



***“Comunicación en Pymes: su relación con el  
liderazgo”***

Carrera: Licenciatura en Administración  
y Gestión Empresarial

Autores: - Rodilla Tamara  
- Romero Mercedes  
(Coordinador)  
[alee.rom@hotmail.com](mailto:alee.rom@hotmail.com)

Tutor: - Mondino, Silvana  
[Silvana.mondino@gmail.com](mailto:Silvana.mondino@gmail.com)

Diciembre 2020



## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación se presenta para la obtención del Título de Grado de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de General San Martín.

En cuanto a la estructura general del mismo, se han seguido las pautas predeterminadas por la Escuela de Economía y Negocios, según la cátedra del “Seminario Final de Práctica Profesional”.

El interés por los diferentes problemas internos en las pequeñas y medianas empresas, nos ha llevado a abordar este documento, siendo la comunicación uno de los ejes principales dentro de las organizaciones. Nos detuvimos en el análisis de posibles ineficiencias en el proceso de comunicación y cómo éstas pueden afectar al liderazgo empresarial.

A lo largo del texto se presentarán los conceptos de liderazgo y comunicación, para una mejor y perfecta comprensión del texto. Luego el estudio específico realizado, en cuanto a la utilización de estas herramientas y la importancia de un buen manejo de los mismos para que el ambiente laboral sea sostenible y viable.

Pretendemos comprobar que los problemas que suelen tener las empresas, tales como, falta de credibilidad, coherencia, liderazgo negativo, mal manejo del poder, confianza en la comunicación, entre otros; están relacionados a una mala gestión de la comunicación en todas sus direcciones. Esto genera conflictos que dañan la eficiencia, el clima laboral. Es competencia del liderazgo, reconocer estas dificultades, intervenir y mejorar la situación.



## PALABRAS CLAVES

Lenguaje - Conversaciones - Comunicación - Liderazgo - Clima laboral - Productividad



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
HIPÓTESIS	5
MARCO TEÓRICO	5
OBJETIVOS	5
METODOLOGÍA APLICADA	6
PLAN DE OBRA	7
Capítulo I: Introducción	7
Capítulo II: Enfoque comunicacional	7
Capítulo III: Liderazgo en las organizaciones	7
Capítulo IV: Capital humano	8
Capítulo V: Cierre del trabajo	8
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>9</b>
<b>ENFOQUE COMUNICACIONAL</b>	<b>9</b>
El lenguaje como instrumento de comunicación	9
Consecuencia de fallas en la conversación	11
Medios y formas del proceso tradicional de comunicación	14
<b>COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS PYMES</b>	<b>16</b>
Concepto de Comunicación	16
Direcciones de la Comunicación	16
Comunicación interna y externa en las organizaciones	17
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>19</b>
<b>LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>19</b>
Concepto de liderazgo	19
Naturaleza del liderazgo	20
Tipos de liderazgo	21
Factores que influyen en la eficacia del liderazgo	23
Las herramientas del liderazgo	23
El nuevo liderazgo	24
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>29</b>



CAPITAL HUMANO	29
Concepto	29
Problemas humanos en las organizaciones	30
La naturaleza humana	32
Recursos humanos en las Pymes	34
Desafíos para la ARH en las Pymes	36
CLIMA LABORAL	40
Dimensiones del Clima Organizacional	41
Factores que influyen en el Clima Organizacional:	42
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>44</b>
<b>CIERRE DEL TRABAJO</b>	<b>44</b>
CONCLUSIÓN GENERAL	44
CONCLUSIÓN PERSONALIZADA	47
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	49
PÁGINAS WEB CONSULTADAS	50
ANEXO : BUENAS PRÁCTICAS	51



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### HIPÓTESIS

*“La inadecuada comunicación y las falencias en el liderazgo influye en el clima laboral afectando a la productividad.”*

### MARCO TEÓRICO

Este trabajo se centra en identificar, investigar y analizar posibles fallas en el liderazgo ocasionado por la comunicación en empresas pymes, como así también, las problemáticas y características de las mismas. Para esto, hemos partido de una revisión bibliográfica, para construir nuestro análisis y arribar a las conclusiones pertinentes.

Algunas de las preguntas a las cuales queremos hallar respuestas, vienen de la mano de plantear si la toma de decisiones unilaterales sin consenso del personal responsable involucrado, impacta en cómo se lleva a cabo la comunicación de la visión y planificación de las actividades.

Un buen liderazgo deberá estar en función de las habilidades y competencias que posean los directivos para comunicar a toda la empresa la visión, misión y objetivos.

En términos generales, según Schein (1982), los problemas humanos que se presentan en las empresas interactúan y se superponen. Los mismos se presentan en la integración de las diferentes unidades de una organización compleja e implican el mejoramiento de las comunicaciones entre las distintas organizaciones informales que existen en la estructura formal.



## OBJETIVOS

Los objetivos para desarrollar este trabajo:

- Conocer la importancia de las comunicaciones y formas de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas.
- Identificar de qué manera errores en la comunicación genera un clima laboral adverso e influye en la productividad.
- Analizar el impacto del desarrollo de las competencias de comunicación y liderazgo, y cómo genera una mejora en el buen funcionamiento de las Pymes.

## METODOLOGÍA APLICADA

El trabajo consiste en una investigación descriptiva y cualitativa, abordando los distintos tipos de líder y comunicación. Asimismo, basándonos en autores referentes en nuestra ciencia y visto a lo largo de la carrera. Expertos en el tema, cuyos conceptos fueron de gran utilidad para el desarrollo, análisis y comprensión de la tesis. Lo cual fue necesario para la validación de la hipótesis planteada.



## PLAN DE OBRA

La elaboración y extensión del trabajo consiste en **5** capítulos. En estos se verán explicados y desarrollados distintas temáticas, que tendrán que ver con los problemas identificados. De esta manera, pretendemos que los contenidos allí vertidos, brinden aportes para su entendimiento y lectura.

Los capítulos desarrollarán temas teóricos, vinculados con las falencias y realidades del caso de estudio, para que el lector comprenda y pueda interiorizarse entre la teoría y la realidad.

- **Capítulo I: Introducción**

Este capítulo permite entender el tema a desarrollar. En el mismo se plasmará la hipótesis, el marco teórico, los objetivos, la metodología aplicada, y el plan de obra que se llevará en adelante.

- **Capítulo II: Enfoque comunicacional**

Se desarrollará temas sobre el lenguaje como instrumento de comunicación; y las consecuencias que puede generar una mala conversación en las empresas, provocando fallas y resultados negativos, entre otros inconvenientes.

Se llevará a cabo un análisis de la comunicación, con conceptos de las distintas direcciones para desarrollar el proceso comunicacional dentro de las organizaciones y el desafío que conlleva la comunicación e información dentro de las pymes.

- **Capítulo III: Liderazgo en las organizaciones**

Se plasmará conceptos sobre Liderazgo, la naturaleza del mismo y tipos de líderes. También, se abordará los factores que influyen en la eficacia del liderazgo, como las herramientas de este. Entre otros conceptos, las herramientas y el nuevo liderazgo. Su relación con las pymes



- **Capítulo IV: Capital humano**

En este apartado abordaremos todo lo relacionado al capital más valioso que tienen las empresas, los recursos humanos. Conceptos, administración y problemas. Su desempeño y cómo influye en el clima laboral.

- **Capítulo V: Cierre del trabajo**

Presenta el último capítulo del trabajo, donde se dan a conocer las conclusiones finales de la investigación, tanto globales como personales.



## CAPÍTULO II

### ENFOQUE COMUNICACIONAL

#### El lenguaje como instrumento de comunicación

“El enfoque racionalista ubica al lenguaje como portador de información, concepto muy diferente al carácter de estructura social que el lenguaje representa, ya que el individuo vive en el lenguaje y no con el lenguaje”. Rubinsztein (1997: Pág. 4).

Con los actos del habla los seres humanos generamos comportamientos, el individuo de características humanas: habla y escucha. Las personas poseemos la capacidad de: crear, pedir, comprometernos, declinar, contraofertar; aquí radica la verdadera fuerza del lenguaje en que vivimos los seres humanos y no sólo en los actos meramente descriptivos que nominalmente expresan símbolos a los que erróneamente denominamos lenguaje.

El nuevo enfoque comunicacional, según lo plantea Rubinsztein (1997), consiste en convertir ideas en acciones a través de un enfoque relacional del compromiso que genera en las personas la utilización del lenguaje vinculado al dominio de la conducción organizacional. La Administración, la comunicación y el compromiso conforman un dominio específico de actuación dentro de las organizaciones, donde nuevos paradigmas del lenguaje contribuyen a una mayor eficacia, con menos stress del funcionamiento global y de los participantes en lo personal.

De esta manera, y a través de los sistemas de comunicación, es posible hallar nuevas alternativas que mejoren la eficacia, ya que las ideas, la dirección y la acción presentan dificultades en la práctica porque se parte de que el lenguaje es un facilitador de la transmisión de información de una persona a otra, la cual genera un compromiso que va relacionando a las personas.

Según John Searle (1994: pág. 26) , el porqué del concentrarse en el estudio de los actos de habla, radica en el hecho de que “toda comunicación lingüística incluye actos lingüísticos”, ya que la unidad de la comunicación lingüística no es el símbolo o la oración, sino que su unidad radica en el hecho de la producción de los mismos cuando se realiza un acto de habla.



Por lo que John Searle (1994: pág. 26) describe o define al acto de habla como “unidades básicas o mínimas de la comunicación lingüística”.

Ahora bien, si se toma el acto de habla como una unidad básica de la comunicación, junto con la expresabilidad se “sugiere que existe una serie de conexiones analíticas entre la noción de actos de habla, lo que el hablante quiere decir, lo que la oración emitida significa, lo que el hablante intenta, lo que el oyente comprende y lo que son las reglas que gobiernan a los elementos lingüísticos” John Searle (1994: pág. 30).

Las personas cuando actuamos, nuestro accionar no pueden evitar los actos lingüísticos y las emociones que estos actos le generan.

