de liderazgo:

En la década del 1930 Kurt Lewin realizo los primeros estudios e identifico tres estilos de liderazgo[18], que se detallan a continuación.

- Líder autocrático, es aquel que impone sus decisiones. Utiliza su posición, el poder, autoridad, jerarquía para forzar al grupo a realizar sus mandatos.

- Líder democrático, está centrado en las personas, en la participación y compromiso del grupo en la toma de decisiones. Plantea las propuestas para ser evaluadas en grupo.

- Líder liberal, ejerce el menor control sobre las personas y objetivos, prefiere delegar la toma de decisiones y tareas a sus colaboradores.

[18] Chiavenato, I. "Comportamiento Organizacional", Ed. Mc Graw Hill, México, 2009, Pág. 343.

En tanto que el autor Daniel Goleman (1946)[19] en su libro "Liderazgo" detalla seis estilos de liderazgo[20]:

- Líder autoritario o coercitivo: el cual es menos preponderante dado que no es el mejor estilo para orientar al equipo de trabajo porque con su conducta destruye la motivación, este estilo se utiliza para casos muy puntuales y de lo contrario si se lo utiliza frecuentemente genera la perdida de compromiso del equipo de trabajo pudiendo provocar la fuga de talentos.

- Líder democrático: este tipo de líder permite que el equipo de trabajo tenga la capacidad de decidir permitiendo la flexibilidad y la responsabilidad, siempre y cuando el equipo tenga formación, este estilo se utiliza en situaciones muy puntuales donde el líder pueda delegar el cien por ciento.

- Líder afiliativo: este estilo prioriza a las personas con lo cual genera una excelente relación entre su persona y el equipo de trabajo dado que desarrolla una cercanía y familiaridad importante con los mismos, pero tiene como contra que se enfoca poco en los resultados, este estilo es ideal cuando se dirige a un equipo nuevo o que han sufrido por determinada situación y el líder quiera ganar nuevamente se confianza, compromiso y buen clima en el equipo.

- Líder timonel: la característica de este estilo es que el líder indica lo que hay que hacer orientando y corrigiendo manteniendo el equipo de trabajo en el rumbo requerido.

Pero este no es el estilo más efectivo en el desarrollo del talento o de cualidades personales como para inspirar o motivar a las personas y por eso podría generar fuga de talentos.

- Líder coach o formativo: este estilo utiliza técnicas, habilidades y modelos de coaching para obtener los mejores resultados del equipo de trabajo, el líder coach sitúa al equipo en una zona de aprendizaje y genera que el mismo equipo cuestione su manera de funcionar, potenciando la mejora continua lo que provoca que las personas mejoren por sí mismas desarrollando así su talento.

- Líder visionario u orientativo: este estilo es el más resonante dado que por medio de la visión inspiradora y su compromiso con esta genera que las personas se contagien y sean fieles a ella, y además genera gran capacidad de motivación.

En la práctica no existe un estilo correcto de liderazgo, se pueden mezclar los estilos y no es frecuente utilizar solo uno. El estilo de liderazgo dependerá de las necesidades que se presenten en la organización, para lo cual es importante un líder flexible que pueda adaptarse a las circunstancias que se presenten, con lo cual deben estar abiertos al aprendizaje continuo además deben tener una visión sistémica y con modelos mentales

[19] Goleman, Daniel. Nacido en 1946, Psicólogo, periodista y escritor estadounidense, doctorado en antropología en la Universidad de Harvard.

[20] https://www.psicologia-online.com/estilos-de-liderazgo-segun-goleman-4269.html

abiertos así como la capacidad de fomentar la visión compartida para alinear las acciones hacia propósitos comunes, la implementación de estos temas es muy importante ya que el líder logrará los objetivos que el equipo alcance, es decir , que este llegará hasta donde el equipo bajo su conducción lo lleve.

Además algunos autores hablan de Inteligencia Emocional como un atributo del liderazgo, tómanos en consideración a Daniel Goleman (1946), que hace hincapié en su libro "Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional" (2013), en el concepto de Inteligencia Emocional definiéndolo como *"la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás con el objetivo de motivar y manejar nuestras relaciones"*[21], e indica que está estrechamente conectada con el liderazgo impulsando la teoría en la que se establece que los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones propias y ajenas de forma que movilizan así lo mejor de cada persona.

Plantea que las condiciones intelectuales no son la única manera de lograr el éxito en el ámbito profesional, sino que este es solo un factor, pero que este unido a las necesidades emocionales cubiertas puede generar un óptimo desempeño.

Los autores Robbins (1943) y Judge también hablan de Inteligencia Emocional definiéndolo como *"la capacidad para detectar y manejar soluciones e información emocionales propias y de los demás"*[22], y establecen que esta es una de las características de un liderazgo efectivo cuyo componente fundamental es la empatía, donde los lideres empáticos tiene la capacidad de sentir las necesidades de los colaboradores, que escuchan lo que estos dicen así como lo que no dicen y por otra parte puede detectar sus reacciones.

Es decir que los líderes además de contar con aptitudes intelectuales y técnicas deberían contar con inteligencia emocional como base para el desarrollo e implementación de comportamientos eficaces.

Santiago Lazzati (2016: 48)[23] también expresa que la clave para del liderazgo es la inteligencia emocional. Siendo además esta un factor importante para el éxito de los cargos directivos. A esto se le suma que un buen líder debe ser participativo. Indica que el coeficiente intelectual ya no es el único determinante del éxito en el desempeño de una persona.

Indica además que la inteligencia emocional comprende dos tipos de competencias: las personales y las sociales. Dentro de las personales distingue el autoconocimiento y el autocontrol, de aquellas competencias referidas a como una persona enfrenta un contexto como ser la adaptación, la responsabilidad, la iniciativa, el optimismo y la orientación al logro. Sumando además a estas competencias el desarrollo de la experiencia, la cual va unida a la toma de riesgos. Estas competencias no dependen solo de la inteligencia emocional, sino además de las características personales de la persona.

---

[21] http://www.liderемprendedor.com/wp-content/uploads/2016/05/Estilos-de-Liderazgo-LD.pdf

[22] Robbins, S., Judge, T. "Comportamiento Organizacional" Ed. Pearson, México, 2013, Pág.265.

[23] Lazzati, Santiago. "El Gerente, Estratega y Líder del Cambio", Ed. Granica, Buenos Aires, 2016, Pág. 48.

Las competencias sociales, por el contrario están más vinculadas al estilo participativo, con características como la empatía, la preocupación por los demás, la gestión del cambio, establecer vínculos y el trabajo en equipo, aun que se destaca también la existencia de líderes exitosos que son muy poco participativos.

## Líderes de equipos:

Aquellos líderes que alcanzan el éxito saben que este es resultado del trabajo en equipo y no de las consecuciones individuales. Se necesita una mezcla complementaria de las distintas capacidades de los miembros del equipo, que el propósito vaya más allá de las tareas individuales, metas que sean fruto de trabajo conjunto y que se combinen las capacidades individuales con la capacidad colectiva a fin de producir una fuerte responsabilidad mutua. Los líderes de equipos no pueden triunfar sin las contribuciones combinadas de cada uno de los miembros del equipo encaminadas hacia un fin común.

## Aspectos necesarios para un buen liderazgo de equipo:

- Todos los equipos deben conformar su propio y común objetivo, enfoque y metas. El líder debe trabajar en las tareas como un miembro más del equipo, aunque debe mantenerse al margen en determinadas situaciones para tener una perspectiva diferente que ayude a aclarar y comprometerse con la misión, metas y enfoque.

- Los líderes de equipos deben trabajar y preocuparse para construir el compromiso y la confianza de cada individuo, así como del total del equipo. Proporcionando aliento constructivo y positivo, evitando la intimidación. Lo cual es clave para el rendimiento del equipo y la construcción de la mutua responsabilidad y confianza.

- Deben distinguir los líderes las distintas capacidades de los miembros que conforman el equipo. Para determinar que posee todas las capacidades que el equipo necesita para funcionar correctamente. Para ello los líderes deben animar a su gente a asumir riesgos para su madurez y desarrollo.

Además de retarlos constantemente cambiando sus tareas y papeles.

- Los líderes deben gestionar las relaciones y contacto con los demás miembros de la organización. De esta forma se comunica de manera eficaz el objetivo del equipo a todo aquel que pueda ayudar o estorbar, eliminando así obstáculos que se puedan presentar.

- El reto de los líderes de equipos es facilitar oportunidades de actuación a todo el equipo en general y cada uno de los miembros que lo conforma. El rendimiento del equipo depende del equilibrio que brinden los líderes entre hacer las cosas por sí mismo y dejar que otros las hagan, entre llevar a cabo sólo él las cosas importantes y dejar que otros aprendan a hacerlas.

- Los líderes de equipo deben realizar el trabajo real en cantidades equivalentes a los demás miembros del equipo. Los líderes no delegan las tareas desagradables. Si se

presentan riesgos elevados o se requiere realizar trabajos poco agradables el líder debe ser el primero que dé un paso al frente en la tarea.

## Acciones que no deben hacer los líderes de equipos:

-Los líderes de equipo deben reconocer los errores y fallas observando la situación y buscando soluciones, no echando la culpa a los demás. Buscando maneras constructivas de salir del problema.

- Un buen líder de equipo no debe ignorar los rendimientos. En caso de no llegar a los objetivos fijados debe comunicarse a todo el equipo y buscar alternativas para solucionar la crisis en lugar de ignorarla.

Podemos concluir que el liderazgo de equipos, sobre todo en el mundo de las Pymes, es una de las habilidades más importantes de los últimos tiempos. Cualquier organización que desee sobrevivir frente a la competencia deberá colocar a cargo de responsabilidades personas con actitud para liderar equipos de trabajo.

Las Pymes necesitan día a día de grandes esfuerzos por parte de todos los miembros, es por eso que es esencial un líder que guíe a sus empleados hacia el máximo nivel de desarrollo personal y profesional.

En la actualidad la falta de liderazgo es uno de los déficits que atraviesan algunas de las Pymes, ya que no tienen las competencias necesarias para gestionar un eficiente equipo de trabajo, generando que la empresa y los equipos no den lo mejor de sí mismos. Las pymes se deben adaptar a las necesidades del mercado, el cual requiere que sean empresas ágiles, innovadoras y dispuestas a asumir riesgos y salir de la zona de comodidad.

Es indispensable para que el trabajo de equipo sea eficiente que el líder muestre confianza y seguridad en la gestión diaria de la Pyme y sobre todo tranquilidad en la solución de épocas críticas. El segundo punto importante se refiere a fomentar la participación de los empleados en la gestión de su trabajo a través de un feedback efectivo. Supone este punto el saber escuchar y recibir tanto halagos como críticas. La buena comunicación entre todos los miembros es uno de los pilares más importantes. Por último, pero no menos importante, ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la estructura de la pyme. Además es fundamental conocer a los empleados, ya que mostrar el lado humano hace que se obtengan mayores logros.

Otro tema ligado a la dirección y liderazgo es la comunicación, fundamental a la hora de transmitir las directivas, los objetivos establecidos y la información necesaria, también para el control así como para fomentar la motivación y para canalizar la expresión emocional.

A continuación se abordara la importancia de la comunicación y sus características.

## Acerca de la comunicación en las Pymes:

Expondremos aquí algunas definiciones de comunicación según distintos autores, antes de abordar por completo sobre la comunicación organizacional en las Pymes.

*"La comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una personas a otra, por lo tanto, toda comunicación incluye por lo menos a dos personas, el que envía el mensaje y el que lo recibe". (Chiavenato, 2009, 284)*[24].

*"Es el intercambio de información entre dos personas, significa volver común un mensaje o una información. Construye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social". (Chiavenato, 2006, 110)*[25].

*"La comunicación es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específico del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con las experiencias previas comunes". (Fonseca María del Socorro 2000, 4)*[26].

*"La comunicación es un proceso de intercambio social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con o sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión". (Hernández y Garay Plaza 2005,199)*[27].

*"Las palabras información y comunicación a menudo se utilizan como sinónimos, pero significan cosas diferentes, informar es dar y la comunicación es entenderse". (Montero Veliz, 2011,226)*[28].

Sobre este tema Rafael Echeverría (2005:69)[29] cita en su libro "La empresa emergente", *"la comunicación es acción, es decir, que accionamos a través del poder transformador de la palabra"*, es aquí donde se puede relacionar este poder transformador de la palabra con las competencias conversacionales, donde mediante estas se puede modificar el accionar de la otra persona cuando por ejemplo se habla con poder haciéndolo responsablemente

---

[24] Chiavenato, I. "Comportamiento organizacional", Ed. Mc Graw Hill, México, 2009, Pág. 284.

