

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN

Escuela de Economía y Negocios

Licenciatura en Administración y Gestión
Empresarial

TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA
PROFESIONAL
(TFPP)

“FALLAS DEL LIDERAZGO EN LAS PYMES
Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO”

Autor y Autora:
Carbajo, Pablo
Portal, Natalia
natiportal@hotmail.com

Tutor: Profesor Lic. Jorge Tramontin

INDICE

Carátula.....	1
Índice.....	2
Introducción.....	3
Capítulo I. Clasificación y características de las Pymes.....	5
Capítulo II. Definición y tipos de liderazgos.....	10
Capítulo III Análisis estadístico sobre la importancia del liderazgo.....	18
Capítulo IV Liderazgo y Dirección.....	29
Capítulo V Nuevos paradigmas –Coaching.....	34
Capítulo .VI Motivación.....	42
Conclusiones.....	55
Bibliografía.....	59

INTRODUCCION

Principales Hallazgos: Trataremos de definir a las pymes y su composición dado que son una parte fundamental del sistema económico argentino, crean empleos y brindan servicios a la comunidad.

Propósito General y Estrategia del Estudio: el objetivo que persigue nuestro Trabajo Final de Practica Profesional es brindar una visión del concepto de liderazgo en las pymes y su importancia para el desarrollo de las mismas.

La investigación y estrategia estará basada mayormente en la indagación bibliográfica y una pequeña encuesta sobre la importancia de la opinión de los trabajadores sobre sus jefes y la relación que se produce entre los mismos.

Metodología de Trabajo: Trabajaremos desde el punto de vista descriptivo, recurriendo principalmente a la información bibliográficas para lo cual tendremos en cuenta las publicaciones que brindan las paginas de internet, artículos de revistas, material utilizado a lo largo de la carrera, etc. Nuestro Trabajo Final de Practica Profesional se basara en fuentes literarias, tomaremos especialmente el recaudo de hacer la mayor cantidad posible de referencias durante el texto y propondremos hacer algunas citas textuales de frases que posean relevancia para nuestro trabajo Final de Practica Profesional.

En el primer capitulo de nuestro trabajo, desarrollaremos y definiremos que son las Pymes y su clasificación según la resolución 519/2018 del Ministerio de Producción.

En el segundo capitulo de nuestro trabajo, describiremos los distintos tipos de liderazgos, cuando las empresas son pequeñas el liderazgo es algo que se da de forma natural. Pero existen distintos tipos de liderazgo que permite a las pymes garantizar el cumplimiento de sus objetivos, dado que el liderazgo es esa capacidad.

En el tercero capítulo nos enfocaremos en encuestas, una realizada por ww.trabajando.com y las otras tres a distintas empresas donde trataremos de demostrar la importancia del liderazgo en la pymes y que el atributo más importante de un jefe que sepa liderar.

En el cuarto capítulo destacaremos la diferencia entre dirección y liderazgo dado que muchas veces se tiende a confundir y pensar que son sinónimos.

En el quinto capítulo desarrollaremos y expondremos los nuevos paradigmas como el coaching que se ha convertido en los últimos años en una técnica muy utilizada dentro de las organizaciones por los resultados positivos que ofrece.

En el sexto capítulo desarrollaremos los factores motivadores del individuo, tratando de demostrar que la teoría de las necesidades de Abraham Maslow es la más completa e importante y que los líderes son quienes guían a los empleados hacia el éxito a través de la motivación aplicando diferentes y variadas técnicas.

Palabras claves: Pymes - Liderazgo - Motivación - Coaching - Dirección

CAPITULO I

“CLASIFICACION Y CARACTERISTICAS DE LAS PYMES”

1.1- Breve historia de las Pymes en la argentina

Para comprender la problemática actual por la que atraviesa las pymes argentinas debemos desarrollar el contexto en el cual se han gestado y el propósito original que alentó su creación.

Si bien los pequeños emprendimientos industriales aparecen a fines del siglo XIX es después de la segunda guerra mundial, cuando las pequeñas y medianas empresas argentina recibe un fuerte impulso en su crecimiento y desarrollo; muchas se fundaron en base a la habilidad de su dueño para hacer un producto de oferta escasa y alta demanda, lo que mas importaba era la cantidad y no tanto la calidad que ocupaba un segundo plano.