Con el objetivo de contextualizar, debemos abordar varios conceptos de los actos lingüísticos que inciden en este proceso. Para lo cual es necesario efectuar las siguientes distinciones, Rubinsztein (1997: Pág. 5):

**Dominio:** ámbito del conocimiento que posee una persona sobre alguna especialidad o tarea.

**Comunicación:** compuesta por el lenguaje y los compromisos que de su uso generan;

**Conversaciones para la acción:** interacción que deriva de la red de comunicaciones (conjunto de conversaciones), vinculada a los actos lingüísticos y con los compromisos generados o derivados por el uso del lenguaje que se crean entre las personas,

**Trasfondo de la escucha:** el proceso conversacional crea un marco de interpretaciones y prácticas a las que podemos llamar: trasfondo del escuchar y de la relevancia.

Estos cuatro conceptos conforman un conjunto integrado que determinan implicancias de distintas características y rango en el proceso comunicacional.

Las organizaciones son creadas mediante una red de comunicaciones que compromete a la gente y a los grupos que la componen a efectuar acciones coordinadas, orientadas al logro de los objetivos y metas que se persigan con la utilización de recursos y la creación de un sistema de actividades orientado a los objetivos fijados, en búsqueda de niveles de eficiencia aceptados. Así, esta red de comunicaciones está orientada a obtener la identificaciones de las personas que la componen para que efectúen tareas en ella y en esta red interviene el lenguaje y los compromisos que generan.

Así las organizaciones se observan como redes conversacionales que generan una red de compromisos donde es imposible dejar afuera la administración y la comunicación.

El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales o de management. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos



para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Las empresas son agentes de acción y en cuanto tales, se vuelven socialmente responsables de sus acciones. Las empresas constituyen un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de las conversaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado.

## Consecuencia de fallas en la conversación

Podemos plantear que estaríamos de acuerdo en que «algunos» problemas en la empresa surgen de fallas en la comunicación (como, por ejemplo, cuando las condiciones de satisfacción han sido escuchadas en formas diferentes por las personas involucradas en hacer una promesa).

Conocemos los resultados negativos como consecuencias de las fallas en la comunicación, **Alejandro Ezequiel Formanchuk (2008)**, Licenciado en Comunicación Social (Diploma de Honor por la Universidad de Buenos Aires) y Especialista en comunicación organizacional, en un Seminario sobre comunicación corporativa, habló sobre la comunicación interna, realizando un listado de los principales problemas que tienen la mayoría de las empresas, y estos son:

### Problemas por falta de credibilidad

- La empresa y los jefes no son confiables.
- El personal no cree en lo que le dice la empresa.
- Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.
- No se cumple lo que se promete.

### Problemas por falta de coherencia

- Los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.
- Abunda el doble discurso e incluso se lo utiliza con “arma”.
- Hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.



- No se predica con el ejemplo. Las declaraciones son “cáscaras vacías”.
- La empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro.

### **Problemas por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza**

- La empresa se guarda información, no comunica todo lo que debiera.
- El personal siente que la empresa esconde información porque no confía en ellos.
- La dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor (salvo cuando a la empresa le va mal y ahí sí se muestran los “números” y se pide que “todos se ajusten el cinturón”).
- La información no llega en tiempo y forma.

### **Problemas por un liderazgo negativo**

- La empresa y sus líderes no comunican, informan.
- El líder cree que hablar es comunicarse.
- También cree que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea.
- El líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo.
- Cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.
- No tiene voluntad de diálogo.

### **Problema por un mal manejo del poder**

Todos creen que cualquier tipo de información es poder... y que el modo de acumular poder es reservando información, callándose la boca.

Los mandos medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba).

Se quiere utilizar a la comunicación interna como herramienta de manipulación o de “maquillaje”.

Se subestima a la gente, se la pretende engañar o vender lo que no es.



### Problemas por falta de confianza en la comunicación

- La empresa no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.
- La comunicación interna es un costo, no crea valor.
- El área de CI está en una zona periférica de la empresa, sin peso político, sin recursos.
- Los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo).
- Se confunde la comunicación con las **herramientas de comunicación**.
- Se cree que la comunicación interna es “propiedad y responsabilidad” del departamento de CI y no de toda la empresa.

### Problemas por una mala estructura organizacional

- La estructura es verticalista y autoritaria.
- Es burocrática: impide la comunicación rápida y eficaz.
- La estructura deforma la comunicación en cada relevo.
- También impide que los vínculos sean fluidos.
- No es permeable a la información.

### Problemas por subestimar al personal

- La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que uno le pide y nada más.
- Cree que su opinión no es valiosa y que cada uno debe ocuparse de lo suyo.
- Por ende, nadie escucha al personal, sus dudas, problemas, ideas.
- Tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

También estamos familiarizados con los problemas que se derivan de la falta de persuasión al hacer una venta, o cuando el lograr acuerdos toma demasiado tiempo, o



cuando la gente no cumple sus promesas o las cumple en forma sistemáticamente deficiente o inoportuna.

Podemos, además, admitir que esos problemas surgen de fallas en nuestras conversaciones y podemos reconocer de qué manera se perjudica la productividad de la empresa. No obstante, nosotros planteamos que cualquier problema, sea o no estrictamente comunicativo, puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones subyacentes. Cuando hacemos esta proposición no nos estamos olvidando de que algunos problemas tienen dimensiones no-conversacionales significativas. Sabemos, por ejemplo, que si la producción se detiene debido a una falla de equipos, hay allí algo más que tan sólo una falla conversacional.

Sin embargo, también es importante observar que aun estos problemas pueden ser evitados, anticipados o mejor tratados si existiesen algunas conversaciones que no se llevaron a cabo. Nos referimos, por ejemplo, a conversaciones en el momento de la adquisición de los equipos, o a conversaciones sobre el uso adecuado y la mantención de ellos, o acerca de diseñar alternativas para el caso de fallas.

Estas conversaciones podrían haber evitado el problema o podrían haber modificado sus consecuencias. Por otra parte, también debemos reconocer que la forma en que normalmente manejamos un problema es a través de conversaciones (pidiendo a alguien que repare el equipo, dando aviso a nuestros clientes, etcétera).

Las competencias comunicativas de una empresa determinan, en un alto grado, su éxito o su fracaso. Una empresa es un sistema lingüístico y todo lo que ocurre al interior de ella puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones.

## Medios y formas del proceso tradicional de comunicación

Los medios y formas de comunicación desde un paradigma diferente de la comprensión del proceso, no descartan el juego de los aspectos tradicionales que mecánicamente nos comunican, Rubinsztein (1997: Pág. 4):

**EMISOR-RECEPTOR:** La gente, nivel cognitivo, cultura, experiencia, habilidades comunicativas, predisposición.

FUENTE: Las personas, el banco de datos, otros orígenes.



CANAL: Oral, escrito, gesticular, medios técnicos.

MENSAJE: Codificación y calidad del contenido en función de la meta a lograr.

FEEDBACK: La respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido.

#### PARADIGMAS DEL SIGNIFICADO DEL LENGUAJE

	TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
Comunicación	Transmisión mecánica de la información. Receptor/emisor	Entes biológicos que participan en las danzas de la vida.
Observar	Ver con los ojos. Escuchar con los oídos.	Las personas efectuamos distinciones que crean nuevos mundos y crean posibilidades.
Integración: Persona y Lenguaje	Posee un cuerpo y aloja todo en su mente.	Unidad indivisible, vive en medio de discursos históricos: Se lo contaron. Los experimentó en su experiencia vital.  Relacionados con el contexto.

Cuadro extraído: Capítulo: Comunicaciones, del Prof. Jorge Rubinsztein (1997)

La calidad conversacional ha recibido particular atención por parte de los enfoques interesados en lo que ha dado en denominarse organización inteligente (Senge, 1995). Estas perspectivas se propusieron superar los obstáculos que la subjetividad y los modelos mentales deparan al entendimiento para lograr una conversación productiva sosteniendo una actitud consciente y genuina de escuchar al otro, intercambiar pareceres, negociar sentidos y explorar conjuntamente alternativas y posibilidades.

En el campo de los negocios, el escuchar efectivo ha llegado a adquirir la máxima prioridad. Peter Drucker (1990), en un reciente libro El Ejecutivo Eficaz, escribió: «demasiados (ejecutivos) piensan que son maravillosos con las personas porque hablan



bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa 'escuchar' bien». Tom Peters enfatiza que una de las principales razones del bajo rendimiento del management norteamericano es el hecho de que el manager no escucha a sus empleados, ni a sus clientes, ni lo que está sucediendo en el mercado. Peters (1987) recomienda «obsesionarse con escuchar».

El desafío, por supuesto, radica en ¿cómo hacerlo?, ¿en qué consiste saber escuchar? ¿podemos sostener que mientras mantengamos nuestro tradicional concepto del lenguaje y la comunicación, difícilmente podremos captar el fenómeno del escuchar?. Más aún, no seremos capaces de desarrollar las competencias requeridas para producir un escuchar más efectivo.

El escuchar como factor determinante de la comunicación humana Si examinamos detenidamente la comunicación, nos daremos cuenta de que ella descansa, principalmente, no en el hablar sino en el escuchar. El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Hablamos para ser escuchados.

## COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS PYMES

### Concepto de Comunicación

Antes de llevar a cabo el análisis de la comunicación dentro de las empresas pymes, consideramos apropiado realizar una leve definición sobre el concepto de comunicación.

“Los seres humanos nos diferenciamos de otros seres vivos por vivir dentro de un lenguaje y en sociedad; interactuando entre sí. En esta interacción radica la comunicación social. Nótese que la idea conceptual es que el hombre vive en el lenguaje, no con el lenguaje en forma de objeto”. Rubinsztein (1997: Pág. 4)

En la mayoría de las empresas, las comunicaciones, tienen características particulares. Estas comunicaciones son, desde la dirección, es cuando se reciben órdenes desde arriba, y están convencidos que mejor que ellos nadie puede dar órdenes.