[25] Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. Mc Graw Hill, México, 2006, Pág. 110.

[26] Fonseca, María Del Socorro. ""Comunicación oral, fundamentos y practica estratégica", Ed. Pearson, México, 2000, Pág. 4.

[27] Hernández, A., Garay Plaza, O. "La comunicación en el contexto deportivo, psicología del deporte Vol. I. Ed. Wanceulen Deportiva, 2005, Pág. 199.

[28] Montero Veliz F., "Comunicar", Ed. Gedisa, España, 2011, Pág. 226.

[29] Echeverría, Rafael. "La Empresa Emergente", Ed. Granica, España, 2005, Pág. 69.

evitando los propios juicios, concepciones y afirmaciones, en tanto que también se genera la coordinación de una acción, por otra parte cuando aplicamos la escucha se debe hacerlo con atención y en profundidad, ya que no basta con oír, hay que saber escuchar y cuando se hace se le está dando un significado a lo que oye, por eso es muy importante saber cuál es la capacidad de escucha que se tiene más aún cuando el otro piensa diferente, para comprender qué es lo el otro piensa; esto es fundamental ya que algunos problemas se generan por no saber escuchar y por ende mucho menos entablar un diálogo constructivo.

Otra de las competencias conversacionales es, preguntar con inteligencia ya que esta es la forma de conocer en dónde está la persona que habla ubicada, el indagar es la mejor forma de escuchar para recabar información o evacuar dudas.

También es importante crear vínculos en el cual se pueda entrar en sintonía durante la conversación de tal forma que se cree un clima de confianza y libertad para expresarse, compartiendo de esta manera inquietudes, anhelos, etc. pudiendo entender la otra mirada.

Finalmente también hay que generar una conversación constructiva donde la actitud con la que se producen las conversaciones deben tender hacia una postura constructiva respecto de lo que dice la otra persona y donde se puede o no refutar lo que dicen, pero nunca imponer una verdad absoluta ni desacreditar lo que están diciendo.

Para generar un buen proceso de comunicación es fundamental el rol del líder, que sepa crear redes conversacionales nuevas, que permitan la fluidez en la comunicación y deben tener la capacidad de escuchar a los empleados y tener en cuenta toda sugerencia, crítica, mejora o cualquier otro aporte que estos puedan brindar, es decir que además de hablar con responsabilidad deben también brindar la escucha activa generando una retroalimentación útil para articular los objetivos y necesidades tanto de la empresa como de los empleados.

La comunicación así como la escucha activa, por otra parte, es el cimiento del trabajo en equipo dado que ellos valoran el diálogo y el debate sano para potenciarse porque unifican conocimientos y habilidades y donde cada persona aprende de la experiencia compartida por otros, potenciando fortalezas lo que conlleva al crecimiento del equipo y finalmente a la mejora del trabajo en equipo.

La realidad acelerada, dinámica y exigente de la época actual ha llevado a las empresas a modificar y crear nuevas metodologías que permiten adaptar el trabajo del capital humano a nuevos desafíos para potenciar el trabajo en equipo, por lo que es fundamental una comunicación efectiva para llevarlo a cabo.

## Comunicación organizacional en las Pymes:

Brindaremos algunas definiciones de comunicación organizacional según la mirada de diferentes autores:

*"La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren*

*dentro de ella, que ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización al permitirles interpretar el cambio de la empresa y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades". (Kreps, 1995,172)[30].*

*"La comunicación organizacional es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea". (Favaro, 2015,6)[31].*

*"La comunicación organizacional es la conducta global de la organización, holística e integradora, es decir, que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo". (Costa, 1995,124)[32].*

La comunicación organizacional es uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos que impone el mercado, la globalización, la calidad y la competitividad, con lo cual, la visión empresarial no solo debe estar centrada en la cultura que la identifica, en la economía, la producción y la administración sino que, deben incluirla como parte de los ejes principales ya que es una herramienta estratégica que permite el buen desarrollo de las relaciones interpersonales y de los procesos de la organización tanto en el entorno interno como externo así como la introducción de pautas y valores y algo fundamental que es que permite la alineación de los empleados con los objetivos establecidos, por otra parte permite definir políticas y permite construir una identidad a la empresa dentro de un entorno de confianza y motivación. **(Ver anexo 4)**

Tanto una comunicación fluida como la forma de pensar y actuar, generan un cambio en el comportamiento, en las actitudes y en la forma de relacionarse laboralmente. Se puede entender a la comunicación dentro de la Pyme como un proceso social, donde esta es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la misma y sus diferentes públicos.

Por otro lado, se entiende como una disciplina que estudia la forma en que se da el proceso y como un conjunto de técnicas y actividades donde los conocimientos generados a través de la información, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar el flujo de mensajes que se da entre sus miembros, la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Pero para todo esto la pyme debe estar convencida de su necesidad y ser asumida con compromiso por todas las personas integrantes de la empresa y fomentarla.

---

[30] Kreps, Gary. "La Comunicación en las Organizaciones", Ed. Addison Wesley Iberoamericana, USA, 1995, Pág. 172.

[31] Favaro, Daniel. "Planificación de la Comunicación en Grupos y Organizaciones", Ed. Roberto E. Grancharoff e Hijo, Argentina, 2015, Pág. 6.

[32] Costa, Joan. "Comunicación corporativa y resolución de los servicios", Ed. Ciencias Sociales, Madrid, 1995, Pág. 124.

Si bien la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos y conquistar los objetivos establecidos por la empresa y ser fundamental para el funcionamiento de los equipos que tienen como propósito cumplir de manera eficiente las tareas, a veces es subestimada sobre todo en las Pymes, siendo en muchas ocasiones esta, un problema o porque hay comunicación deficiente, ya que se informa pero no se fomenta el diálogo o porque es directamente nula provocando infinidad de problemas, dado que se pueden presentar desprolijidades y falta de coherencia en la comunicación en los diferentes grupos de interés.

En cuanto a la dirección, en ocasiones se reciben directivas que se oponen a las emitidas por los mandos medios, solo porque se cree que, al ser los dueño o fundador, no hay nadie mejor que ellos para hacer las cosas, denominándose este tipo de actos auto referencia, eliminando por completo cualquier tipo de comunicación, ya sea una experiencia, una opinión, una sugerencia o crítica que ayude a mejorar.

Por otra parte también sucede que se reciben órdenes y directivas diferentes al mismo tiempo por parte de distintos jefes, provocando desorden en los procesos, donde cada miembro del ápice cree que por su condición puede inferir en todos los sectores.

Otra situación no menos importante es la carencia de medios de comunicación formales lo que trae aparejado pérdida de información importante, malos entendidos e interpretación errónea, perjudicando la eficiencia del trabajo.

Además suele suceder que las Pymes muchas veces hacen las cosas sin un planeamiento previo, con lo cual, no hay tiempo de comunicar las decisiones formalmente, estas se dan sobre la marcha o en ocasiones se comunican las cosas posteriormente a que ocurra el hecho.

Finalmente como conclusión podemos decir que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye al medio ambiente de la Pyme, con lo cual, es importante que dentro del ámbito empresarial la comunicación no se limite únicamente al envío de información, sino que sea un intercambio de la misma, que exista una interacción, cuyo objetivo sea mejorar la coordinación de las tareas, motivar al personal y mejorar tanto los conocimientos como los comportamientos de las personas en las distintas áreas.

Hay que comprender a la comunicación, como un proceso transversal a la pyme, es decir, debe ser integral, y debe estar incluida en la política organizacional, esta no debe ser subestimada ya que forma parte de los vínculos humanos y estos se expresan de la manera en que las personas realizan su trabajo por lo que una falla en la comunicación provoca grandes problemas como un deficiente trabajo en equipo, malas relaciones interpersonales, bajo desempeño laboral y baja coordinación de tareas lo que repercute sobre el rendimiento tanto del empleado como de la empresa. Es por eso que se insiste en la importancia de la práctica de la comunicación de forma abierta, receptiva y empática.

Una comunicación abierta, fluida y clara será una herramienta fundamental para mantener un liderazgo enfocado en la motivación, que impulse a la acción, garantizara trabajadores comprometidos con los objetivos de la Pyme generando resultados positivos, por ello las Pymes deberían mantener una política constante de motivación.

## Motivación en las Pymes:

La motivación es un factor de vital importancia dentro de la organización para poder conocer el comportamiento de las personas que están dentro de ella.

Algunos autores la definen como:

*"La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo". (Robbins y Coulter, 2014,504)*[33].

*"Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo". (Robbins, y Judge 2013,202)*[34].

*"La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas". (Hellriegel y Slocum, 2004,117)*[35].

Muchos consideran que la motivación es un rasgo personal, aunque es incorrecto etiquetar a las personas de esa forma, ya que cada individuo posee un impulso motivacional diferente, su motivación general varía de una situación a otra y producen diversos patrones de comportamiento. A pesar de que estos patrones varíen el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. Existen tres premisas para explicar los distintos comportamientos.

- El comportamiento es causado: Tanto lo heredado como el ambiente influyen en el comportamiento de los individuos.

- El comportamiento es motivado: El comportamiento no es algo aleatorio sino que está siempre dirigido hacia un objetivo.

- El comportamiento está orientado hacia objetivos: Siempre hay una necesidad, un deseo, un impulso que indican los motivos del comportamiento.

El comportamiento no es espontáneo siempre tiene una finalidad que lo explique.

[33] Robbins, S., Coulter, M. "Administración", Ed. Pearson, México, 2014, Pág. 504.

[34] Robbins, S., Judge, T. "Comportamiento Organizacional", Ed. Pearson, México, 2013, Pág. 202.

[35] Hellriegel, Don, Slocum, John. "Comportamiento Organizacional", Ed. Thomson, México, 2004, Pág. 117.

## Ciclo motivacional:

El ciclo motivacional comienza cuando a un individuo le surge una necesidad. Cuando esta aparece le crea al individuo un estado de desequilibrio, inconformidad, tensión e insatisfacción, lo cual lo lleva a desarrollar un comportamiento para esa necesidad. Si ese comportamiento es eficaz, el individuo habrá satisfecho la necesidad y por ende descargar la tensión que tenía, volviendo al estado de equilibrio original.

Con el aprendizaje y repeticiones los comportamientos se hacen más eficaces frente al cumplimiento de ciertas necesidades. Lo que haces que deje de ser motivadora de comportamiento esa necesidad a cubrir.

En ocasiones se cubre esa necesidad pero genera frustración generando un obstáculo para volver al individuo al estado de equilibrio. Aquí es donde el individuo busca una salida de manera psicológica o fisiológica.

Dentro del ciclo motivacional, puede suceder que la necesidad no sea satisfecha pero que tampoco cause frustración, ya que surge otra necesidad para disminuir la intensidad de la necesidad no satisfecha.

## Teorías sobre motivación:

### Jerarquía de las necesidades de Maslow:

Según Maslow las personas tienen una jerarquía de necesidades distribuidas en cinco escalones de una pirámide, dependiendo el grado de importancia e influencia que tengan sobre el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias que son aquellas más recurrentes y elementales, estas son las fisiológicas y de seguridad. En la cúspide de la pirámide se posicionan las necesidades secundarias, que son las sociales, de estima y autorrealización.

-Necesidades fisiológicas, son aquellas necesidades innatas o hereditarias, que vienen desde el nacimiento y el individuo busca de manera continua y constante la satisfacción. Son las necesidades básicas de una persona, como alimentarse (hambre y sed), descansar, tener un abrigo o contar con un refugio.

-Necesidades de seguridad, es la segunda de las necesidades primarias. Son las que llevan a las personas a querer protegerse de cualquier enemigo, peligro, daño que se presente, es la búsqueda de protección de un individuo frente a una amenaza. Estas necesidades están vinculadas a la supervivencia de las personas.

-Necesidades sociales, son las primeras necesidades secundarias y están vinculadas a la vida en sociedad de los individuos. Son las necesidades de aceptación por parte de las otras personas, participación, pertenencia, afecto, amistad, amor. Cuando estas necesidades no son satisfechas llevan al individuo a la desadaptación social y a la soledad.

-Necesidades de estima, son necesidades que tiene una persona con la autoevaluación y autoestima. Depende de factores internos como el respeto, seguridad y confianza a sí misma, el logro. Y de factores externos como la aprobación, atención y reconocimiento social, del status, prestigio y reputación. La insatisfacción de estas necesidades puede causar sentimientos de desánimo, debilidad, inferioridad.