1.2- Clasificación de Pymes:

No hay criterio universal para determinar cuando una empresa puede ser clasificada por pequeña, mediana o grande. Se adoptaron criterios como: números de empleados, el nivel de facturación, la magnitud del patrimonio, o el tamaño del mercado atendido. Muchos de esos criterios se siguen utilizando hoy en día. En nuestro país la secretaria de emprendedores y pymes del ministerio de producción y trabajo califica a este sector de empresas productivas en 5 categorías en función al máximo nivel de ventas anuales sin IVA, ni impuestos externos medidos en pesos: agropecuario, industria y minería, comercio, servicios y construcción.

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 7.400.000	\$ 5.800.000	\$ 19.800.000	\$ 16.800.000	\$ 4.800.000
Pequeña	\$ 47.300.000	\$ 34.600.000	\$ 119.200.000	\$ 102.200.000	\$ 30.000.000
Mediana tramo 1	\$ 378.900.000	\$ 289.000.000	\$ 1.001.800.000	\$ 829.900.000	\$ 228.900.000
Mediana tramo 2	\$ 568.300.000	\$ 412.800.000	\$ 1.431.200.000	\$ 1.212.800.000	\$ 363.100.000

Gráfico 1- "categoría de las Pymes"¹

¹ www.argentina.gov.ar/noticias/actualizacion-de-categorias-para-ser-pymes

1.3- Características de Empresas Pymes:

En términos generales las pymes argentinas presentan características comunes y propias que las identifican:

- ✓ La propiedad y gestión de la empresa se concentra en una sola persona familia.
- ✓ Emplean mano de obra poco calificada y de mucha antigüedad.
- ✓ Tienen un bajo nivel de planificación comercial, de producción, y económico-financiera.
- ✓ Son altamente dependientes de proveedores locales.
- ✓ Participan activamente en cámaras y asociaciones empresarias.
- ✓ Sus clientes suelen ser grandes empresas.
- ✓ Poseen fuentes de financiamientos muy caras.
- ✓ No poseen una posición dominante en el mercado.

A continuación expondremos las problemáticas mas destacadas en las Pymes

Debemos tomar en cuenta que las Pymes se encuentran limitadas ante las grandes empresas, pero esto más que nada por la falta de equidad que existe, aunque también las Pymes se encuentran con las siguientes limitantes.

- ✓ Conseguir clientes.
- ✓ Contratar trabajadores calificados.
- ✓ Financiamiento.
- ✓ Conseguir proveedores.
- ✓ Obtener equipo.
- ✓ Adaptar sus productos al cliente.
- ✓ Información de mercado.
- ✓ Calidad del producto.
- ✓ Productividad.
- ✓ Administración de la empresa.

Cabe mencionar que las limitantes que las Pymes tienen se debe a fallas principales en el conocimiento del empresario, que en su mayoría no cuenta con los conocimientos administrativos necesarios, no contar con un soporte que le permita garantizar para obtener créditos, que por consiguiente limitan la adquisición de tecnología, desconocen completamente el mercado que los margina y se les complica el posesionarse en el mercado, y cada día es mas difícil el competir, conseguir nuevos clientes que cada día son mas y mas exigentes. Un gran reto para la empresa moderna es el de utilizar los

recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividad empresarial.

A continuación detallaré tres categorías para llevar a cabo estas actividades:

- ✓ Actividades que producen bienes.
- ✓ Actividades que distribuyen bienes.
- ✓ Actividades que ofrecen servicios.

Debido a lo anterior tenemos que este número de empresas en su gran mayoría se enfrentan a la siguiente problemática:

Problemas socioeconómicos:

- ✓ Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.
- ✓ Desconocimiento del mercado y su competencia.
- ✓ Baja competitividad.
- ✓ Falta de preparación empresarial, es de baja capacidad de asociación, ya que estas personas tienen por costumbre operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades.
- ✓ Falta de una gestión empresarial enfocada a un mundo global con una economía abierta.
- ✓ Carecen de una cultura de asociación, ya sea entre los productores, empresarios y comerciantes, y prestadores de servicios, o entre cualquiera de ellos.
- ✓ Falta de capacitación de mano de obra.