Hay ocasiones donde hay dualidad, se reciben órdenes de diferentes lados, esto ocurre en especial en las empresas familiares, donde cada miembro se cree en condición de interferir en todos los sectores.



Otra de las características, de las empresas pymes es la comunicación radio pasillo, donde se distorsiona parte de la comunicación formal. Así, como también la transmisión oral, que hace que cada individuo interprete a su manera la información.

Es necesario pensar, planear y formular el propósito del mensaje, utilizar un lenguaje apropiado generando que el mensaje se reciba con claridad y precisión.

## Direcciones de la Comunicación

Podemos distinguir tres direcciones en las cuales se puede desarrollar el proceso comunicacional, dentro de una empresa, Antonio Lucas Marin (1997) estas son:

- Línea Descendente: Información que fluye desde arriba hacia abajo. Se usa para informar, dirigir, coordinar a los subordinados. Señalan problemas que requieren atención.
  
- Línea Ascendente: Información que fluye desde los niveles inferiores hacia arriba. Por medio de ellos se obtienen ideas de cómo las cosas pueden ser mejoradas, Así también sirven como feedback para que las autoridades estén en conocimiento de cómo se sienten sus empleados en sus respectivos puestos y sus avances.
  
- Línea Horizontal: Comunicación, transmisión de información entre miembros del mismo nivel/rango. Facilita la coordinación.

Por otro lado, se define a la organización como un sistema formado por individuos que trabajan con el fin de obtener objetivos comunes.



## Comunicación interna y externa en las organizaciones

Una buena comunicación deberá alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Para lograrlo será necesario tener claro lo que se quiere; es decir, si sabemos lo que queremos transmitir.

Los procesos de comunicación son importantes para la organización y coordinación de las partes de la misma. Cuando se trabaja de manera organizada y en equipo, se puede alcanzar objetivos estratégicos.

La comunicación interna y externa en las pymes, es vital, ya que permite difundir y adaptarse al entorno cambiante de las empresas y el mercado.

Asimismo, las pymes buscan que los empleados y las empleadas se sientan motivados e identificados con el objetivo de la misma. La comunicación permite la participación, movilización y creatividad de los integrantes para integrar y desarrollarse.

Por otro lado, hay que tener en cuenta el mercado, no solo por la competencia, sino además, por el capital humano. La comunicación, será necesaria para la planificación y el uso adecuado de las estrategias.

La comunicación externa sirve para que la empresa se conozca en el mercado, atrayendo a los grupos de interés, demostrando fortaleza y buena imagen.

Mantener comunicación fluida entre los miembros y los líderes, es un desafío constante de las pymes en Argentina. Por tal motivo, una de las cosas imprescindibles es la planificación, el trabajo en equipo y adaptarse a los cambios constantes que depara el comercio.

El mercado, se ha convertido en una creciente competencia empresarial, por tal motivo, es de importancia que cada organización cuente con buenos líderes, para que la empresa prospere y avance. Es decir, podemos decir que “Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez se hace necesario contar con liderazgo en la producción” Kotter (1999).



## CAPÍTULO III

### LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

#### Concepto de liderazgo

El liderazgo se define como el proceso de influir en la gente mediante ideas. Desde una perspectiva sociológica, es el lugar social que las personas ocupan en un grupo en función de las contribuciones que realizan y el grado de dominancia que mantienen en éste, el rol o conductas que son propias (apropiadas) de la posición que desempeñan y con los procesos de comunicación, cohesión grupal y toma de decisiones que derivan de las interrelaciones de influencia social. Castellón Benavidez, Edgar (2008: pág.15).

**Según Drucker (2000)**, plantea que el Liderazgo “Tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas. El buen líder no lo demuestran los logros del líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario”.

**Peter Senge (2001)**, establece que un líder “Es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante”.

**Idalberto Chiavenato (1993)**, afirma que 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.”

**Por su parte, Carrasco Esquivel (2006)**, un líder “Es aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier institución”.

**Stephen Covey (1993)**, se refiere al Liderazgo “Basado en Principios, entendiendo que los líderes centrados en principios desarrollan características que sirven a todos como



símbolo de progreso para la vida. Se trata entonces de un liderazgo que eleva los valores éticos y morales”.

Para **John Kotter (1989)** "el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

El liderazgo existe en cada grupo pequeño de personas, todos asumimos que es lógico que existan en las organizaciones, en cada grupo de trabajo, pero no muchos entienden la importancia de tenerlos, y a veces se nos olvida que detrás de un buen equipo de trabajo hay un líder motivándolos y delegando las tareas a las personas adecuadas.

A lo largo de la historia hemos visto que se han realizado estudios respecto a los rasgos de personalidad del líder, las conductas de liderazgo, la relación líder-miembro, y las contingencias situacionales. Otro punto muy discutido ha sido si su líder nace, o se hace.

Si bien es una cualidad natural, muchas personas pueden tener rasgos de liderazgo, lo que les facilita cumplir este rol, siempre y cuando pueda también desarrollar las características propias del liderazgo. Debe poder formarse de criterios, saber encauzar en el contexto para realizar acciones que permitan lograr la meta establecida. Para quienes nacen sin esta cualidad natural, es algo que se puede aprender, se puede enseñar. Saber liderar se trata de estar abierto al aprendizaje, a aprender y mejorar constantemente.

Decimos que una persona líder tiene la capacidad de conducir a un grupo de personas hacia un objetivo que lleve al bien común. Facilita el desarrollo de estrategias, para fomentar el poder, la motivación y la participación. Convierte una visión en realidad, para influir en sus seguidores de modo que estos estén dispuestos a afrontar los cambios, se conecta con la gente, inspira confianza; el líder innova, es creativo, y sabe comunicar. Como bien dice Peter Ferdinand Drucker, afirma en su libro "El líder del futuro": "el liderazgo debe aprenderse, y puede aprenderse". (2006: pág. 11)

## Naturaleza del liderazgo

Liderar es un actividad dinámica y para ser eficaz debe ser constantemente actualizada sobre la base de las siguientes pautas:

- Objetividad hacia las relaciones y el comportamiento humano.



- Capacidad social y comunicación fluida
- Empatía
- Conciencia de sí mismo
- Enseñanza

El liderazgo es el desarrollador y enriquecedor de las potencialidades que posee una organización y sus integrantes. El líder libera el poder de motivación de la gente y guía al logro de los objetivos.

Los líderes nacen, ya que existe una fuerza interior que proviene de los genes, que genera la personalidad adecuada para el liderazgo, pero también existe otra fuerza tan o más importante que surge como consecuencia de la educación, el aprendizaje, la práctica y la experiencia adquirida por la voluntad del individuo.

Entonces podemos decir que los “líderes nacen y se hacen”, se forjan y, ante el surgimiento de la oportunidad, están ellos para dirigir el grupo hacia los objetivos.

Podemos sintetizar que el liderazgo se puede representar como la suma de la inteligencia más el aprendizaje más la oportunidad.

## Tipos de liderazgo

Existen muchas y distintas contribuciones sobre los tipos de liderazgo, ya que pueden ser clasificados desde distintos puntos de vista: de la relación entre el líder y los subalternos, la formalidad de su elección, según su tipo de desarrollo, según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados, entre otros autores.

Nos centraremos en la clasificación realizada por Goleman en su libro “Primal Leadership” (2004), que nos parece más oportuna para esta organización, y que consideramos que es la que más se adapta a la actualidad.

Lo importante, y a saber, es que estos estilos de liderazgo son aplicables en ciertas situaciones, son métodos específicos para ciertos momentos, por lo que siempre será preferible que el líder no se encierre en uno de estos conceptos, sino que se enfoque en valerse de sus conocimientos, del saber y la experiencia tanto personal como de terceros, y lograr la capacidad de adaptarse a estos estilos dependiendo lo que más convenga, para así tender al logro del objetivo común.

- **Liderazgo Directivo:** El que asume este rol informa a los integrantes del grupo lo que se espera de ellos y ellas, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta



cómo hacerlo. Dirige a través de su autoridad. Este líder valora el talento de cada subordinado, e intenta potenciarlo a través de la definición de las tareas de cada empleado. Es bien aplicado para momentos de crisis, o para realizar cambios de tendencias.

- **Liderazgo Visionario:** Suelen ser individuos carismáticos, con capacidad de alinear la visión, misión y valores de la empresa, y movilizan a las personas hacia ellos, mejorando sus resultados. Provocan el seguimiento de las masas. Por lo que funcionan cuando se redirige la visión a una nueva. La clave para su éxito, es que la visión sea clara, alcanzable y directa, de otro modo solo se logrará la baja autoestima del equipo.

- **Liderazgo Empático:** Utiliza la empatía como herramienta principal, sabe y suele ponerse en el lugar del otro. Permite formar equipos con elevado valor añadido. Hoy otorga ventaja competitiva, y consigue aumentar el rendimiento de los equipos. Es de gran importancia para momentos en que hay diferencias y grietas en un equipo, mismo para motivarlos en momentos difíciles. La clave es ejercerlo con cierto equilibrio.

- **Liderazgo Democrático:** Es el que fomenta la participación, consulta con los demás del grupo, pide sugerencias, y toma en cuenta las opiniones antes de tomar una decisión. Deja que los empleados tengan mayor incidencia sobre sus funciones y tengan competencias suficientes para tomar decisiones. Fomenta la comunicación, orienta a su equipo pero no les ordena. Es mejor utilizar este estilo cuando se necesita aprobación, pero no es la mejor cuando las decisiones colectivas no son las necesarias.

- **Liderazgo “marcapasos” (marcando pautas):** Es un líder perfeccionista, y pretende que el equipo siga sus indicaciones, ejecuta las tareas y espera que los demás cumplan con la misma calidad y forma de trabajar que él mismo tiene. Está muy enfocado en el corto plazo. Los que no conectan con este líder, generalmente se frustran al sentir que es mucha exigencia. Tiende a ser efectivo en momentos que requieren mucha precisión, y resultados rápidos. Debe ser usado con prudencia, ya que puede producir desmotivación en los empleados.