-Necesidades de autorrealización, son las necesidades que se encuentran en la cima de la jerarquía. Es la necesidad que tiene una persona de crecer, desarrollarse, impulsarse a superarse, alcanzar su máximo potencial y satisfacción personal. Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse con factores externo a la persona, ya que dependen de dinero, los sentimientos de otras personas, en cambio esta última depende únicamente de la persona, no depende de los demás.

Fuente:https://www.enciclopediafinanciera.com/definicion-piramide-de-maslow.html

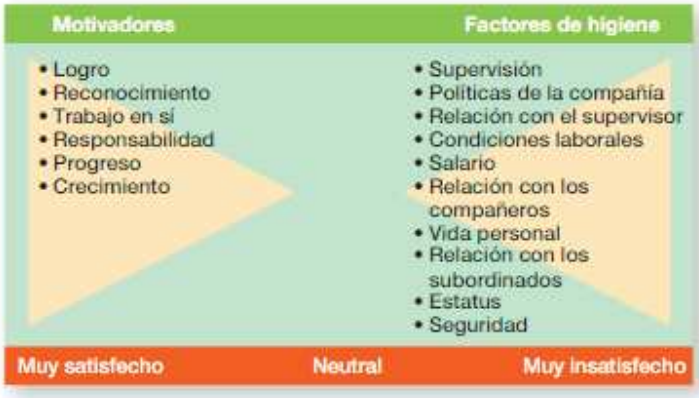
## Teoría de los dos factores de Herzberg:

Herzberg propone el estudio de dos factores para analizar la satisfacción de las personas en su trabajo:

-Factores higiénicos, cuando la gente se sienta insatisfecha en su ámbito laboral tiende a citar factores extrínsecos, que se basan en las condiciones que se le presentan al individuo mientras trabaja: Condiciones y comodidad de trabajo, el ambiente de trabajo, políticas de la empresa, relación con los miembros de la organización, el salario, los beneficios y compensaciones, relaciones entre los directivos y empleados.

-Factores motivacionales, cuando los individuos se sienten satisfechos con su trabajo tienen a citar factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el tipo de cargo, las tareas que realiza la persona.

El siguiente cuadro muestra los factores que afectan a la satisfacción laboral, aquellos que se sitúan en la columna izquierda. Y aquellos que se encuentran en la columna derecha muestran insatisfacción en el ámbito laboral:




Fuente: Administración; Robbins Stephen P. y Coulter Mary; 2014.

De lo expresado en el cuadro anterior, entendemos que, existen factores que influyen en la motivación laboral como el puesto de trabajo, donde este factor en sí depende de la tarea o actividad que se le ofrezca al empleado, si este se encuentra cómodo en él se sentirá satisfecho pudiendo así aspirar al crecimiento laboral, así como también la autonomía del trabajo donde establecer responsabilidades y permitir la participación y aporte de ideas proporcionando así mejoras para la empresa con la visión de los empleados, generará que estos se sientan esenciales e importantes en sus labores y en la empresa.

Por otra parte el ambiente, el clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la empresa, incentiva el aumento de la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo, en este aspecto también el empleado lo ideal es que se sienta identificado con los valores de la empresa.

Además las condiciones laborales, ya sean estas salario, primas, incentivos, flexibilidad de horarios, promociones, que satisfagan al empleado intensificará la motivación del mismo.

## Teoría de las tres necesidades:

David McClelland planteó esta teoría, la cual establece la existencia de tres necesidades que adquieren las personas como impulso en su trabajo:

- Necesidades de logro, es aquel impulso que se presenta al individuo con el propósito de sobresalir y de tener éxito. Es la necesidad más importante ya que los individuos que desean alcanzar el logro personal tienden a hacer las cosas más eficientes, mejor de como las hizo anteriormente. Son personas a las cuales les interesan las tareas que tengan responsabilidades personales y conocer si su desempeño mejora. Además los individuos que adquieren estas necesidades no son buenos administradores ya que se basan en sus propios logros, sin importarles que los demás puedan lograr sus metas.

- Necesidad de poder, necesidad de los individuos de que los demás se comporten de una determinada manera, que no sería posible de otra forma.

- Necesidad de afiliación, es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables con los demás miembros de la organización.

McClelland demostró que se puede capacitar a los empleados para estimular su necesidad de logro al colocarlos en situaciones que implican una responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.

Las otras dos necesidades de esta teoría no han sido investigadas de manera tan amplia como la necesidad de logro. Sin embargo, sabemos que los mejores administradores tienden a presentar una alta necesidad de poder y una necesidad de afiliación.

Fuente:https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/necesidades-de-mcclelland/

## Motivación en equipos de trabajo:

Al momento de conducir a un equipo de trabajo es indispensable tener en cuenta el entusiasmo y la predisposición con la cual desempeñan las tareas los miembros del equipo.

Motivar implica poner en práctica herramientas para satisfacer las aspiraciones e intereses particulares y para realizarlo de manera efectiva se debe tener en cuenta algunas acciones:

- Cada empleado debe realizar la tarea adecuada a su perfil, por eso es importante asignar de manera correcta los puestos de trabajo, con el fin de que el empleado se sienta a gusto y cómodo con las responsabilidades asignadas.

- Todos los miembros del equipo deben ser involucrados en la toma de decisiones, generando así mejores resultados Las metas y objetivos también deben discutirse en conjunto, lo que produce un mayor incentivo por alcanzarlos.

- Una fuente importante de motivación para los empleados es brindarles autonomía en el desarrollo de sus tareas.

- Generar un ambiente de trabajo positivo mejora la convivencia del equipo, así como también la mejora física del lugar de trabajo. Garantizando la comodidad de cada uno de los miembros del equipo.

- Es importante tener en cuenta brindar oportunidades de desarrollo, conociendo los intereses particulares de las personas ofreciendo posibilidades de crecer en sus conocimientos y capacidades.

- La importancia del salario no debe minimizarse, es un elemento clave de satisfacción.

- Reconocer el cumplimiento de objetivos premiando al equipo es de gran importancia, existen diversos incentivos que van a depender de cada empleado.

De acuerdo al tema desarrollado podemos concluir que la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial. En la actualidad el capital humano es de vital importancia ya que en las personas reside la creatividad y el conocimiento. Además es esencial que las Pymes tengan en cuenta aplicar medidas de conciliación e igualdad las cuales son herramientas fundamentales para mejorar la motivación y así aumentar la productividad de la empresa. **(Ver anexo 5)**

En las Pymes es de suma importancia tener en cuenta la motivación del personal, ya que a diferencia de las grandes organizaciones, estas pueden conocer a cada uno de los empleados generando una ventaja sobre otras empresas. Esta es una valiosa información para el equipo de trabajo, pudiendo aplicar así medidas de motivación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los integrantes del equipo.

En la actualidad deben tener en cuenta las pequeñas empresas el ritmo de vida y las necesidades requeridas por las personas a la hora de poner en marcha medidas de motivación. Cada vez más las personas trabajan más horas y en general lo hacen los dos adultos que conforman una familia, siendo difícil conciliar la vida laboral y la vida familiar. Siendo este un tema de preocupación que puede afectar la productividad de la empresa. Es por eso que se debe tener en cuenta incentivos relacionados a la calidad de vida de las personas, como ser la implementación de horarios flexibles, intercambios de puestos de trabajo, trabajo de home office.

El dinero también ocupa un lugar muy importante como método de motivación, ya sea un incentivo por resultado, asistencia, puntualidad, cumplimiento por producción, ventas.

En un mundo de constante cambio e innovación es importante además tener en cuenta los incentivos por formación, brindando programas de actualización y capacitación, ya que la obtención de títulos son una forma popular de incentivar el crecimiento personal y mantener motivados a los empleados.

Resumiendo, el liderazgo y la motivación son la clave para generar un clima adecuado para que todo el equipo de trabajo esté enfocado en llevar a la Pyme hacia el camino del éxito.

Para lograr resultados sobresalientes la comunicación abierta y receptiva, la motivación constante y el nivel de liderazgo es fundamental en el trabajo en equipo.

A continuación, en el capítulo 5, abordaremos la importancia del trabajo en equipo y los factores a considerar para su eficiencia.

# CAPÍTULO 5: TRABAJO EN EQUIPO

Los talentos individuales son indispensables para el desempeño y el rendimiento, pero lo son más aun cuando se integran a grupos con objetivos comunes concretos.

Se desarrolla a continuación la importancia del trabajo en equipo y su relación con la eficiencia.

## Trabajo en equipo:

Antes de abordar el tema "trabajo en equipo" definiremos primero los términos grupo y equipo, que a simple vista podríamos pensar que se trata de lo mismo sin embargo presentan características muy diferentes. También haremos previamente una serie de distinciones entre ambos para poder comprender mejor el tema a tratar.

## Definición de grupo:

"*Un grupo es un número de personas que interactúan unas con otras donde son psicológicamente conscientes unas con otras y que se perciben a sí mismas como grupo*". (*Schein, 1982,136)*[36].

*"Un grupo es un conjunto de personas que trabajan juntas para su mutuo beneficio y para la consecución de unos determinados objetivos*". (*Rodríguez, 1988,67)*[37].

"*Su epistemología refiere a un número restringido de personas asociadas por un algo en común*". (*Fernández Ana María 2002,35)*[38].

*"Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos específicos*". (*Robbins y Judge 2013,272)*[39].

[36] Schein, Edgard. "Psicología de la Organización", Ed. Prentice Hall, México, 1982, Pág. 136.
[37] Rodríguez, Andrés. "Psicología de las Organizaciones", Ed. Promolibro, Valencia, 1988, Pág. 67.
[38] Fernández, Ana María. ""El Campo Grupal, notas para una Genealogía", Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 2002, Pág. 35.
[39] Robbins, S., Judge, T. "Comportamiento Organizacional", Ed. Pearson, México, 2013, Pág. 272.

## Definición de equipo:

"*Un equipo son unidades discretas de rendimiento no un conjunto positivo de valores*". (*Katzenbach y Smith 1996,40)*[40].

*"El término equipo implica relaciones, es decir, vínculos humanos en las cuales el todo emerge como algo mayor que es la suma de sus partes cuyo secreto es el carácter colectivo que genera un efecto sinérgico". (Chiavenato, 2009,284)*[41].

## Distinciones entre grupo y equipo:

En un grupo:

- Las personas trabajan independientemente y por lo general no trabajan hacia el mismo objetivo.

- Las personas se centran en sí mismas dado que no están involucrados en los objetivos del grupo.

- A las personas se les indica qué es lo que deben hacer y no se les pide opinión.

- Las personas son cuidadosas en lo que dicen, tienen temor en dar su opinión o preguntar y suelen no entender lo que ocurre en su grupo.

- Las personas carecen de confianza, los unos con los otros, dado que no entienden el papel que desempeña cada uno dentro del grupo.

- Dada la relación escasa entre los miembros, son escasos los aportes que realizan.

- Hay incomodidad de las personas causada por la diferencia de opiniones y desacuerdos y además no hay grupo de apoyo para colaborar en la solución de conflictos.

- Existe poca participación en la toma de decisiones colectivas, prefieren continuar en su zona de confort antes que los resultados positivos.

En un equipo:

- Hay interdependencia, se trabaja en pro de los objetivos tanto personales como del equipo y lo hacen mediante el apoyo mutuo.

---

[40] Katzenbach, J., Smith, D. "La Sabiduría de los Equipos", Ed. Díaz De Santos, 1996, España, Pág. 40.

[41] Chiavenato, I. "Comportamiento Organizacional", Ed. Mc Graw Hill, México, 2009, Pág. 284.

- Las personas tienen sentido de pertenencia en el equipo dado que están comprometidos con los objetivos.

- Hay unión y para lograr cumplir con los objetivos del grupo utilizan su experiencia y talento.

- Se logra tener éxito mediante la confianza, se sienten libres de opinar y preguntar.

- Cada persona está abierta a escuchar nuevas opiniones e ideas.

- Las personas están incentivadas para aportar sus conocimientos para contribuir al éxito del grupo.

- Las personas encuentran en el conflicto una oportunidad para obtener nuevas ideas y opiniones, se tiende a solucionar los conflictos de manera constructiva.

- Las personas participan en la toma de decisiones.

Por lo que se entiende que un equipo es una excelente forma de trabajo donde se incentiva y potencia el talento colectivo, lo que es de utilidad para lograr altos niveles de eficiencia, con lo cual el trabajo en equipo facilita este proceso.

Algunas definiciones de trabajo en equipo:

"*Es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas específicas de desempeño y con una metodología, que se sienten responsables del éxito o fracaso.*" (*Katzenbach y Smith, 1996,40)*[42].

"*El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general.*" *Página web entorno empresarial*[43].

"*Es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida.*" (*Katzenbach y Smith 1996,40)*[44].

[42] Katzenbach, J., Smith, D. "La Sabiduría de los Equipos", Ed. Días De Santos, España, 1996, Pág. 40.
[43] https://entorno-empresarial.com/
[44] Katzenbach, J., Smith, D. "La Sabiduría de los Equipos", Ed. Díaz De Santos, España, 2013, Pág. 40.

"*Una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas.*" (*Borrell, 2004,15)*[45].

## Factores a tener en cuenta para lograr trabajo en equipo de alto rendimiento:

Sabemos que donde hay un buen clima laboral se trabaja mejor y más a gusto por lo que es clave establecer y fomentar un ambiente de trabajo idóneo para lograr mejorar la eficiencia y la productividad pero para ello es importante alcanzar la satisfacción de los colaboradores ya que existe una relación entre estos factores, es decir, entre satisfacción de los miembros del equipo la eficiencia y la productividad.

Además de propiciar un buen clima laboral también es preciso contar con un buen liderazgo ya que pocos equipos funcionan bien sin un buen líder el cual debe ayudar a fijar los objetivos, organizar y coordinar el trabajo y ensamblar relaciones, este debe ser una guía para los colaboradores.

Debe existir también algo fundamental que es establecer metas, objetivos claros comunes, específicos y cuantificables los cuales deben ser conocidos por todos los miembros del equipo para poner toda la energía en estos y generar sinergia.

Hay que establecer normas internas y roles para cada miembro del grupo, las cuales sirven para seguir reglas de funcionamiento internas que deben ser conocidas y aceptadas por cada integrante.

Otro factor fundamental es la comunicación eficaz, que para que lo sea debe ser abierta y fluida tanto entre los miembros del equipo como entre el líder y sus colaboradores, esta es imprescindible para coordinar las tareas así como para transmitir y lograr los objetivos.

"*Individuos altamente eficaces en sus tareas individuales, pueden generar procesos altamente ineficaces si resultan incompetentes para coordinarse adecuadamente entre sí.*" (*Echeverría, 2006,134)*[46].

Así mismo debe existir una buena actitud traducida en compromiso y lealtad entre los integrantes del equipo así como respeto y reconocimiento como fuente de motivación.

[45] Borrell, Francesc. "Como trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros", Ed. Planeta De Agostini, España, 2004, Pág. 14.

[46] Cita de Echeverría, Rafael en el libro de Pérez Sánchez, J. "Fundamentos de trabajo para Equipos de trabajo", Ed. Mc Graw Hill, España, 2006, Pág. 134.

Cuando hablamos de compromiso nos referimos a que cada integrante debe aportar todo su conocimiento, capacidades y habilidades y estar dispuesto a trabajar por el objetivo común pero para lograrlo se debe hacer sentir parte a las personas.

La confianza también es fundamental donde cada miembro del equipo debe actuar en función no del propio interés sino del interés común, por lo que los demás deben confiar en el trabajo que realizan sus compañeros, esto es importante para que el trabajo en equipo sea efectivo.

Contar con grupos estables que se conozcan perfectamente, que conozcan muy bien su trabajo y que cuenten con actitud y aptitud, con diversidad y disparidad de experiencias que enriquezcan. Los valores de los miembros del equipo deben estar bien integrados. Se alcanzan mejores logros cuando cada individuo tiene su tarea o trabajo como una vocación personal.

Tanto los integrantes del equipo como los conductores deben construir expectativas que potencien la actitud proactiva. También es necesario que estos se esfuercen para mantener estándares de excelencia razonable y creciente.

La Filosofía del trabajo en equipo introduce valores de cooperación, confianza, consenso, ayuda mutua, solidaridad, liderazgo compartido, entre otros. Es por esto que podemos entender que detrás de un trabajo exitoso no sólo existen las competencias sino también las emociones. Un mayor rendimiento no es exclusivo de los intereses materiales o por mera disciplina. **(Ver anexo 5)**

El trabajo en equipo es una alternativa válida para el desarrollo organizacional. Les permite a las empresas de estos días sobrevivir, crecer en términos de resultados (eficiencia) y en conocimientos como estar inmersos en procesos de mejoras continuas. Sin embargo, no se trata de una decisión estratégica para mayores resultados. La utilidad del trabajo en equipo aparece cuando todos crecen. Las personas ingresan a los equipos para mejorar las condiciones de motivación, satisfacción y progreso.

Con expectativas en cuanto a la remuneración, expectativas de ampliar sus conocimientos y experiencias, de aprender, de crecimiento y desarrollo personal y profesional, de pertenencia a una organización y a un equipo, expectativas sociales, de servicios entre otras.

Los individuos se incorporan a las organizaciones con sus propias estrategias y necesidades en búsqueda de resolver sus problemas de supervivencia y adaptación a fin de protegerse de ciertas situaciones no controlables y por el deseo de pertenencia por lo tanto al comenzar a ser parte del equipo cada persona incorpora ciertos elementos orientadores de la conducta o de la cultura organizacional y de la estructura formal como ser la autoridad, estructuras de poder y red comunicacional. Esto ocurre con cada individuo que multiplicado por todos los demás que forman parte del equipo y sus interrelaciones conforman una red vincular que debe contemplarse a la hora de la toma de decisiones y a la hora de acercar los equipos a un nivel mayor de rendimiento.

El trabajo en equipo permite gestionar en forma más adaptada a la realidad cambiante de esta época de la mano de los avances tecnológicos, lo que posibilita interacciones personales que superan la barrera del espacio y del tiempo.

Se llega a alcanzar a partir de un equipo de expertos; un equipo experto y más que un trabajo en equipo; un equipo de trabajo.

La base de la excelencia del trabajo en equipo frecuentemente reside en la instauración de dinámicas internas. Esto desde afuera es difícil visualizarlo y por ende replicarlo en otras organizaciones. Un equipo de trabajo es un recurso valioso y escaso. No existen equipos idénticos, cada uno tiene su luz propia.

La palabra equipo o equipo de trabajo se ha convertido en una obsesión y es de mucha popularidad en estos días dada la directa relación que tienen con cuestiones muy anheladas por todas las organizaciones tales como crecimiento, competitividad, calidad, satisfacción, flexibilidad, cultura, rentabilidad, etc. Por este motivo es que no se concibe pensar en el alto rendimiento separado del trabajo en equipo y es la forma de responder a las fuertes y cambiantes presiones competitivas del contexto.

Un tema también importante es quien gestiona, quien coordina. Los directivos cumplen un rol muy importante y protagónico, dan sinergia a las actividades, se articulan los procesos, se incorporan nuevas formas de control interno. Por ende la unidad y la jerarquía se transforman en relaciones de facilitación y cooperación interna. Entonces nos topamos con un grupo que en su dinámica no distingue ni de status ni de jerarquías incluso en casos de equipos verticales.

La cultura organizativa de la organización, los valores que esta tenga, hacen que sean viables los equipos o, que pasen a ser, una moda. Es necesario que haya democracia interna, cooperación, consenso y dejar de lado el individualismo. Por lo tanto lo cultural es una fuerte limitación que enfrentar.

## Peculiaridades de los equipos:

- Colectividad, un verdadero valor a considerar es la colaboración. Los objetivos se alcanzan gracias a la colaboración del otro. El equipo es, una forma de consolidar y promover el espíritu de coordinación interna. La ausencia de colectividad produce un estado de parasitismo social.

- Sinergia, el desempeño de un equipo es mayor a la suma de cada desempeño individual. Ilustrado matemáticamente como: 2 + 2 = 5

- Responsabilidad compartida de resultados, es importante no discriminar los resultados de evaluación dentro del equipo. Su valoración es única y válida para todos en función del logro alcanzado.

## Ventajas de los equipos:

- Respuesta rápida y eficiente ante el entorno cambiante.

- Las organizaciones aprenden gracias a los equipos, cuando alguien deja el equipo el conocimiento queda.

- Tienen mayor calidad de gestión gracias a la diversidad con la que cuentan.

- Promueven la calidad y la innovación.

- Facilidad para promover e implementar cambios.

- Respuestas flexibles y adaptabilidad.

- Bajo nivel de estrés.

- Satisfacción al involucrarse y poder decidir y mayor sensación de poder.

## Desventajas de los equipos:

- Se corre riesgo de que el equipo o parte de este reduzca su motivación y esfuerzo.

- Un verdadero desastre puede surgir por deficiencias en el diseño, la dirección y/o la participación.

## Causas del fracaso del trabajo en equipo:

- Visión borrosa, se produce cuando la organización no transmite ni comunica internamente cual es la razón de ser del equipo dentro del marco de la organización.

- Cultura individualista, como mencionamos anteriormente, las que generan conflictos emocionales.

- Presión por resultados y/o expectativas confusas, los resultados no satisfactorios generan decepción y generan mecanismos de presión y crítica por parte del ápice y el equipo no alcanza los resultados a causa de esa presión y por frustración.

## Trabajo en equipo y su relación con la eficiencia:

Cuando se trabaja en equipo los esfuerzos de los miembros se potencian disminuyendo el tiempo de acción y aumentando así la eficiencia.

Pero el creer que se logra la eficiencia solo porque se alcanza lo que se propone es tener una visión distorsionada, se está confundiendo eficiencia con eficacia. **(Ver anexo 7)**

Estos términos son confundidos muy a menudo, pero lo cierto es que presentan una gran diferencia, haciendo una síntesis del gráfico anterior, se puede decir que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos en tanto que la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque durante el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

El punto clave es precisamente este, una mejor utilización de los recursos para lograr los objetivos y lo que además se convierte en una ventaja.

Para lograr la eficiencia, además de aplicar correctamente los ya desarrollados conceptos en este trabajo, también a la hora de trabajar en equipo es fundamental fomentar un clima de cooperación ya que esta es su esencia.

Además cuando se trabaja siguiendo procedimientos establecidos los colaboradores mostraran una inclinación mucho menor a fallar, así como un mayor control sobre el equipo respecto a la realización de su trabajo siendo así más eficiente este.

La delegación por otra parte también es primordial donde los líderes y los miembros llegan a ser capaces de dividir las tareas para que sean realizadas por las personas más idóneas y calificadas lo que permite orientarse hacia la eficiencia.

También cuando las personas se sienten cómodas trabajando en equipo se acostumbran a procesar la información con intercambios de ideas entre ellos, lo que beneficia a la pyme.

Así mismo el apoyo es esencial dado que hay que superar día tras día distintos retos y al trabajar en equipo pueden ayudarse mutuamente a mejorar su rendimiento y por ende aumentar así la eficiencia.

Y finalmente cuando se trabaja en equipo se desarrollan sistemas que les permite completar de manera eficiente y rápida las tareas.

Cuando se está bien entrenado y se es eficiente el buen ritmo de trabajo asegurara la precisión en la realización de las tareas, esto permitirá a la pyme asumir más trabajo y generar más ingresos sin tener que añadir más personal.

## De la eficacia a la eficiencia de los equipos:

A través de algunos modelos trataremos de entender cómo funcionan los equipos y como hacen para mejorar su eficiencia.

- Ejemplo de aplicación, caso: desaprovechamiento del modelo.

Inputs, un equipo de profesionales de altísimo nivel.

Procesos, falta de comunicación y/o mala coordinación.

Resultado, pérdidas producidas por error de procesos, desaprovechamiento de profesionales.

- Ejemplo de aplicación, caso: aprovechamiento del modelo.

Inputs, equipo de fútbol.

Proceso facilitadores y/constructivos como cohesión, confianza y apoyo mutuo.

Outputs, máximo provecho de sus potencialidades demostrado al derrotar a otros equipos supuestamente mucho más competentes.

En este último ejemplo se observa cómo el entrenamiento además mejora las relaciones entre inputs y procesos y entre procesos y resultados.

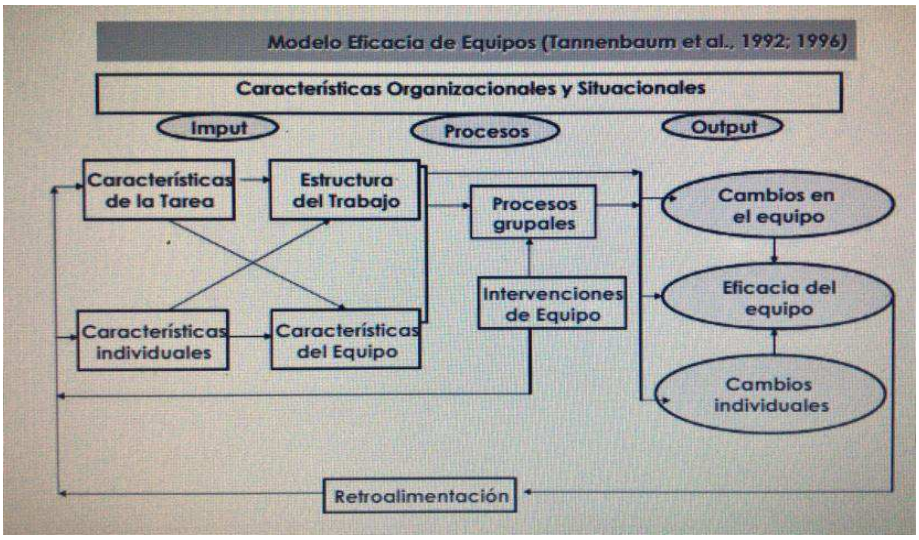
Estos ejemplos son modelos de sistemas abiertos y se analizan las relaciones entre los elementos.