- **Liderazgo Coaching:** Su propósito es que los individuos desarrollen sus fortalezas y talentos. Conoce a las personas que conforman su grupo y los ayuda a mejorar su rendimiento, y a estar en constante retroalimentación para seguir desarrollándose profesionalmente. Es un guía para el empleado, y los lleva a mantener la mente abierta hacia nuevas cosas. Crea un ambiente de trabajo positivo. Es bueno utilizar este estilo cuando la empresa cuenta con los recursos para mantener las capacitaciones necesarias.

“Investigaciones sugieren que los líderes más efectivos usan varios estilos de liderazgo – cada cual en la dosis perfecta, en el momento justo. Esta flexibilidad es difícil de poner en práctica pero vale la pena porque se consiguen rendimientos muy superiores. La noticia buena: se puede aprender.” Daniel Goleman 11 - artículo de la Harvard Business Review.



## Factores que influyen en la eficacia del liderazgo

Podemos considerar como factores que influyen en la eficacia del liderazgo, de acuerdo al análisis sobre lo expuesto por el Dr. Jose Anatonio Ficarra, Dr. José Ramón Cassino, Dra. Silvana Andrea Mondino y el Dr. Gabriel Ruben Stura, los siguientes:

**Exactitud en la percepción del líder:** Los administradores que no perciben adecuadamente a sus colaboradores pueden perder la oportunidad de resultados óptimos.

**Formación, experiencia y personalidad del líder:** La formación y la experiencia determinan el estilo de liderazgo. El liderazgo es un proceso de intercambio mutuo y requiere que el líder adapte su estilo a las características de sus seguidores.

**Las expectativas y el estilo de los dirigentes:** Los dirigentes prefieren un estilo de liderazgo en particular e impulsan a sus seguidores para que adopten un enfoque similar. **Comprensión de las tareas:** El líder debe trabajar duro para establecer vías y objetivos para los colaboradores. Deben analizar adecuadamente las tareas de tal manera que puedan elegir opciones apropiadas en su estilo de liderazgo. Un líder debe tener algún conocimiento técnico del trabajo y de sus obligaciones.

**Las expectativas de los colegas:** Los líderes se relacionan entre sí para intercambiar experiencias y opiniones. Los colegas pueden apoyar y fomentar diferentes conductas de liderazgo e influir de esta manera en el líder en el futuro.

**Formación, madurez, y personalidad de los seguidores:** La paciencia en el líder es fundamental para lograr que los seguidores se formen y maduren en su ambiente de liderazgo y que además sean flexibles para adaptar los estilos de liderazgo a las circunstancias que presentan.

## Las herramientas del liderazgo

Las personas que dirigen o lideran organizaciones pueden contar con herramientas que les permitan ejercer su tarea.



Estas herramientas sin el poder y la autoridad, que en una adecuada combinación permiten un control de una persona sobre otra.

Las bases del poder según José Antonio Ficarra (2009: pág.125) son las siguientes:

- **Poder coercitivo**: está basado en el temor. El subalterno percibe que el incumplimiento de sus obligaciones conduce a la aplicación de un castigo, apercibimiento, suspensión o despido.
- **Poder de recompensa**: el colaborador percibe, en este caso, que su desempeño está asociado con una recompensa positiva, y que nos encontramos con recompensas de tipo monetario hasta el elogio personal.
- **Poder legal**: es el resultado de la posición jerárquica dentro de la organización. Quienes tienen posición de mayor nivel tienen mayor poder legal.
- **Poder experto**: está basado en el conocimiento, las destrezas, y la pericia que tiene una persona, que genera respeto por parte de los demás, los que deben recurrir a él para solucionar situaciones.
- **Poder referente**: identificación del subordinado con el líder, debido a que muchos individuos quieren identificarse con quienes tienen poder, conceden poder a determinadas personas, y porque consideran que poseen recursos deseables.

## El nuevo liderazgo

En el pasado la dirección se centraba en el seguimiento del desempeño del trabajador, el control y sanciones. El líder tenía la responsabilidad de garantizar alta productividad de los empleados manuales.

A partir de los aportes de Taylor se fue configurando dentro de las empresas la figura de un líder con características delimitadas, quien cree que los colaboradores no son confiables para obtener información confidencial y que se quejan de todo, pero en contraposición no quiere que se cometan errores, por lo que en momentos de crisis considera que las decisiones que él pueda tomar individualmente serán mejores que aquellas consensuadas (Echeverría, 2009).

“El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros”. “Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”. (Gibb, 1969)



“El papel más importante del líder es influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados” (Mintzberg, 1980).

Hoy nos encontramos en un contexto donde sigue en expansión, el traspaso del modelo antiguo de liderazgo, del orden y castigo, a un modelo donde se prioriza la pregunta y escucha. El liderazgo no es necesariamente un puesto de mando, no necesariamente es una autoridad formal, puede existir en un grupo trabajo inclusive, un líder elegido por las mismas personas, por autoridad moral.

"El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades" . (Peter Senge, 1909).

Esta nueva concepción de liderazgo, refiere a que la persona que lo ejerce despliega su poder a través de las conversaciones, requiere que las relaciones sean basadas en la confianza, lo que tiene gran importancia para activar y desplegar las capacidades de iniciativa y desempeño de los trabajadores. Influye en los demás por su credibilidad personal, y no por su posición jerárquica. Comparte interpretaciones y establece modalidades de colaboración para motivar y producir en los demás una apertura de posibilidades, lo que le permite identificar los obstáculos que limitan el desempeño. Su tarea fundamental es desbloquear los obstáculos que impiden obtener un desempeño más elevado.

Este nuevo estilo de liderazgo pone el énfasis en lo social y las relaciones interpersonales, posee competencias genéricas, que da lugar a la estimulación de los empleados al aprendizaje constante, a tener compromiso. De manera que se crea un ambiente donde se aprende a aprender. Es necesario que cuente con el poder de la palabra, que permita a los demás comprender y compartir su visión, que crean en él y que asuman la responsabilidad que conlleva su rol.

Se caracterizan por motivar, inspirar y transmitir pasión al equipo. Saber transmitir una meta a largo plazo marcando objetivos claros y realizables en el corto plazo. Los líderes deben ser flexibles para adaptarse rápidamente al cambio, buscar el desarrollo constante de la organización, el innovar, debe saber escuchar, y reconocer las necesidades individuales. Combinará el desarrollo de las competencias individuales con las estructuras y estilo de gestión que mejor se adecúen.

Debe saber delegar, ya que ningún líder puede hacer todo solo, demostrar confianza en sus colaboradores de manera que el trabajo en equipo y la participación sea eficiente. Fomentando el crecimiento y desarrollo profesional y personal de cada uno de los integrantes, conseguirá y lo sabe, el aumento en la productividad del trabajo.



Este nuevo líder, según Rafael Echeverría (2014) , refleja las siguientes características, competencias genéricas:

- Capacidad de escuchar, saber escuchar a clientes, a la competencia, al mercado, las tendencias que se producen en el entorno. Es la más importante para la labor gerencial.
- Capacidad para emitir juicios fundados, a partir de los cuales tomamos decisiones, resuelven conflictos, problemas, manejo de juicios que orientan nuestra capacidad de acción.
- Competencia de verse con impecabilidad, para establecer compromisos con otros, que es lo que hay que tener en cuenta para el concepto de impecabilidad.
- Competencias capacidad de crear espacios emocionales expansivos, motivacionales para la gente.
- Capacidad para aprender a decir las cosas que se sienten, piensan y no se dicen. Que tienen gran impacto en las organizaciones, la gente no se anima a decir lo que piensa.
- Capacidad para generar confianza, permite crear relaciones de poder inmenso, centradas en la confianza con el otro.
- Capacidad de ser un gerente coach reúne todas las capacidades ya mencionadas.

Cabe la distinción, que para el tipo de tarea que se realiza, las condiciones contextuales, las capacidades y recursos que se tienen, y la naturaleza de los subordinados, se deberá elegir según sea mejor entre las dimensiones de tipos de liderazgo, en algunos casos será mejor tomar una postura democrática, en otras autoritarias, no hay una posición correcta más que la adaptación a cada caso y situación. Sin embargo, más allá de la posición que se tome, un líder deberá contar con las capacidades, habilidades y competencias anteriormente mencionadas, tener la capacidad para el trabajo en equipo y talento de guía para desenvolver de forma eficiente su papel.

## Las Pymes y el Liderazgo

El liderazgo es definido como “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. El liderazgo implica influir en las personas con el objeto de propiciar un cambio que llevará hacia un futuro deseable”. (Daft, 2006, pág. 5)



Forjado (2014) señala que resulta fundamental para las empresas Pyme entender cómo generar líderes y gestionar conceptos como la cultura y el clima organizacional. Sin embargo, sugiere que un gran número de Pymes dejan de lado la gestión de los conceptos mencionados.

Navarro, Navarro y Nieto (2011) señalan que existe un reto para los directivos, sobre todo de empresas Pyme, que es entender que el concepto -dirigir- cambió y ya no es solo mandar, sino lograr que los colaboradores sientan compromiso respecto de lo que se debe hacer, hagan propio el objetivo y se esfuercen voluntariamente en el logro del mismo.

La importancia del liderazgo en las Pymes es fundamental para afrontar las variables que el mercado le depara.

El líder tendrá como función lograr mantener el equipo de trabajo unido y aspirar a la meta.

Por lo general, muchas Pymes desconocen sus propias metas y objetivos, así como el trabajo en equipo. Trayendo consigo inconvenientes; por eso la importancia de un buen liderazgo. Debido a que estos problemas, sensibles, negativos y falta de comunicación, entre otros, pueden provocar baja en las producciones y ventas, falta de tecnología, estrategias y gestión, para crecer y desarrollarse.