- Inputs o conjunto de recursos con los que cuenta los equipos por ejemplo internos como habilidades, destrezas, conocimientos, etc. y externos como clima de la organización, soporte directivo, cultura, etc. A su vez desde la óptica de los miembros, de los grupos y de la organización. Cada uno de estos elementos puede tanto contribuir a la eficiencia del equipo cómo limitarlo.

- Los procesos representan los mecanismos psicológicos. Se realizan para transformar los recursos, para combinarlos en forma potencial. Por ejemplo superando las limitaciones, los problemas y/o las amenazas que pudieran surgir.

- Outputs o resultados obtenidos, es donde se evalúan los rendimientos del equipo, la efectividad de las acciones a través de diferentes criterios.

Identificar todos estos elementos correctamente es de suma importancia para aprovechar esta información al momento de seleccionar los integrantes que formarán parte del equipo eficiente.




Fuente: Modelo de efectividad de equipo. Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo (adaptado de Salas, Stagl y Burke, 2004).

En la actualidad la forma de seleccionar los miembros para el equipo es considerando una serie de configuraciones apropiadas de características de miembros para llevar adelante un proyecto determinado. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos está al pendiente de esto al seleccionar, entrenar y evaluar el rendimiento pero a nivel de equipo.

## Condiciones para la eficiencia de los equipos:

El autor José Pérez Sánchez (2006:24)[47] menciona las siguientes condiciones.

| | |
|---|---|
| 1) Dirección clara y comprometida | Retadora, energiza a los miembros<br>Resultante, implica todo el rango de talentos<br>Clara, orienta hacia sus propósitos principales |

[47] Pérez Sánchez, J. "Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo" Ed. McGraw Hill, España, 2006, Pág. 24.

| | |
|---|---|
| 2) Estructura de equipo facilitadora | Diseño de tareas<br>Composición del equipo<br>Normas centrales de conducta |
| 3) Contexto organizacional de apoyo | Sistemas de refuerzos<br>Sistema educativo<br>Sistema informático |
| 4) Coaching disponible,<br>experto proporciona ayuda para | Esfuerzo<br>Conocimiento y habilidad<br>Estrategias de rendimiento |

La efectividad de los equipos requiere de considerar aspectos tales como el contexto externo de la organización, cuan permeables y/o duraderos son sus límites, diversidad de los miembros, condiciones que deben reunir de ajuste interno, interdependencia del flujo del trabajo y características temporales como ciclos de rendimiento y ciclo de vida de los equipos.

Con estos modelos abiertos donde se conoce la dotación y la estructura con la que cuentan, permite que se pueda orientar la intervención en equipos para lograr los objetivos.

Los modelos abiertos son bien aceptados y muy usados pero también, criticados.

Existen modelos que se enfocan en los procesos temporales en cuanto a la influencia sobre el funcionamiento de los equipos ya que los equipos no existen un vacío social.

El modelo CORE, que tiene en cuenta procesos de construcción, operaciones, reconstrucción y relaciones externas.

También el modelo IMOI, donde se contempla que los outputs no son el final de algo sino que retroalimentan al sistema, son un nuevo estímulo. Bucles de retroalimentación. Una versión más realista que contempla la dinámica y complejidad de los equipos que se ubican en contextos más amplios.

Dependiendo de la etapas en la que el equipo se encuentre, (formación - funcionando - finalización), podemos mencionar algunos procesos.

- Para desarrollar confianza, potenciando al equipo, dándoles seguridad psicológica. Para planificación, obteniendo información y desarrollando estrategias. Para estructuración, modelos mentales compartidos y memoria transactiva.

- Para establecer de lazos afectivos, gestión de diversidad y gestión de conflictos. Para adaptación, ayudando a compartir la carga del trabajo. Para aprender, aprendizaje del mejor miembro del equipo o aprendizaje de minorías y miembros disidentes.

O los mismos procesos pero visto desde otros puntos de vista.

- Desde lo cognitivo; modelo mental, clima de equipo, coherencia de equipo, memoria transactiva y aprendizaje grupal. La memoria transactiva ayuda a codificar, almacenar y recuperar información.

- Desde lo afectivo; cohesión, estado de ánimo colectivo, eficacia colectiva, potencia grupal y conflicto.

- Desde lo conductual; coordinación, cooperación y comunicación.

## Competencias y habilidades:

Como ya hemos mencionado, los equipos deben contar con competencias y habilidades para trabajar en equipos como equipos lo que conlleva a trabajos eficientes y de excelencia.

El término competencia hace referencia a un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes o roles o responsabilidades. Puede ser mejorado con entrenamiento y desarrollo y comparado con estándares determinados. Cuando el ambiente es cambiante es importante que el equipo tenga competencias para adaptarse.

Las competencias actitudinales consisten en un estado interno que influye dentro de los equipos para la toma de decisiones o elecciones. Las competencias de habilidades de equipo, son aquellas capacidades de interacción con los miembros que implica un nivel mínimo de dominio.

## Estrategias y técnicas de entrenamiento:

Para mejorar los equipos de trabajo es necesario el desarrollo del mismo como su entrenamiento.

- Cruzado, los miembros del equipo pueden atender las demandas de los demás. Implica conocer las tareas, obligaciones y responsabilidades de los otros. La estrategia se orienta a tener un conocimiento interposicional de los miembros y modelos mentales compartidos.

-Coordinado, permite combinar los esfuerzos. Se centra en entrenar a los miembros en procesos básicos. Se orienta a supervisar el trabajo en conjunto y la conducta de retroalimentación.

- Liderazgo de equipos, promueve el desarrollo de equipos, modelos mentales compartidos y eficacia colectiva.

Otros entrenamientos:

Metacognitivo, supervisión de los ejecutivos a los sujetos entrenados y procesos cognitivos de autorregulación para el desarrollo. Esto ayuda a regular habilidades como razonamiento inductivo y deductivo y la solución de problemas.

Corrección autoguiada, técnicas para supervisar y categorizar sus propias conductas. Genera retroalimentación instructiva de sus miembros y puede revisar episodios de rendimiento y corregir deficiencias.

Entrenamiento asertivo, técnicas de modelos conductuales para demostrar conductas tanto asertivas como no asertivas. Ofrece oportunidades de retroalimentación múltiples.

Entrenamiento de exposiciones de estrés, conocimiento de los potenciales estresores y estrategias para afrontarlos. Vislumbra el vínculo entre estresores, el estrés percibido y el afecto y rendimiento individual.

Entrenamiento de equipos basados en escenarios, entrenamiento de ambientes complejos. Incorpora eventos precipitantes que provocan conductas y provee guías para los objetivos, eventos, medidas de rendimiento, generación de escenarios, etc.

Desarrollo de equipos, esta estrategia busca clarificar roles, establecer metas, solucionar problemas o relaciones interpersonales.

## Técnicas grupales de contextos organizacionales:

En cuanto a las técnicas el autor Pérez Sánchez J. (2006:33)[48] menciona las siguientes.

- Reuniones de grupo.

- Técnicas para presentación de información.

- Representación de papeles.

- Gestionar el conocimiento (identificar y compartir información, almacenar y recuperar información).

- Generar ideas y solucionar problemas.

- Focus groups.

- Técnicas para evaluar alternativas y propuestas.

- Técnicas para la toma de decisiones.

- Nuevas tecnologías y técnicas grupales.

Se puede sacar en conclusión entonces que no hay recetas mágicas, la viabilidad de un equipo se enmarca en un proceso de complejidades y singularidades, rico en desafíos y

[48] Pérez Sánchez, J. "Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo" Ed. McGraw Hill, España, 2006, Pág. 33.

aprendizajes y lleno de nuevas posibilidades, con grandes expectativas de satisfacción y eficiencia aunque a veces frustrantes o conflictivas. No hay garantías, pero sí posibilidades. La viabilidad requiere de aprender, desaprender y reaprender continuamente como se ha mencionado anteriormente.

Las técnicas y sus entrenamientos necesitan líderes, quienes pueden influir de forma muy positiva; instalando visión compartida de la misión del equipo, creando un clima que apoye la misión, instruyendo vínculos entre metas, objetivos y roles con coherencia, desarrollando la cohesión y promoviendo la eficacia colectiva como también anticipando los cambios que pudieran darse para prepararse. Es por esto que no debemos olvidar del rol tan importante que estos ocupan para la eficiencia de los equipos y por ende los esperados resultados como se menciona más adelante.

## Ciertas consideraciones del perfil del trabajo en equipo:

"2 + 2 son 5 si, sabemos elegir a cada uno de esos 4!"[49].

Los miembros del equipo y cómo elegirlos:

Deben tener sentido de pertenencia voluntaria, competencias técnicas o profesionales, sociales y psicológicas.

Entonces, la generosidad en los equipos cumple un rol muy importante para aquellos equipos que están estrechamente relacionados con tareas de alta interacción social, caso contrario no y se corre el riesgo de lo que se conoce como; groups - think (pensamiento único de grupo). Esto puede anular otras visiones de la realidad.

Contar con la flexibilidad y la capacidad de aprender.

Contar con un líder o emprendedor aceptado por todos con capacidad y habilidad de encaminar al grupo procurando ideas o tareas creativas a excepción de aquellas que son rutinarias en cuyo caso sería contraproducente.

Debe considerarse la importancia de la comunicación cuando las tareas del equipo son para solución de problemas o creativas no así, para los casos donde se requiera precisión.

La estabilidad y el equilibrio emocional también son un factor importante; esto les favorece a quien trabajan con tareas que duren bastante tiempo y por el contrario perjudica y tienden a buscar la autodisciplina.

Unas de las características sobresalientes de los equipos de alto rendimiento son:

[49] "Anónimo", "Fundamentos de Trabajo en Equipos para Equipos de Trabajo", Ed. McGraw Hill, España, 2006, Pág. 35.

- Cuestionarse frecuentemente sobre el estado y evolución de su rendimiento tanto técnico - económico como social y de acuerdo a las valoraciones de los superiores.

- Requiere reflexión, evitar juicios apresurados, autocrítica y consenso apuntando a la mejora continúa.

- También aparece la figura de ¨constructor social¨, (personas que muestran gran orientación hacia sus semejantes, que cooperan y mantienen su concentración en el objetivo del colectivo y apoyan a los más débiles. Esto favorece la cohesión, desalienta la discriminación o no inclusión.

- Se celebran los éxitos y favorece a la motivación y desarrolla la confianza. También aparece el ¨miembro virtual¨ dentro de los equipos de alto rendimiento, de la mano de la globalización y las tecnologías de información. El teletrabajo minimiza el sentimiento de aislamiento ayuda a mantener el espíritu de equipo y conlleva a un mayor compromiso en calidad de trabajo como se menciona más adelante.

## Diversidad del equipo:

A grandes rasgos se podría decir que los grupos humanos en las organizaciones son cada vez más diversos. Desde el punto de vista de la globalización donde se ha incrementado la internacionalización de la actividad de las empresas y donde es necesario contemplar nuevas gestiones para los recursos humanos. También en los mercados de trabajo donde mayor diversidad étnica y cultural por ejemplo la inclusión de la mujer, y que representa cambios en lo relacionado a la dinámica de los equipos. Y por último en las nuevas estructuras empresariales como por ejemplo; fusiones, alianzas, etc., que representan una influencia en cuanto a la manera en que las organizaciones desarrollan su trabajo. El sector de servicios de igual manera también cuenta con gran diversidad de clientes.

Entonces a grandes rasgos se pueden presentar dos grupos de heterogeneidad.

Por un lado la demográfica, con atributos inmutables como la edad, el género o la procedencia o con características que sí pueden cambiar como por ejemplo; la educación.

Por otro lado la de capital humano, que son las diferencias de conocimientos, habilidades y destrezas dentro de cada equipo.

No todos los grupos funcionan de igual manera de acuerdo a lo que acabamos de mencionar sin embargo de acuerdo a sus consecuencias se agrupan en efectos: cognitivo, afectivo o comunicacional.

El efecto cognitivo o sobre el proceso de la toma de decisiones, si cada individuo aporta un esquema mental diferente provoca mejoras. Eficacia de las decisiones, eficiencia de las soluciones y creatividad. En la percepción o interpretación los grupos heterogéneos demuestran tener mayor capacidad para hacer análisis complejos de la realidad. Las diferencias personales influyen en las interpretaciones de la información entonces se identifican con mayor facilidad los problemas y las oportunidades. Lo mismo ocurre con la

forma de evaluar las consecuencias, hay mayor amplitud y también gran cantidad de soluciones superiores donde el grupo entra en un proceso de negociación hasta determinar una decisión final. Sin embargo es muy difícil llegar al consenso por esta misma diversidad y se demora la toma de decisiones. Una vez que se decide que hacer, la implementación es positiva, realista y factible.

Desde lo afectivo, en cuanto a cohesión grupal, los miembros del grupo tienden a sesgar sus juicios de valor y se vinculan con quienes piensan igual. Esto puede resultar desfavorable. En cuanto a la conflictividad interpersonal, también es afectada porque los individuos tienen la necesidad de afirmar su identidad por lo tanto se producen desacuerdos no basados en lo operativo sino en lo personal. Se intensifica la confrontación. En consideración a los estereotipos, cuando estos son preeminentes, se corre el riesgo de repartir mal las responsabilidades o asignar erróneamente las tareas. Esta misma tendencia sigue la lógica de la cooperación, no tienen motivación de colaborar en grupos.

La comunicación interna. Cuando la diversidad es elevada, se producen problemas de comunicación interna porque se reduce la frecuencia en que los miembros se comunican. Como tienden a interactuar con quienes perciben como iguales, no se logran debatir las decisiones complejas. Los grupos que se consideran minoritarios quedan en silencio y se alcanza un consenso ´´aparente´´. Ante una comunicación de mala calidad, se puede malinterpretar el mensaje producto de la misma diversidad, se dice una cosa y se entiende otra. La comunicación informal, no verbal, del mismo modo los puede perjudicar, aunque para determinadas ocasiones también es necesaria la comunicación no verbal porque no se puede transmitir todo, por ejemplo un sentimiento. En este sentido también se pierde la retroalimentación y consecuentemente, los mecanismos de corrección y coordinación de procesos.

La comunicación externa. Los efectos negativos de la diversidad sobre los procesos de comunicación interna se vuelven positivos al analizar la capacidad de los grupos heterogéneos para intercambiar información con otros miembros externos. Se amplía la red de contactos para captar información para la toma de decisiones o difundir información. Las empresas diversas son mejor percibidas en contextos diversos, proyectan una imagen muy favorable.

Concluimos entonces que la diversidad de los grupos puede tener ventajas y desventajas. Dependerá entonces de la eficiencia en la gestión. En este sentido para gestionar la diversidad y poder maximizar las ventajas y disminuir las desventajas, habrá que saber gestionar las discrepancias personales y las diferencias de planteamiento. Una estrategia apropiada podría considerar reunir siguientes aspectos.

En principio concienciar a todos en la organización sobre la importancia de las diferencias y ofrecer toda la información necesaria para que comprendan sus implicancias y los beneficios potenciales que se podrían obtener con una adecuada articulación. La gestión de los recursos humanos debe fomentar la valoración de las diferencias y al mismo tiempo que identifiquen y reconozcan intereses compartidos. Es necesario que haya un líder que se comprometa y apoye esta gestión y lidere. La gestión tendrá que encontrar los programas de adiestramiento pertinentes.

En cuanto a la estructura del grupo, es importante poner especial atención en la definición y asignación de las tareas considerando que hay estructuras internas informales que se superponen con la jerarquía de la organización y condicionan el desarrollo de los procesos internos. La gestión debe ocuparse de evitar la formación de estos subgrupos y alcanzar la cooperación.

La recomendación es grupos mixtos demográficamente pero con la misma capacidad laboral. El equipo debe funcionar como verdadero sistema social, individuos con cierto protagonismo para definir objetivos, discutir normas y definir procesos de trabajo. La gestión debe garantizar procesos de participación. No debe olvidarse que debe fomentarse la interdependencia de los objetivos y de las tareas dentro del entorno cooperativo, enfatizar la mutualidad de los objetivos, y fomentar los logros colectivos. Se deben fomentar procesos de comunicación abiertos y se debe tomar conciencia del lenguaje para evitar la falta de entendimiento.

La gestión de la diversidad es un sistema de aprendizaje, dos grupos diversos no tienen por qué parecerse en nada. Gestionar la diversidad fomenta el aprendizaje. Se reanaliza y se transforma continuamente para adaptarse a los cambios y a la dinámica de contextos cambiantes y no controlables.

## La sinergia en los equipos de trabajo:

La unión, la cooperación y la presencia de los objetivos comunes se encuentra en la esencia misma de los grupos caso contrario no estaríamos hablando de grupos. Para que se generen fortalezas es necesario que sus individuos se refuercen y potencien mutuamente. El efecto multiplicador del trabajo colectivo sobre el individual es lo que se conoce como sinergia. Un ejemplo de sinergia, es la forma de V que tienen las aves al volar.

No basta con poner a trabajar juntos a una serie de empleados, es necesario estudiar cómo se relaciona el trabajo de los unos con los otros. Considerando este aspecto se observan tres posibilidades. Puede ocurrir que el trabajo de algunos entorpezca a otros, se lo conoce como, sinergia negativa. También puede ocurrir la sinergia neutra, es decir, que el efecto multiplicador es neutro, ni positivo ni negativo. Por último la sinergia positiva que es la que sí ejerce un efecto multiplicador donde se beneficia al resto de los miembros del grupo y sus interacciones. Este caso es que todos ambicionan. Para que esto ocurra en principio el grupo debe cultivar implícitamente el enriquecimiento continuo de sus rutinas internas y para ello es necesario que el grupo entienda que todos tienen objetivos comunes y están interesados en el buen funcionamiento del grupo. Es necesario que todos puedan expresar su opinión libremente y plantear cualquier tipo de duda para poder resolverla entre todos. Esto les otorga mayor capacidad para aclarar datos inciertos y tomar decisiones complejas. Las organizaciones sin embargo no lo pueden imponer ni implementarlo directamente por lo tanto para poder lograr este tipo de sinergia multiplicadora debe tratar de hacer lo siguiente:

- Fomentar el conocimiento compartido donde los trabajadores compartan habilidades y conocimientos. Es importante compartir los conocimientos tácitos, que no pueden ser explícitos lo requiere una relación fluida entre las personas.

- Recursos tangibles compartidos, aprovechar el espacio, solapar actividades o el uso de la tecnología común lo que da lugar a ahorros significativos de la producción y evita duplicar esfuerzos.

- Poder de negociación compartido, cuando se enfocan de manera colectiva hay mayor capacidad de negociación.

- Estrategias coordinadas, es necesario que haya un cierto grado de equilibrio entre las metas colectivas y los intereses particulares de los trabajadores sin lo cual no estarían muy dispuestos a realizar esfuerzos de coordinación.

- Integración vertical, porque cuando el grupo desarrolla tareas diferentes, los efectos de la sinergia comparativamente son mayores, la complementariedad de los trabajadores se aprovecha mejor. Cuando el grupo realiza tareas repetitivas se tiende al aislamiento y acá es más difícil lograr sinergias internas.

Para que las sinergias otorguen una ventaja sostenible, es necesario del esfuerzo de crearlas y sostenerlas en el tiempo, caso contrario las ventajas se anularían por los intereses individuales o porque la inercia del grupo termine por desorganizar las redes internas de relaciones. Poder sostener las sinergias va a depender en gran medida de la importancia que se le dé a la coordinación de los conocimientos y las habilidades y capacidades de los miembros de la unidad.

Algunas alternativas de coordinación que se conocen son:

- El establecimiento de precios internos, funciona en grupos especialmente grandes, en donde diferentes subunidades intercambian los productos de su actividad. Sirve en casos de actividades productivas y de fabricación. Por ejemplo los encargados de un montaje de un auto, lo venden a los departamentos posteriores de la cadena de montaje como el armado de los automóviles. Se transfieren los costos de producción vía presupuestos y van añadiendo valor sucesivamente al producto. Para las actividades de servicios, plantea algunos problemas de coordinación sin embargo.

- La supervisión directa, se usa cuando las tareas son muy individuales. Las actividades pueden ser evaluadas por una persona externa. Se suele asignar la coordinación del trabajo colectivo a un personal jerárquico. Para grupos con interdependencia elevada pierde utilidad.

- La adaptación mutua, para los grupos donde la actividad es compleja y hay dependencia entre ellos. Los medios de coordinación es conveniente que lo determine el mismo grupo, la actividades se coordinan de forma informal y ellos mismos buscarán la manera de compatibilizar. La dirección del grupo tendrá que poner énfasis en establecer objetivos compartidos.

- La normalización a cargo de la organización. La misma organización planifica la coordinación. Se ponen normas por escrito. La organización impone y decide por lo tanto sólo es posible en casos donde las actividades no sean complejas. De lo contrario en procesos dinámicos hay que adaptarse constantemente y por esta razón no es positivo que haya normas tan rígidas y se debería buscar una forma de flexibilizar la estructura y dar mayor lugar para que decidan los empleados.

De todo esto se desprende que la mejor forma de mantener el potencial de estos grupos es la coordinación por adaptación mutua porque de forma informal los trabajadores van acoplando las tareas y el hecho de que ellos mismos lo coordinen es mejor porque cuando son complejas las tareas ellos lo manejan muy bien y favorece la flexibilidad.

El establecimiento de sinergias sostenibles es posible cuando se cumplen las condiciones tareas complejas - interdependencia y coordinación por adaptación mutua.

La sinergia no puede ser directamente medida u observada. Sin embargo para conocer el desempeño de algunos equipos es necesario poder analizarla para saber si por ejemplo el trabajo está bien coordinado, si hay conflictos internos que imposibilitan el aprovechamiento de la sinergia, si la organización está usando al máximo el potencial sinérgico del grupo o si lo pueden explotar aún más.

Una forma para poder evaluar el grado de sinergia, aunque no existen indicadores fiables, comienza por un análisis de oportunidades no actuales. Entonces los responsables exploran ventajas y marcan la posición de la empresa, y esto permite analizar en forma realista la forma en que los miembros utilizan las capacidades conjuntas y el valor que se extrae de esa cooperación. El objetivo de esto es contrastar que las políticas de gestión establezcan procedimientos de trabajo adecuados para potenciar la sinergia. Por eso es necesario además de observar las prácticas y decisiones también mirar la cultura que se fomenta. Así mismo es importante analizar conjuntamente los problemas y oportunidades potenciales y contemplar las posibles barreras ya que los grupos tienen sus prejuicios y presentan en ocasiones conflictos personales. Por otro lado sería bueno evaluar otras sinergias no explotadas y su efectiva realización y sobre la base de todo este análisis se debieran proponer cambios.

Concluyendo con este tema, se ha comprendido que hoy en día las sinergias internas de los grupos son muy importantes para las organizaciones y les aporta gran beneficio. No pueden imponer dinámica de los equipos sin embargo si la pueden reconducir.

Para lograr equipos altamente efectivos se debe valorar la importancia del trabajo en equipo por sus ventajas tangibles e intangibles. Las organizaciones actuales ya no se conforman como puestos de trabajo, lo hacen en función de los equipos de trabajo y que como hemos estado mencionando, no es una aglomeración de personas en un sector determinado, que hasta incluso puede ser contraproducente. Imperiosamente hay que poder tener en cuenta todo aquello por cuanto influya en los rendimientos de los miembros del equipo. La alta eficiencia se va a dar en tanto y en cuanto puedan acercarse a esta realidad de los equipos, teniendo especialistas que sepan abordar su problemática y promoviendo procesos de comunicación, coordinación y dirección además de incluir la supervisión del rendimiento y su retroalimentación y cada persona en su individualidad debe poseer conocimiento, habilidad y actitudes proclives.

## Conflictos en los equipos de trabajo:

En este apartado se tratará de abordar el conflicto en los equipos y se parte de la premisa de que por lo general el trabajo en equipo genera más conflicto que el trabajo grupal.

Los conflictos se dan desde distintas ópticas y desde allí es su análisis. Desde el prisma social donde el conflicto puede presentarse por ejemplo como un conflicto laboral. Desde el prisma organizacional donde el conflicto puede centrarse en el proceso de producción por ejemplo cuando el personal trata de resistirse a la explotación. Y desde una perspectiva individual que se relaciona con los conflictos del trabajo.