Es fundamental, que las Pymes entiendan cómo crear o desarrollar un buen líder; ya que de él depende el éxito o fracaso de la organización, adaptarse a los cambios que depara el mercado y a que sus empleados se sientan parte de los objetivos de la empresa. A su vez, el líder debe escuchar a las personas y mantenerse cerca de ellas

Si bien, las pymes a lo largo de la historia han avanzado bastante, aún necesitan capacitarse, entender bien el concepto de liderazgo y no confundirlo con el de autoridad, que es uno de los cuales al día de hoy muchas empresas siguen aplicando.

“El liderazgo participativo requiere como punto de partida la confianza natural en las capacidades e intenciones de las personas” José Antonio Ficarra (2009: pág.126).

En la gestión gubernamental y en muchas organizaciones no estatales, sean o no empresariales, no transferencia ni aplicación de conocimientos avanzados de administración.

Los líderes no se han convencido de la necesidad de delegar autoridad y compartir responsabilidad para decidir y dirigir. Conservan el poder para protegerse de las fallas de los colaboradores, es decir, permanece la desconfianza hacia quien se delega. Buscar culpables o la causa del error en otras personas, podría ser una práctica habitual en la mayoría de las empresas argentinas, fundamentalmente en las pequeñas y medianas.



**Un liderazgo efectivo es aquel que:**

Logra que el personal se sienta comprometido con la organización y motivado para la acción.

Sabe escuchar y da apoyo para el logro de los objetivos generando sentimientos de confianza y autoestima.

Es Innovador por naturaleza, es el ejemplo, su personal es su capital y debe tratarlo como tal. Sabe que el éxito se alcanza trabajando en equipo y que todo el grupo debe ser protagonista.

Las empresas que no cuenten con líderes efectivos no podrán sostener las ventajas competitivas.

Valora el capital humano. Y, si el capital humano siente que es valorado, contribuye con mayor entusiasmo al logro de los objetivos.



## CAPÍTULO IV

# CAPITAL HUMANO

El capital humano es el más importante dentro de una organización y se remite a competencias de los trabajadores en función de su formación y experiencia laboral.

"El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra ni el trabajo. Es el conocimiento. (...) Dentro de este mismo orden, en lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad postcapitalista son trabajadores de conocimiento y trabajadores de servicios." Drucker (2003: pág. 172).

### Concepto

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables. Chiavenato (2002)

Según Chiavenato (2007: Pág.36), el capital humano "es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles".

Edgar H. Schein, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (Schein, 1997). Establece que los procesos de recursos humanos deben responder no solo a las demandas de la organización, sino a las necesidades individuales de todos los miembros de la empresa; es decir, que el sistema de gestión de recursos humanos debe estar constituido por una serie de procesos de enlace entre los requisitos de la organización y necesidades individuales.



En la actualidad, se tiene la certeza de que existen vínculos entre el desempeño de una organización y su capital humano, es decir, la mujeres y hombres que la componente (Saba, Dolan, 2007)

La vitalidad de una empresa, en esencia, dependen de sus asalariados, y no de sus activos fijos (equipos, maquinaria tecnología), los cuales pueden conseguirse fácilmente en el mercado. Esta afirmación cobra aún mayor grado de veracidad en el caso de las pequeñas y medianas empresas, para las cuales la administración de recursos humanos, representa una actividad clave. (Sels, De Winnet al., 2006)

## Problemas humanos en las organizaciones

Edgard H. Schein (1982) identifica 5 categorías en torno a los problemas humanos presentes en el devenir organizacional.

**1- ¿Cómo surge una organización?:** Proceso por el cual una o más personas transforman una idea en un manual de actividades que dos o más personas van a realizar. Si la organización tiene éxito en lograr el objetivo de conseguir adeptos, crear demanda, podrá existir, crecer y establecerse. Los fundadores pueden ser reemplazados por otros dirigentes que tengan una visión diferente de cómo debe funcionar la organización. Si la organización sigue teniendo éxito podrá sobrevivir el liderazgo de diversos dirigentes y tener su propia vida.

**2- Reclutamiento, selección, entrenamiento, socialización y asignación de personas a cargo:** Como realizar estas tareas es uno de los primeros problemas que debemos sortear para poner el funcionamiento la organización. Y asignar los cargos para asegurar la mayor eficiencia. Entrenamiento se entiende por enseñarle las habilidades técnicas que se necesitan para desempeñar de forma adecuada el trabajo; y socialización es enseñarle a cómo funcionar en la organización.

Surgen dos problemas en el reclutamiento:

A) No siempre una política de reclutamiento puede satisfacer las necesidades y expectativas que cada empleado trae consigo cuando entra a la organización. Si las necesidades mínimas del empleado no se cumplen, este puede alienarse, sentirse inseguro y amargado.



B) ¿Cómo lograr la compatibilidad entre exigencias organizacionales y necesidades humanas?. Se puede lograr con dos estrategias: Psicología de personal, el cargo es una constante y la persona una variable. Seleccionar y entrenar personas que reúnan los requisitos para el puesto. Psicología industrial: Se tiene en cuenta a la persona como una constante y el cargo una variable. Rediseñar la función para que se adecuen a las capacidades y limitaciones de la persona.

**3- Utilización y manejo del recurso humano:** El desafío es crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan a cada empleado satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Se ha intentado solucionar las expectativas no escritas entre la persona y la organización. Ambas partes suscriben este acuerdo implícito sobre necesidades que esperan ser cubiertas; tienen que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades y fuerzas externas de la organización y de la persona. Debe ser revisado y renegociado constantemente.

**4- Coordinación e integración entre las partes de la organización:** Tiene su origen en la división de tareas que se inicia especificando los diferentes medios que se van a utilizar para llegar a un fin determinado. Cada uno de estos se convierte en un propósito para el grupo al que se le asignó la tarea. Esta suborganización luego genera sus propios medios para alcanzar sus propósitos y así sigue. El problema está en que cada persona comienza a identificarse con su tarea, sector e involucrar sus sentimientos, aspectos personales e inclinaciones. Comienzan a aislarse de entender los problemas de las otras unidades, concentrándose solo en lo suyo. Y se genera el conflicto de poder coordinar e integrar todas las partes.

**5- Crecimiento, supervivencia y efectividad organizacional:** Para poder sobrevivir hay que relacionarse con la multiplicidad de contextos que existen dentro de la cultura y dentro de la estructura social de la sociedad. La organización debe tener un fin útil para sobrevivir a estos contextos.

Los problemas de crecimiento están muy relacionados con los problemas de adaptación, cambio y de su manejo. La supervivencia depende esencialmente de su habilidad para continuar desempeñando su función primaria por medio del reclutamiento, utilización apropiada, motivación e integración de la gente que la sigue. Para hacer bien las cosas correctas, efectividad organizacional, el desafío psicológico de la organización será encontrar los medios para desarrollar personal flexible y adaptabilidad que necesita para sobrevivir, crecer y desarrollarse en un medio cambiante.



## La naturaleza humana

Para lograr los objetivos y sacar lo mejor del capital humano, las organizaciones deben comprender cómo los trabajadores definen las situaciones; como operan sus necesidades y motivaciones. Y así establecer el tratamiento que dará la organización, el tipo de normas y valores que operan, los tipos de autoridad y ejercicio de poder.

“La conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma cómo percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella.” (Schein, 1997:47)

### Supuestos Gerenciales

Para Schein (1997) los principios que los conductores y gestores tienen en relación a las personas y la organización, de manera tal que influyen fuertemente en sus decisiones y modelan sus comportamientos frente a las situaciones cotidianas con el personal y en las políticas de la organización; como también influyen de manera significativa en nuestra manera de pensar y percibir la realidad cotidiana, de evaluar la propia conducta y la de los otros.

Los supuestos racionales-económicos, sociales y de autorrealización pueden caracterizarse brevemente de la siguiente manera:

#### Supuestos racionales-económicos

Sostienen que el principal motivador de las personas es el incentivo económico y la necesidad de aumentar el propio interés. Desde esta creencia, las personas son sujetos pasivos a quienes la organización debe manipular, motivar y controlar. Los sentimientos y emociones son un obstáculo irracional a la tarea y no deben tener cabida en el ámbito de trabajo. En esta línea, algunos principios o valores que guían la conducta son la racionalidad por sobre los sentimientos y las emociones; el ascenso social y económico; el cumplimiento, la disciplina y la obediencia.



## Supuestos sociales

Desde estos supuestos, las necesidades sociales son las principales motivadoras de la conducta humana. Las relaciones interpersonales dan origen y sentido a la identidad y las necesidades de pertenencia social y aceptación de los otros orientan los comportamientos y decisiones. En este sentido, los valores predominantes asociados a estos supuestos pueden estar ligados a sentirse apreciado, ser miembro o parte de un grupo, mantener relaciones de confianza y lealtad y la predisposición y colaboración.

## Supuestos de auto-actualización

Las necesidades de autorrealización, es decir, de hacer máximo uso de las propias capacidades y talentos definen y orientan los comportamientos de las personas. Algunos valores implicados son la autorrealización y el crecimiento personal; el reconocimiento al logro; la iniciativa y el compromiso.

Los supuestos de la Teoría Y de McGregor:

Las motivaciones humanas caen en una jerarquía de categorías: (1) Necesidades fisiológicas básicas. (2) Necesidades de supervivencia, protección y seguridad. (3) Necesidades sociales y de afiliación. (4) Necesidades de autosatisfacción e importancia. (5) Necesidades de auto-actualización, de hacer uso máximo de su propio talento y recursos. A medida que se satisfacen las necesidades más básicas del individuo se empiezan también a satisfacer las necesidades de orden superior. Aun aquellas que consideramos "sin talento" buscan un sentido de significado y de logro en su trabajo si otras necesidades ya se han podido satisfacer.

El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias.

La gente puede motivarse y controlarse a sí misma; los incentivos y controles externos a los que están expuestos pueden constituirse en una amenaza y reducir su capacidad de adaptación.

No existe un conflicto inherente entre la auto-actualización y una efectiva actualización organizacional. Si al empleado se le da la oportunidad puede integrar sus objetivos con los objetivos de la organización.