Desde una perspectiva y desde esta última óptica y entendiendo que de alguna manera los equipos son una adopción de las relaciones laborales al contexto económico actual se desprenden los conflictos de intereses, los conflictos personales, los conflictos por colaborar y los conflictos de interdependencia. Y el conflicto a su vez puede estar orientado a la tarea o a la persona. Sin embargo la solución de un conflicto no significa que este haya desaparecido.

El conflicto tiene una connotación negativa (tensión, hostilidad, enemistad, etc.) y esto es disfuncional. Por otro lado algunas investigaciones centradas en la relación conflicto - desempeño al principio ven efectos positivos. Esto se explica porque en estilos tradicionales de gestión el conflicto se usa como motor impulsor de metas y como mecanismos de compulsión a veces.

El conflicto es una fuente de renovación y de reorganización que obliga a cuestionarse y funcionar con nuevas formas.

El trabajo en equipo es cada vez menos frecuente en las organizaciones actuales a su vez con énfasis en los equipos con el propósito de compartir el conocimiento.

El conflicto es una forma de aprender como así la forma de abordarlo por lo que surge una nueva cultura de conflicto desde un aspecto preventivo y a su vez curativo.

Se identifican diferentes grupos:

- Asociación, estructuras de comunicación y relación más o menos estables. La integración es por unidad afectiva y valores mínimos de actividad en conjunto. Las tareas sin ventajas personales se solucionan con menor eficiencia. Los conflictos por simpatía o antipatías son menores pero los relacionados con tareas o roles persisten.

- Equipo colectivo, prevalece el grupo ante lo individual. Es una estructura estable pero flexible para adaptarse, hay cultura colectiva, predominan los conflictos relacionados con la distribución de las tareas y roles en función del resultado y beneficio final grupal. Este estatus es resultado de una estrategia preventiva y disminuye la necesidad de pensar soluciones de conflictos.

Dentro de un equipo el conflicto es básicamente por incompatibilidad de sus miembros. Esto tiene un aspecto positivo y también negativo pero además los costos económicos son importantes cuando no se gestiona correctamente y hasta se corre el riesgo de ramificarse en por ejemplo: tiempo perdido, disminución en la calidad de las decisiones, rotación de empleados valiosos, rediseño organizativo, disminución de la motivación, sabotajes, costos de seguridad, salud, entre otros.

Por lo tanto el conflicto tiene conexión con el comportamiento organizacional. Por ejemplo, el conflicto emocional, que aumenta el estrés, la distracción, etc.

Causas del conflicto; diversidad en los miembros (la necesidad de rendir cuentas en forma colectiva, por ejemplo un empleado, puede verse presionado y/o controlado), la necesidad de consenso y la necesidad de superar algunas rigideces.

Son múltiples las razones que pueden generar desavenencias generadoras de tensión que ponen a prueba la capacidad de autogestión de los equipos. Así mismo es de esperar que al momento de seleccionar personal las organizaciones contemplen que las personas tengan habilidad para resolver conflictos. De todas formas los equipos trabajan en el feedback constantemente lo que genera eficiencia y disminuye discusiones internas estériles.

## Conexión conflicto - desempeño en el seno de los equipos:

Los equipos de alto rendimiento tienen la particularidad de que resuelven los conflictos mientras mejoran la productividad y fortalecen las relaciones personales.

A su vez el trabajo en equipo genera más conflicto que el trabajo en grupo. El grupo puede tener desacuerdos pero el equipo de trabajo lo admite y lo desarrolla naturalmente. Las diferencias que contribuyen a la creación de conflictos se materializan en término de procedencia, formación, valores, poder y actitudes

Los equipos de todas maneras, en cuanto a su desempeño, son superiores ya que son responsables de la búsqueda de soluciones globales a los conflictos que se generen.

El grado de conflicto emocional tiene una relación inversa con la satisfacción del equipo, la relación interna y la compartición del trabajo. Entonces no hay conflictos en tareas, las opiniones son espontáneas.

En la medida que pasa el tiempo, la estabilidad del equipo genera más conflicto que, un grupo más inestable.

El liderazgo compartido de los equipos evita la tensión latente. Dirige la atención a la raíz del problema y no a los síntomas.

En los equipos efectivos por lo general el problema está relacionado con las tareas y/o procesos mientras que en los menos efectivos está relacionado con los problemas personales.

Por esto es útil saber y divulgar vías específicas para que los equipos cultiven los aspectos positivos del conflicto.

Concluyentemente si hablamos en torno al conflicto, hablamos de superar los límites que regulan las relaciones laborales. Si hay diversidad, existe el conflicto. El rendimiento, no tiene como elemental controlar el conflicto. Hay que saber gestionar para aprovechar los beneficios más que los perjuicios.

La cuestión no es si hay o no conflicto sino en saber asimilarlo y gestionarlo.

# Conclusiones:

A lo largo de los años hemos visto como fue evolucionando y cambiando la forma de entender el trabajo, las personas y las organizaciones. Tratando de comprender la realidad actual en las pymes hemos decidido observar algunos temas relacionados con estas y con la eficiencia en los equipos de trabajo.

Entendiendo que todas las organizaciones son diferentes y así también cada uno de sus elementos hemos destacado la importancia del ambiente organizacional y de su cultura a la hora de mejorar los resultados y alcanzar mayores niveles de eficiencia. Por otro lado hemos visto las ventajas y desventajas de los conflictos organizacionales, sus implicancias y la mejor manera de gestionarlos para sacar provecho de cada situación.

En este mismo sentido hemos considerado que la adaptación al cambio es vital dado el contexto de constantes cambios en el que las organizaciones modernas se encuentran inmersas. El adaptarse implica aprender de los errores, crecer y regenerarse constantemente.

Hemos analizado también la importancia de la gestión del conocimiento como activo intangible en los equipos organizacionales y del mismo modo su adecuación y optimización tanto desde el punto de vista estratégico como operativo y que generen respuestas proactivas y reactivas. El desafío está en poder integrar y transferir el conocimiento en forma global a toda la organización y así poder aumentar las oportunidades de negocios.

Una parte de la gestión del conocimiento está ligada a las tecnologías de información que evolucionan y cambian a ritmos exponenciales como ya sabemos y gracias a estas, se achican las distancias, desaparecen fronteras, se reducen costos y mejoran eficiencias. Por lo tanto el desafío está en saber sortear aquellas barreras que impidan su utilización ya sea resistencia al cambio o cualquier otra.

Otro de los temas relevantes en nuestro análisis es la dirección eficaz o de calidad que junto con el liderazgo adecuado, la comunicación correcta y pertinente motivación llevan adelante la desafiante tarea de gestionar los recursos humanos de la organización y las relaciones internas y con el entorno. En virtud de alcanzar la consecución de los objetivos esperados, deseados o proyectados parte de la gestión de la dirección también incluye el ejercicio del control, evaluación, seguimiento y análisis del feedback además de llevar adelante todas las tareas pertinentes a la negociación y toma de decisión.

No hay recetas mágicas, en algunas áreas o aspectos es necesaria cierta flexibilidad. La buena comunicación entre las partes a su vez hace posible alcanzar la gestión eficaz y quien dirige debe contar con la habilidad de saber comunicar. Muchos fracasos en las organizaciones se deben a fallas, errores o falta de comunicación. No se debe subestimar esta herramienta, es necesario enfatizar en alguna estrategia que aliente el fortalecimiento en esta área para enfrentar los retos considerando los cambios que haya que hacer para asegurar el desarrollo organizacional. La comunicación mejora la competitividad y los resultados siempre que, la individualidad de cada miembro pase al ámbito colectivo.

Sumado a lo anteriormente expuesto, introducimos el concepto de liderazgo como característica especial para el correcto desempeño y funcionamiento organizacional. Hemos mencionado la importancia de contar con liderazgos sólidos ya que hoy en día las pymes tienen un déficit en este sentido, necesitan gente competente que lidere los equipos y se enfrente a la competencia, al contexto y al entorno. Las pymes de hoy realizan esfuerzos muy grandes para sostenerse y mantenerse y por esta razón es esencial contar con ellos. Un líder no necesariamente tiene que ser un gerente, muchas veces no lo es sin embargo debe reunir algunas características entre las más destacadas; tener visión e inspirar, ser ingenioso y contar con inteligencia emocional, brindar seguridad y confianza, asumir riesgos y retar al equipo en este mismo sentido, aportar soluciones, escuchar y motivar, ser flexible, adaptarse y abierto al aprendizaje y a cambiar los modelos mentales. No hay un líder perfecto o ideal, va a depender de la organización y de sus necesidades.

Introducimos en nuestra investigación el tema de la motivación y describiendo brevemente los aportes de Maslow, Herzberg y McClelland. El comportamiento de las personas y de los equipos de una organización está estrechamente relacionado con la motivación, a través de lo cual se pueden satisfacer necesidades o frustrarlas. Cuan complejo es unir las necesidades de las personas con la de los equipos y las de la organización sin generar conflictos. Motivar implica entre otras cosas; poner herramientas para satisfacer intereses personales, saber determinar tareas adecuadas a cada perfil, involucrar a todos en la toma de decisiones, lograr que los empleados se identifiquen con los valores de la organización, discutir en conjunto las metas y los objetivos, otorgar autonomía, reconocimientos económicos y reconocimiento de logros alcanzados. Por lo tanto la motivación representa un pilar fundamental para alcanzar el éxito. Las pymes deben considerar muy bien al capital humano ya que la desmotivación afecta negativamente y en gran medida el rendimiento y la productividad.

Adentrándonos en el tema de trabajo en equipo hemos plasmado algunas particularidades tanto de los grupos como de los equipos. En la actualidad el alto rendimiento y la eficiencia no pueden ser concebidos sin el trabajo en equipo, hoy es un recurso valioso y escaso y para muchas empresas el término equipos se ha convertido en una obsesión. A través de la eficacia logramos la eficiencia.

Predomina el buen clima laboral, las sinergias, el consenso, la lealtad, la confianza y el compromiso. Cada integrante aporta conocimientos y habilidades, capacidades y competencias. Se necesita contar con experiencias que enriquezcan, solidaridad, ayuda mutua, intereses comunes, metas claras, habilidades de coordinación, comunicación interna eficaz y abierta, colectividad, responsabilidad compartida y alentar los procesos de mejora continua donde todos crezcan.

La red vincular que se forma gracias a instauración de dinámicas internas permite la excelencia de los equipos y representa una gran ventaja sin embargo pueden darse situaciones de desventaja al fracasar por ejemplo en la dirección o en el diseño, entre otras.

También hemos desarrollado algunos modelos que nos ayudaron a entender cómo funcionan los equipos y cual sería las condiciones que deben tener para alcanzar la eficiencia.

Los equipos funcionan como modelos abiertos con entradas, procesos y salidas y se retroalimentan. Así como contribuye del mismo modo puede limitar. Permiten orientar la intervención de los equipos para lograr objetivos.

La dirección clara y comprometida, una estructura de equipo facilitadora, un contexto organizacional de apoyo y un coaching disponible de expertos forman parte de las condiciones para la eficiencia de los equipos y lo entendemos desde dos modelos enfocados en los procesos donde uno incluye lo exterior y contempla procesos de reconstrucción y otro que incluye la retroalimentación tomando los outputs como estímulo que retroalimenta al sistema. Esto contempla la dinámica y complejidad para quienes se enfrentan a contextos más amplios. Dependiendo de la etapa que esté atravesando el equipo (inicial – en funcionamiento – final) va a llevar a cabo distintos procesos. Así mismo se determinarán distintas estrategias y técnicas de entrenamiento como también técnicas para la toma de decisiones y junto con sus competencias y habilidades que servirán para la eficiencia y excelencia anhelada.

Es muy importante la gestión de los recursos humanos tanto para seleccionar, entrenar y evaluar al personal. En un grupo normal 2 + 2 = 4 en un equipo eficiente 2 + 2 = 5 y dependerá de elegir muy bien a cada integrante.

Quisiéramos mencionar también la particularidad de la diversidad que hoy hay tanto en los recursos humanos como en las organizaciones (fusiones, alianzas). La globalización ha incrementado la internacionalización. Esta diversidad puede ser positiva dando lugar a mayores interpretaciones de los problemas o situaciones y a análisis más complejos de la realidad permitiendo identificar los problemas, las oportunidades y las consecuencias con mayor facilidad. Pero también puede ser negativa, presentando dificultad para llegar al consenso, demoras en alcanzar soluciones, juicios de valor sesgados, confrontaciones, etc. Por lo tanto se deberá saber gestionar las discrepancias para maximizar los beneficios de la diversidad.