Basándose en los supuestos explicados anteriormente, se puede comprender porque se alineaba el trabajador, el trabajo que se le pedía que haga no le permite utilizar sus capacidades y habilidades en forma madura y productiva, por eso, al no poder satisfacer sus necesidades superiores. Si las empresas consideran estos supuestos, podrían ocuparse de que el trabajo fuera intrínsecamente más interesante y más significativo para el empleado, así el trabajador podría sentirse orgulloso e importante por lo que hace.

John Kotter (1990), asegura que las empresas deben contemplar a los empleados no sólo como proveedores internos de servicios, sino también como clientes internos. El marketing interno exige mejores capacidades para contratar, capacitar, motivar, compensar y evaluar a los empleados. Se los considera un activo, no un costo, y se pone el acento en su comprensión y en la satisfacción de sus necesidades.

## Recursos humanos en las Pymes

Para introducir el tema tomamos un texto de Rolando Pelliccia., s.f

Mantener una gestión de Recursos Humanos puede no estar considerado en la planificación presupuestaria de una PyME. La intención de convertirse en un empresario PyME es una tendencia que se ha instalado en la sociedad y es necesario contar con una gestión de Recursos Humanos.

No obstante, aún son muchos los desafíos de emprender en Argentina. Los mismos van desde enfrentar la fase inicial de un emprendimiento formal, lo que seguramente por sí solo ya genera un verdadero trastorno en la vida de cualquier emprendedor, hasta el mayor de todos los desafíos: mantener la empresa competitiva en el mercado garantizando la satisfacción de sus clientes y los resultados sustentables de negocios.

Es importante poseer una buena estructura física, recursos financieros suficientes para mantener la operación rodando, tecnología con sistemas y controles que faciliten el día a día de la empresa. Todo eso, sin ninguna duda, está en su radar cotidianamente. No obstante, nada sustituye el papel estratégico de las personas para hacer que la misión de una empresa sea una realidad y alcance el éxito.

Por eso, buscar la excelencia en la gestión de Recursos Humanos es tan importante en las PyMES (cualquiera que sea el ramo de negocios) ya que las mismas muchas veces acaban teniendo que competir con grandes empresas contando con un presupuesto significativamente menor que ellas.

Ahora bien, atraer, seleccionar, mantener, desarrollar y generar el compromiso de los talentos en una organización no es tarea de las más fáciles. Es necesario tener algunos conocimientos específicos más allá de aquellos relacionados a la tecnología y operación



del negocio de la empresa, ya que la gestión de Recursos Humanos suele estar al frente de estas actividades.

La administración de recursos humanos en las pymes tienen características intrínsecas que delimitan estas relaciones interpersonales. (Louis Jacques Filion, 2011). La mencionamos a continuación :

**Reclutamiento:** las pymes encuentran dificultades para reclutar personal. Las debilidades de los sistemas informales de reclutamiento y selección del personal se traducen con frecuencia en elevadas tasas de rotación del personal.

**Remuneración:** las pymes rara vez están dotadas de sistemas formales. Las remuneración en las pymes son menos generosas que en las grandes compañías.

**Disciplina y relaciones con los empleados:** fuerte predominancia del contacto directo e informal en las relaciones de trabajo (empleados con mejor comunicación con sus superiores).

**Contratos de trabajo:** licencias, despidos, jubilaciones, etc. Prácticas poco formalizadas y se realizan de manera específica para cada caso particular.

Las características comunes a muchos de los gerentes de las empresas argentinas, sobre todo de las pequeñas y medianas, José Antonio Ficarra (2009: pág.126), son las siguientes:

- Delegan responsabilidad como tareas, sin autoridad.
- Exigen sometimiento incondicional del trabajador
- No toleran críticas
- Son muy cuidadosos de su imagen y prestigio personal
- No están dispuestos a escuchar y aceptar ideas u opiniones de sus subalternos
- Confían en los amigos o familiares
- No acostumbran a planear
- Son desconfiados de los demás



La incorporación y el ascenso de los trabajadores se da por relaciones, donde prima el amiguismo, el parentesco y las influencias políticas. No se valora la idoneidad y los logros del trabajador. La autoridad y el control se encuentran únicamente en la cima porque existe temor de perder el control de la empresa.

## Desafíos para la ARH en las Pymes

“En la actualidad, los dirigentes de PYMES enfrentan numerosos desafíos en materia de administración de recursos humanos, las cuales tendrán que resolver para que sus organizaciones sigan siendo competitivas”. Louis Jacques Filion ( 2011: pág. 205)

**El primer desafío:** Pasar de un enfoque mecanicista a un enfoque dinámico de la función. Dejar de ver a la ARH como un costo, para entenderla más bien como una fuente de valor agregado.

**Segundo desafío:** Capacitar a los empleados para seguir siendo competitivos.

**Tercer desafío:** que el emprendedor evolucione junto con sus empresas convirtiéndose en administrador (planea y organiza el trabajo).

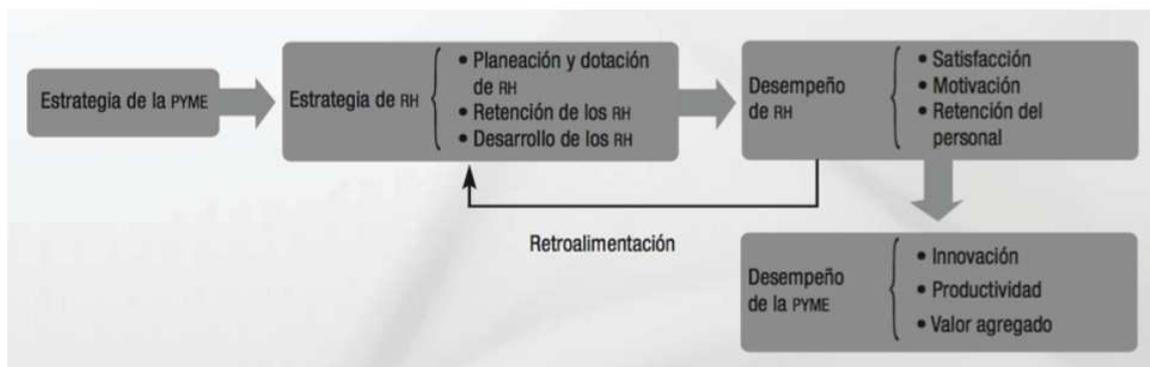
**Cuarto desafío:** Las empresas que se adapten a los cambios ambientales que afectan a las organizaciones.

**Para enfrentar con eficacia los desafíos mencionados anteriormente:**

- Los dirigentes de Pymes, deben tener una visión estratégica.
- Alinear estratégicamente (planear las necesidades en materia de ARH y que éstas sean congruentes con la estrategia global de la Pyme).
- El proceso de planeación de recursos humanos debe contar con un análisis de los empleados y el inventario de las competencias disponibles dentro de la organización.

- Realizar planeación de recursos humanos tendiendo a una dotación eficaz de colaboradores.
- Retención de los recursos humanos: equidad en cuestiones salariales otras formas de remuneración (salario emocional)
- Desarrollo de los recursos humanos: gestión de carreras, capacitaciones y organización del trabajo. Acompañamiento, mentoría (empleado experimentado ayuda a los más jóvenes)

### Modelo de ARH "a la medida" en el contexto de las PYMES



Fuente: Louis Jacques Filion, "Administración de PYMES"

El desempeño laboral es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma "el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad" (p. 510). Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.



# LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS PYMES

La perspectiva de género, es también, un tema vital para las empresas, de los cuales las pymes, deben hacer hincapié al respecto. Abordando temas, tales como, la igualdad de salario, beneficios y prevención de acosos, entre otros. Es decir, que se comience a escuchar y tener en cuenta parte del capital humano dentro de las empresas.

Los dueños de las empresas deben asesorarse al respecto, así como La “Ley Micaela” (ley 27.499) establece la capacitación obligatoria de género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación, es hora de que el ámbito privado también empiece a incluir la perspectiva de género.

Las PyMES deben contar con líderes que apoyen esta iniciativa, con visión, para generar un cambio real, ya que la falta de perspectiva de género dentro del ámbito laboral, también es causante de un mal clima, y por ende de la productividad. Esto se debe a que este sector del personal no se siente parte de la empresa, en muchas ocasiones cuentan con desventajas de igualdad y reconocimiento jerárquico, haciendo que se desmotivan, generando malestar en el clima laboral, pérdida de talento y productividad, entre otros.

Los programas de integridad, que vienen desarrollando desde la Ley 27.401, resultan como herramientas útiles para prevenir riesgos de corrupción y extender la temática de género.

Según los temas de perspectivas que estamos viendo, nos parece interesantes e importantes para que las empresas PyMEs incorporen y desarrollen dentro de sus empresas, creemos que deben analizar las desigualdades que se generan en el ámbito laboral, tipo de contratación y salario, de acuerdo a su género.

Por tal motivo, consideramos que los empresarios, deberían poner en agenda el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que genera beneficios al planeta y también a la propia Pyme. Asimismo considerar y empezar a utilizar aquellos Convenios que la Organización Internacional del Trabajo plantea.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) a través de sus Convenios Nros. 100; 111; 156; 183 y sus respectivas sugerencias establecieron algunos criterios sobre la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. Según el Convenio O.I.T. n° 100/51, debe reconocerse que pueda existir diferencia de salario entre las personas que realizan un trabajo determinado, pero tales diferencias nunca deben ser por motivo del género.

A su vez, el Convenio O.I.T. n° 111/58 tiene como finalidad promover la igualdad de oportunidades y de trato con respecto al empleo y la ocupación, sin discriminación alguna



por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social. Los Estados que han ratificado este Convenio se comprometieron a promover y ejecutar herramientas y condiciones a fin de aumentar la igualdad de oportunidades y trato mediante políticas nacionales que procuren eliminar todas las formas de discriminación laboral, haciendo referencia también al acceso a la formación profesional y admisión en el empleo.