En cuanto a la sinergia en las organizaciones, hemos analizado que esta puede tener un efecto multiplicador del trabajo colectivo (efecto positivo), neutral, o entorpecedor (efecto negativo). Es necesario fomentar y alcanzar el conocimiento compartido (por ejemplo el conocimiento tácito), recursos tangibles compartidos, poder de negociación compartido, tener estrategias coordinadas entre particulares y la organización e integrarse verticalmente. Con esto se benefician todo el grupo y sus relaciones y es el tipo de sinergia que todos anhelan. La sinergia no se puede imponer, pero si reconducir. Es necesario crear sinergias y sostenerlas en el tiempo que se logra con la coordinación y la mejor opción es la adaptación mutua. La sinergia puede ser analizada a partir de la evaluación de desempeño de los equipos y sobre esta base se proponen los cambios y se redirecciona para su mejor aprovechamiento.

El último tema que queríamos mencionar está relacionado con los conflictos. Si bien el conflicto tiene una connotación negativa lo cual es disfuncional y costoso, también tiene un lado positivo al relacionarlo con el desempeño. El conflicto es una fuente de renovación y reorganización, una forma de aprender. La solución de un conflicto, no implica que el conflicto haya desaparecido. Los equipos de alto rendimiento tienen la particularidad de resolver sus conflictos al mismo tiempo que fortalecen sus relaciones y mejoran la productividad. Por esta razón es bueno que los equipos divulguen caminos específicos para cultivar los aspectos positivos del conflicto.

Después de todo; se necesita aprender a gestionar para aprovechar los beneficios más que los prejuicios.

# Caso Práctico: Empresa “Kunder”.

Kunder, es una empresa tecnológica que nació como resultado de tres amigos que se reunieron con la idea de crear una empresa de excelencia dedicada al desarrollo de software y entrega de soluciones web y móviles. Desde el inicio tenían como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas, teniendo muy en claro que la motivación es un factor clave que debía predominar en los trabajadores, clientes y usuarios.

Desde sus comienzos se han destacado por ser innovadores en sus metodologías colaborativas de trabajo, modernas y flexibles, las cuales se basan principalmente en la confianza de las personas. Sus equipos de trabajo son autogestionados y toman sus propias decisiones. Y tienen muy en cuenta a los clientes, con los cuales mantienen una relación estrecha.

Desde el 2018 en Kunder dejo de existir la figura de jefes, existen líderes de equipos que funcionan como facilitadores. Esto hace que la empresa tenga una bajísima tasa de fuga de talentos y cuenta con profesionales en desarrollo. Además también la empresa se preocupa por que sus empleados se sientan cómodos y tengan una buena calidad de vida, ya que esto los impulsa a comprometerse y a desafiarse de manera constante, generando así un trabajo de excelencia y mayor valor para los clientes. Siendo entonces el compromiso, la autogestión y el trabajo en equipo la clave para generar valor para los clientes.

La tarea de poner a las personas en el centro de atención es una cuestión que debe construirse de manera constante y no dejarlo de lado. Es por eso que una de las practicas que aplica la empresa en gestión de personal son por ejemplo flexibilidad horaria, 40 horas de trabajo a la semana, días administrativos, seguro de salud, seguro de vida, clases de inglés. También la empresa implementa capacitaciones con el fin de que los empleados se mantengan actualizados de manera continua con las más nuevas tecnologías. Además de realizar investigaciones y evaluaciones de manera constante, con el propósito de superar siempre las exceptivas de los clientes.

Resumiendo la historia de Kunder, podemos observar como la empresa tuvo en cuenta desde su inicio cuestiones que hemos desarrollado a lo largo de este trabajo, como ser importancia de la motivación, el liderazgo, la comunicación, la adquisición de nuevos conocimientos y el trabajo en equipo. Logrando así pasar de ser una pequeña empresa a ser hoy en día una mediana.

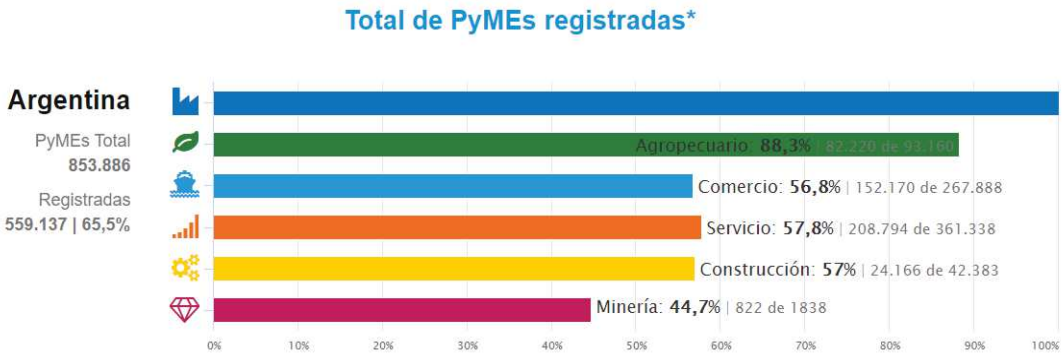
“Trabajamos en un ambiente horizontal y dinámico, donde la comunicación y el trabajo en equipo son la clave para lograr nuestras metas”.[50]

[50] https://www.kunder.cl/

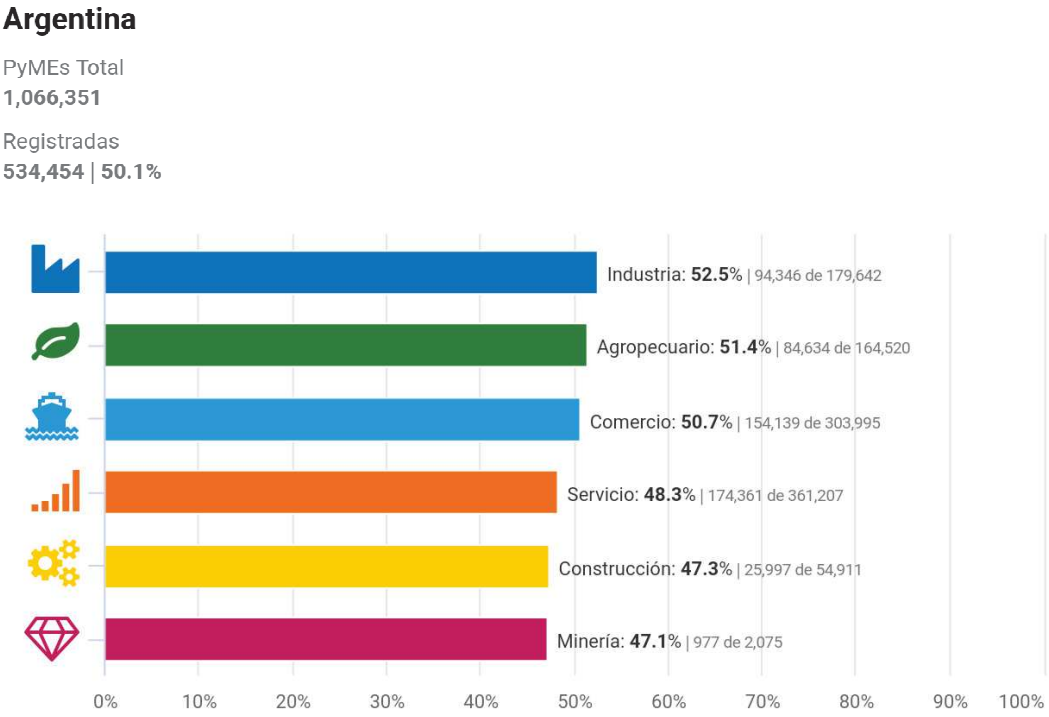
## (Anexo 1)

### Infografía de crecimiento de la Pyme en Argentina

Según informes del Ministerio de Producción de la Presidencia de la Nación las Pymes registradas en el año 2019 fueron 559.137 de un total de 853.886.




Mientras que la última actualización del 23 de Febrero de 2020 registra 534.454 Pymes de un total de 1.066,351.



**(Anexo 2)**

**Infografía de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**

Fuente:https://es.slideshare.net/alexandercueva/impacto-tics-en-pymes-centro-de-quito

**(Anexo 3)**

**Infografía de Liderazgo**

Fuente: Segal Institute

**(Anexo 4)**

**Infografía de Comunicación**

Fuente: http://www.grupocuadrante.com

**(Anexo 5)**

**Infografía de Motivación**

Fuente: Http://www.zincro.wordpress.com/tag/empresa/

**(Anexo 6)**

**Infografía de las 5 C de trabajo en equipo**

Fuente: http://integraventura.com

**(Anexo 7)**

**Infografía de diferencia entre Eficacia y Eficiencia**

Fuente: https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/

.

# Bibliografía


- Borrell, Francesc. “Como trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros” .Ed. Planeta de Agostini, España, 2004.
- Bretones, F., Mañas M. “La organización creadora de clima y cultura” en M.A. Martín y F. D. Bretones, “Psicología de los grupos y de las organizaciones”. Ed. Pirámide, España, 2008.
- Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General De la Administración”. Ed. Mc Graw Hill, México, 2007.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración: Proceso Administrativo”. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2001.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de los Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- Chiavenato, Idalberto. “Comportamiento Organizacional: Dinámica del éxito en la organizaciones”. Ed. Mc Graw Hill, México, 2009.
- Cleri, Carlos. “El libro de las Pymes”. Ed. Granica, Buenos Aires, 2007.
- Echeverría, Rafael. “La Empresa Emergente”. Ed. Granica, España, 2005.
- Fernández, Ana M. “El campo grupal, notas para una genealogía”. Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 2002.
- Filion, L., Cisneros, L y Mejía, J. “Administración de las Pymes: Emprender, Dirigir y desarrollar empresas”. Ed. Pearson, México, 2011.
- Fonseca, María Del Socorro. “Comunicación Oral, Fundamentos y Practica Estratégica”. Ed. Pearson, México, 2000.
- Hellriegel, Don, Slocum, John W. Jr. “Comportamiento Organizacional”. Ed. Thomson, México, 2004.
- Hernández, A., Garay Plaza, O. “La comunicación en el contexto deportivo, psicología del deporte Vol. I. Ed. Wanceulen Deportiva, 2005.
- Katzenbach, J., Smith, D. “La sabiduría de los equipos”. Ed. Díaz de Santo, España, 1996.
- Kreps, Gary. “La Comunicación en las Organizaciones”. Ed. Addison Wesley Iberoamericana, USA, 1995.
- Lazzati, Santiago. “El Gerente, Estratega y Líder del Cambio”, Ed. Granica, Buenos Aires, 2016.
- Montero, Veliz Fernando. “Comunicar”. Ed. Gedisa, España, 2011.
- O’ Connor, J., McDermott, I. “Introducción al pensamiento sistémico”. Ed. Urano, Barcelona, 1998.
- Pérez Sánchez, J. “Fundamentos de Trabajo en Equipos para Equipos de Trabajo”. Ed. McGraw Hill, España, 2006.
- Rivas Velaz, Ignacio. “Motivos y Motivación en la Empresa”. Ed. Díaz de Santos, España, 1996.
- Robbins, S., Judge T. “Comportamiento Organizacional”. Ed. Pearson, México, 2013.

- Robbins, S., Coulter M. “Administración”. Ed. Pearson, México, 2014.
- Rodríguez, Andrés. “Psicología de las Organizaciones”. Ed. Promolibro, España, 1988.
- Schein, Edgar. “Psicología de la Organización”. Ed. Prentice Hall, México, 1982.
- Senge, Peter. ”Las cinco Disciplinas: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente”. Ed. Granica, Argentina, 1990.
- Surdo, Eduardo. “La magia de trabajar en equipo”. Ed. Granica, España, 1997.
- Zapata, Domínguez A., Rodríguez A. “Cultura Organizacional”. Ed. Universidad Del Valle Cali, Colombia, 2008.


# Netgrafía


- Http://www.calidad-gestion.com.ar
- Http://www.entorno-empresarial.com
- Http://www.observatoriopyme.org.ar
- Http://www.infopymes.info
- Http://www.grandespymes.com.ar
- Http://www.argentina.gob.ar/nuevas-categorias-para-ser-pyme
- Http://www.enciclopediaeconomica.com
- Http://www.comercioyjusticia.info/blog/pymes/la-importancia-de-la-cultura-organizacional-para-las-pymes/
- Http://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/herramientas-tic-que-mejoran-la-colaboracion-y-la-eficiencia-de-tus-empleados
- Http://buenosnegocios.com
- Hhttps://www.kunder.cl/
- Https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/
- Https://www.psicologia-online.com/estilos-de-liderazgo-segun-goleman-4269.html
- Http://www.liderem prendedor.com/wp-content/uploads/2016/05/Estilos-de-Liderazgo-LD.pdf