Respecto al Convenio O.I.T. n° 156/81 se fijaron objetivos principales sobre la necesidad de establecer igualdad de oportunidades y de trato tanto entre hombres y mujeres con responsabilidades familiares como entre trabajadores con y sin ellas, ampliando el ámbito de aplicación hacia un nivel superior de posible igualdad laboral hacia todos los sectores, actividades económicas y categorías de trabajadores donde las responsabilidades familiares no restrinjan las posibilidades de avanzar profesional y laboralmente. Sin embargo, aunque dicho Convenio no esté dirigido únicamente a las mujeres, a las claras, una de sus finalidades principales es superar la discriminación que las mujeres trabajadoras enfrentan por causa de sus responsabilidades familiares.

Además, se aprobó el Convenio O.I.T. n° 183/00 que trata sobre la realidad de las trabajadoras embarazadas, colocándolas en estado de embriaguez en situación desfavorable y permeable a la discriminación; y el Convenio O.I.T. n° 190/19, destinado a prevenir y eliminar la violencia y el acoso en el ámbito laboral, siendo congruente con la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

Con lo expuesto por estos convenios, reconocemos que la violencia y el acoso también afectan a las empresas, tanto las pequeñas como a las grandes, afectando negativamente a la organización del trabajo, las relaciones en el lugar de trabajo, el compromiso de los trabajadores, la reputación de las empresas y la productividad.

En las PyMEs puede existir diferencia de sueldos entre los empleados, según en lo que se desempeñen, pero estas diferencias, respecto a los convenios, nunca debe ser por causa del género, sino, por sus capacidades, estudios y aptitudes.

Es importante que las empresas tengan un control y promocionen estos convenios, que promuevan temas de no discriminación e igualdad entre los trabajadores; que a su vez, las responsabilidades sean repartidas, por ejemplo, que tanto el hombre como la mujer, puedan acceder a licencias pagadas para el nacimiento de los hijos.

Así, también, una de las realidades que afrontan las mujeres, a la hora de conseguir empleo, es el cuestionamiento si tiene hijos o si desea tenerlos, quedando exhibidas a la presión del ambiente laboral.

La desigualdad de oportunidades, que genera la falta de diálogo y compromiso con las perspectivas de género, afectan a las empresas, en este caso estudiado, a las PyMES, ya que la genera impedimentos de lograr mayor efectividad, por no sentirse en plenitud de crecer desarrollarse, y muchos menos sentirse parte de la misma.



Por eso, es importante que dentro del ambiente de la PyME exista la igualdad de oportunidades, con comunicación dinámica y fluida, con la existencia de un líder visionario y capaz de afrontar estos temas, comprometiéndose al respecto.

Creemos que la igualdad de oportunidades es imprescindible para las pymes, ya que de esta manera los integrantes se sentirán escuchados, por un líder que les da confianza en sí mismos, habrá un mayor compromiso, mejorando el ambiente laboral, y junto a esto el crecimiento de la empresa.

## CLIMA LABORAL

El clima laboral es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo. Incluye desde la forma de relacionarse de los empleados hasta la satisfacción de los mismos.

El concepto de clima organizacional según Chiavenato (2002):

Expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades.

En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.



## Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin G y Stringer R, (1968), plantearon la existencia de 9 dimensiones del clima organizacional:

**Estructura:** es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**Responsabilidad:** los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa:** los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos. Desafío: es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro como fuera de la empresa.

**Relaciones:** es el ambiente social dentro de la empresa, la relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.

**Cooperación:** es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares:** son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.

**Conflictos:** son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

**Identidad:** es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones.



# Factores que influyen en el Clima Organizacional:

Stringer (2001) basado en su experiencia a través de los estudios realizados ha llegado a la conclusión de que existen factores importantes que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización.

1. **Las prácticas del Liderazgo:** estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes se dirigen a los subordinados.

2. **Convenios Organizacionales:** comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional.

3. **Estrategias:** influyen en la manera en cómo los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

El clima organizacional es medible, estando dado en función de los comportamientos que los trabajadores tienen para con el trabajo y ellos mismos, afirmando lo manifestado por (Schneider, 1990). Se lo termina definiendo en base a las percepciones que tienen los trabajadores en cuanto a las características de su ambiente laboral y de qué forma estas los afectan al momento de realizar sus labores.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 236). En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desempeño.



Los grandes propósitos de tener un buen clima organizacional son: incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar sobremanera el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito.



## CAPÍTULO V

### CIERRE DEL TRABAJO

#### CONCLUSIÓN GENERAL

Arribamos a la conclusión de cómo influye el lenguaje en la conformación del individuo. El poder que tiene el lenguaje para comunicar en forma efectiva, para entablar conversaciones y construir relaciones de compromiso y confianza, lo que resulta fundamental para quienes trabajamos en distintas organizaciones. Instalar la importancia de los actos del habla como acciones fundamentales para generar realidad, escuchar en forma efectiva, ejercer un trabajo responsable, desarrollar el liderazgo y ampliar las interpretaciones del mundo y lo posible.

Las pymes fueron modificándose a lo largo de los años, en consecuencia de un mercado plenamente variable e inestable. Donde, hace varios años atrás no se tenía en cuenta distintos tipos de liderazgos, ni comunicaciones bilaterales en el mundo de las pymes; y en consecuencia el clima laboral no era tenido en cuenta. Se lo consideraba al empleado meramente como aquel que iba a trabajar por el sueldo, sin involucrarse en los propios objetivos de la empresa.

Los empleados, ante la presencia de un líder autoritario, y la falta de diálogo puede generar que su trabajo sea realizado incorrectamente, o incluso, una comunicación poco clara, puede provocar que dos empleados hagan lo mismo. Peter Drucker, en su libro "El futuro del hombre industrial". (1942), planteó que "...En la empresa basada en la información, el conocimiento está en la parte baja de la pirámide jerárquica...", entendiendo con esto que la comunicación dentro de las pymes es primordial para el buen desarrollo de la productividad.

Tal como se comenzó en la investigación, los problemas que afrontan las pequeñas y medianas empresas, están relacionados con la mala gestión de la comunicación, ya que la mayoría de estas empresas carecen del diálogo, o el mismo no es empleado en sus distintas direcciones, generando de esta manera un clima laboral inestable, impactando en la productividad. Por eso, como se ha podido apreciar a lo largo del análisis, es objetivo del liderazgo intervenir y mejorar estas falencias.

Las herramientas brindadas en este trabajo, junto con referencias de autores, permitirán que las pymes, si las utilizan de manera correcta, mejoren su comunicación interna,



adquieran un buen liderazgo, y por ende, mejore el clima laboral, impactando de manera positiva en la productividad.

Centrándonos, en los conceptos de comunicación, liderazgo y capital humano, con lo mencionado hasta el momento en este apartado, nos encontramos en la índole de dar un cierre a este trabajo de investigación. Planteando a continuación, una conclusión general al respecto. Esto, además, es posible, junto a la recolección de distintos textos de autores que fuimos incorporando a lo largo de la carrera, y que plasmamos en el desarrollo del trabajo, los cuales nos fueron de gran utilidad y ayuda para poder validar la hipótesis planteada desde el comienzo.

La comunicación, es una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de un trabajo. Sin embargo, respecto a este trabajo de investigación, podemos deducir que la mayoría de las empresas pymes presentan fallas respecto a su comunicación interna, provocando un mal clima laboral, donde los empleados desconocen los objetivos y el funcionamiento de la empresa, teniendo como consecuencia que la productividad de la misma no sea llevada a cabo en su totalidad como corresponde.

Por otro lado, muchos de los dueños, no comparten toda la información a sus empleados, de esta manera provocan que no se comprometan con la empresa, y que trabajen meramente por el sueldo.

Es importante que todo empleado conozca los objetivos de la pyme y que se sienta parte de la misma.

No obstante, un tema actual, dentro de las pymes, pero no menos importante, que afecta al clima laboral si el mismo no es tenido en cuenta, es la perspectiva de género. Esto se debe a que si la misma es tomada en cuenta, es decir, si se lo escucha al personal, este se sentirá motivado.

Si todas las personas que trabajan en la empresa se sienten escuchadas por un liderazgo visionario, que se preocupa porque todos tengan las mismas oportunidades, esto conlleva a que el clima laboral sea bueno, obteniendo el objetivo y productividad deseado.

Además, el liderazgo, es otra herramienta imprescindible, para las empresas, ya que el mismo, influye entre otras cosas, en el clima de la empresa, dependiendo de cuál de estos sea utilizado podrá afectar de manera positiva o negativa al trabajo y producción interna.

En el análisis, nos hemos dado cuenta que, las pymes a lo largo de los años no han tenido en cuenta la importancia del liderazgo. La falta del mismo produce que la empresa sea insostenible en el mercado, ya que de esta manera pueden tomar malas decisiones y falta de cumplimiento con los stakeholders.

Muchos de los problemas internos, son generados por el tipo de liderazgo utilizado o la falta del mismo. Por tal motivo, es de suma importancia la aplicación de un buen líder,



reducir los posibles conflictos y mejorar la comunicación entre todos los mandos, conllevando al buen funcionamiento de las actividades.

Es importante que este líder, pueda afrontar los conflictos que genera el mercado, más el desafío que tienen las pymes en esta pandemia. Para esto, el mismo debe tener una amplia visión, buena comunicación entre los miembros de la empresa e integración.

Tiene que existir motivación, desarrollo profesional y hacer que todos sientan pertenencia al grupo.

Respecto al capital humano, es un factor fundamental, para el buen desarrollo de la empresa, ya que de acuerdo a la experiencia laboral y la formación del individuo, impactará en la productividad de la empresa. Motivo por el cual, nos parece acertado que se le dé importancia a la estructura de los recursos financieros, para mantener la gestión de recursos financieros.

En síntesis, aceptamos la hipótesis planteada desde un comienzo, “la inadecuada comunicación y las falencias en el liderazgo influye en el clima laboral afectando a la productividad”, ya que es certero, luego del trabajo de investigación, arribar que las fallas de comunicación y liderazgo, repercuten en las actividades diarias de los empleados, donde el clima laboral se torna inestable, desconociendo los objetivos de las pymes.

Será de suma importancia que, el o los dueños de las pymes, empiecen a considerar estas herramientas como primer plano, si desean que su productividad no tenga fallas.

Una de ellas será el tipo de líder que la empresa tenga, ya que se ha verificado que el sistema de liderazgo en las pymes es importante para el funcionamiento de la misma; siendo una herramienta clave para el desarrollo y crecimiento.

Implementando una buena comunicación interna entre el líder y los empleados, para una adecuada gestión y resolución de las actividades. Este deberá plantear reglas transparentes y hacer que se cumplan.

Otra de las importancias de un buen líder, es que debe generar en la pyme un ambiente adecuado entre las partes, logrando el trabajo en equipo.

El mercado de las pymes sufre permanentes cambios, y este año, agregando un factor extra, que afectó a nivel mundial, estas pequeñas empresas no fueron la excepción, por tal motivo es importante que estén preparadas para esto. Lo que será un desafío constante para el líder, ya que deberá actualizar y adecuar todas las herramientas para una buena gestión.

Si se lleva a cabo razonablemente la planificación, organización, coordinación y acciones, trabajando en equipo, dentro de un buen clima laboral, alcanzando los objetivos de productividad, podremos decir, que la empresa es llevada adecuadamente por un buen líder.



## CONCLUSIÓN PERSONALIZADA

**Rodilla, Tamara Elizabeth**

En consecuencia a nuestro trabajo de investigación, junto a la bibliografía estudiada a lo largo de la carrera, más material obtenido de diferentes fuentes, hemos detectado que hoy en día, no todas las pequeñas y medianas empresas tienen en cuenta como principales herramientas, a la comunicación y al liderazgo, para el buen desarrollo del clima laboral y productividad.

Por eso, creemos necesario, que las pymes deben familiarizarse con estos conceptos y llevarlos a la práctica.

Los dueños deben comprender que es importante que todos los miembros conozcan los objetivos, haciendo sentir a los empleados parte de la empresa, donde exista el diálogo en sus diferentes direcciones.

Además, necesitan líderes que puedan hacer frente a los conflictos y desafíos que depara el mercado, con amplia visión y confianza en sí mismos.

Con un buen líder y una buena comunicación, se podrá trabajar en equipo, apuntando todos hacia una misma meta, dentro de un clima laboral armonioso y obteniendo la productividad deseada.



**Romero, Mercedes Alejandra**

Dentro del análisis expuesto en el trabajo de investigación, concluyó, para que exista una correcta comunicación debe haber primordialmente un lenguaje en común, en el cual todos los participantes puedan dialogar. Este lenguaje nos permite modificar el mundo, abrir o cerrar posibilidades, construir nuestras identidades individuales y colectivas, y generar compromisos. Es necesario aprender a diseñar conversaciones de calidad con el otro para coordinar acciones en común.

En relación con lo antes expuesto puedo deducir que la comunicación es una herramienta trascendental, que bien implementada, aporta gran valor a los procesos internos y externos de las empresas. En este sentido la responsabilidad del gerente o dueño es transmitir de forma clara y concisa la política implementada.

Por último, la tarea de los líderes será alinear y promover a los empleados para que se involucren con los objetivos propuestos por la gerencia. Con una buena práctica de liderazgo, que incluya hablar y escuchar en un clima de confianza, a través de una gran motivación, logrará que los trabajadores se desempeñen con excelencia. Finalmente frente a la evidencia recaudada, un clima organizacional favorable ayuda a los propósitos de hacer crecer tanto a la empresa como a los integrantes de la misma.



## BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- \* Aldo Schlemenson, "Análisis organizacional en pymes y empresas de familia". Editorial Granica. (2015)
- \* Carlos Cleri, "El libro de las pymes". Editorial Granica. 2012
- \* Idarberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos". El capital humano de las organizaciones. Editorial: Mc GRAW-HILL. 2018
- \* Edgar Schein, "Psicología de la organización". Editorial Prentice Hall. 1982
- \* Edgar Schein, "Cultura organizacional y liderazgo". San Francisco, USA. Editorial: Jossey-Bass. 2004
- \* John Maxwell, "Desarrolle los líderes que están alrededor de usted". Editorial Grupo Nelson. 1996
- \* Jorge Rubinstein, "Apunte sobre El proceso comunicacional". 1997
- \* José Antonio Ficarra, "La dirección estratégica". 1a. Ed., Editorial Edicon. 2009
- \* Louis Jacques Fillion, "Administración de PYMES". Primera edición. México: Editorial Pearson. 2011
- \* Peter Drucker, "El management del futuro". Editorial Sudamericana. 2003
- \* Peter Senge, "La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Editorial Granica. 2011
- \* Rafael Echeverría, "Ontología del lenguaje". Editorial Granica. 1994
- \* Rafael Echeverría, "La empresa emergente". Editorial Granica. 2011
- \* Russell Ackoff, "Planificación de la Empresa del Futuro". México: Editorial Limusa. 1997



## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

[http://manueltessi.com/sitio/wp-content/uploads/2013/02/revista\\_noticias\\_udp\\_el\\_potencial\\_de\\_la\\_ci.pdf](http://manueltessi.com/sitio/wp-content/uploads/2013/02/revista_noticias_udp_el_potencial_de_la_ci.pdf)<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>

<https://concepto.de/comunicacion-organizacional/>

[https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/la\\_importancia\\_de\\_la\\_comunicacion\\_para\\_las\\_pymes-CRDD250](https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/la_importancia_de_la_comunicacion_para_las_pymes-CRDD250)

Echeverría,R.[cloud 21].(2011, Agosto 26). Liderazgo y Habilidades Conversacionales <https://youtu.be/sR5PR94d4-4>.Recuperadode<https://www.youtube.com/channel/UCScnZzCT0PtZiUAiR1JKCPw>

<https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/fwcwn.html>

[https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_07.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_07.pdf)

<https://www.gestiopolis.com/el-liderazgo-como-base-de-nuevas-estrategias-en-las-pymes>

<https://www.evaluandosoftware.com/la-gestion-recursos-humanos-las-pymes/>

<https://www.argentina.gob.ar/generos/ley-micaela>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm>

<http://www.sanmartin.gov.ar/noticias/firmamos-junto-a-la-unsam-un-convenio-para-realizar-un-plan-con-perspectiva-de-genero-para-las-pymes/>

<https://www.ilo.org/gender/Aboutus/ILOandgenderequality/lang--es/index.htm>

<https://international.vlex.com/vid/auditoria-mantiene-igualdad-agenda-166112>

<https://www.gestiopolis.com/problemas-comunicacion-interna-empresas/>

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>



## ANEXO : BUENAS PRÁCTICAS

### CONVENIOS DE PERSPECTIVA DE GÉNERO PARA LAS PYMES

La perspectiva de género es un tema importante que abarca gran parte del capital humano, y como mencionamos anteriormente, si el personal no se siente parte de la empresa, no se siente escuchado, o considera que el líder no lo tiene en cuenta, en consecuencia trabajará desmotivado, generando que el clima y productividad no sea la deseada.

A lo largo de esta investigación, nos parece adecuado, que las empresas; en especial las del Partido de General San Martín; aunque debería ser ejemplo para todas, se asesoren y familiaricen con el Convenio que el Municipio de GSM, junto con la UNSAM, han firmado para la realización de un plan de perspectiva de género para las Pymes.

Según el informe de la propia municipalidad, van a desarrollar un manual, el cual, deberán utilizar las empresas para tomar distintas medidas para promover la igualdad de oportunidades para las mujeres y personas de diversidad:

“El intendente Fernando Moreira, y el rector de la Universidad Nacional de San Martín, Carlos Greco, firmaron un convenio de colaboración para desarrollar de manera conjunta un plan de buenas prácticas en organizaciones productivas.

En ese sentido, a través de nuestro Programa de Transversalización de la Perspectiva de Género e Igualdad en el entramado productivo local, se creará un manual con perspectiva de género para las empresas y PyMES de la ciudad.

En ese sentido, a través de nuestro Programa de Transversalización de la Perspectiva de Género e Igualdad en el entramado productivo local, se creará un manual con perspectiva de género para las empresas y PyMES de la ciudad.

Este documento incluirá un Protocolo de Acción contra las Violencias por razones de género, para prevenir, identificar y erradicar situaciones de violencia por motivos de género en el ámbito laboral.

También tendrá toda la información sobre el Sistema de Protección Integral para Mujeres que Padecen Violencia, a través del cual se brinda orientación, abordaje integral y tratamiento especializado.



Al respecto, la subsecretaria de Inclusión e Integración Social, Marcela Ferri, sostuvo: “La Transversalización de la perspectiva de género es lo que nos va a permitir hacer un cambio cultural, en este caso, contribuir con quienes dirigen las empresas y así lograr mejores condiciones de trabajo. Además, junto a la UNSAM, un actor fundamental para generar esos ámbitos de conversación, visibilizarían y acompañamiento a las PyMES”.

Por su parte, Greco destacó: “Felicitamos esta iniciativa del Municipio, desde nuestro lugar, vamos a trabajar en la formación para sensibilizar y aplicar los protocolos contra la violencia en todo el ámbito empresarial e industrial”.

Además, el plan tendrá lineamientos para garantizar la paridad de género dentro de las organizaciones, industrias y PyMES, tales como reducir la brecha salarial e impulsar la inclusión laboral de las personas LGBTI+.

Para llevar adelante esta construcción colectiva, se convocará a los sectores empresariales, gremiales, y representantes de la Red de Mujeres Pymes.

“Es una iniciativa muy importante porque las situaciones de violencia, discriminación y desigualdades suceden también en ámbitos laborales, y en San Martín tenemos 4.000 PyMES para profundizar este camino que viene realizando el Municipio en políticas de género”, cerró Mariana Fioroni, directora de Responsabilidad Social Empresaria.”

(<http://www.sanmartin.gov.ar/noticias/firmamos-junto-a-la-unsam-un-convenio-para-realizar-un-plan-con-perspectiva-de-genero-para-las-pymes/>)