Problemas tecnológicos:

- ✓ Bajos niveles de productividad.
- ✓ Bajos controles de calidad.
- ✓ Lo anterior debido al rezago tecnológico.
- ✓ Ausencia de modernización en sus esquemas de producción.

Problemas administrativos fiscales:

- ✓ Falta de controles administrativos en sus empresas.
- ✓ Altas cargas impositivas.
- ✓ No aprovechamiento de beneficios fiscales.
- ✓ Desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa.

- ✓ Falta de la optimización de los recursos.
- ✓ Falta de personal con suficiente capacidad para administrar la empresa.

1.4- Alternativa de solución:

Luego de haber comentado los problemas que afrontan las Pymes mencionaremos algunas de las alternativas que contribuyen a solucionar dichos problemas para que puedan mejorar su posición en el mercado, como por ejemplo: Establecer Objetivos realistas para las operaciones, elaborar planes que puedan ejecutarse, desarrollar políticas para guiar la ejecución de planes, establecer procedimientos de las operaciones y asegurar la actividad administrativa, verificar la preparación de los informes para evaluar la efectividad y el progreso de la empresa.

CAPITULO II

“DEFINICION Y TIPOS DE LIDERAZGOS”

2.1- Definiciones de Liderazgo:

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional. (Wikipedia)

James Hunter (2001) el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

Richard L. Daft (2007), define el liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Chiavenato (2005) es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.

Kotter (1998) muchas personas confunden a un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo que considera un gran error, dado que el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a su vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas y plantea que el liderazgo se expresa en:

*“Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión. Lograr una red o network cooperativa de recursos humanos, que implique un grupo de personas altamente motivadas y comprometidas para convertir su visión en realidad.”*²

Jaime Maristany (1994), líder es una persona que tiene carisma, presencia, empatía, se conoce a si mismo y sabe comunicar, define su propósito, logra atención y el interés de los empleados, hace que toda la organización se involucre en crear y sostener la atención hacia el logro de los objetivos propuestos.

² Kotter, John P. *The Leadership Factor*. EE.UU. 1998.

No cualquier persona es líder, se requiere de determinados atributos y habilidades, ya sea de forma innata o adquirida de la experiencia y capacitación.

Berta Madrigal (2002), expresa atributos que debería tener una persona para ser un verdadero líder, entre los cuales menciona:

- Buen comunicador
- Orientado a la realidad y a la acción;
- Flexible, adaptable;
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar los hechos de manera objetiva;
- Dispuesto a tomar decisiones, asumir riesgos y afrontar las consecuencias;
- Respetuoso, responsable;
- Motivador de personas y grupos;
- Autocrático;
- Honesto y sincero, hablando con la verdad, sin demagogia;

Teniendo presente algunas de las definiciones de liderazgo, es importante resaltar que no todos los líderes gestionan de igual manera, la diferencia en cuanto al liderazgo ejercido sobre los empleados puede provenir de las aptitudes, habilidades y capacidades que posea la persona que lo ejerce, así como también de las características del grupo de trabajadores que se tenga.

2.2- Principios de liderazgo:

El líder formal debe serlo por vocación, ya que debe suscitar la necesidad de ser él el líder aceptado por el grupo, y tener suficiente intuición y formación técnica como para motivar al grupo y hacerlo concentrar en su tarea; el líder necesita ser capaz de identificarse con los otros, recibir y comprender los mensajes del grupo, captar las situaciones individuales y fundamentalmente estar apto para entablar buenas relaciones con los demás.

Si bien es difícil hablar de líder positivo, dado que cada grupo exige características diferentes y que por su estructura interna condiciona según los distintos momentos conductas democráticas o autoritarias, en relación con la personalidad del líder, podemos decir que un líder auténtico entiende que forma parte del grupo y opera influencias sobre él y que continuamente emite y recibe mensajes, constituyendo éste su interrelación dinámica con el grupo.

2.3- El liderazgo según las distintas estructuras de personalidad.

Las personas perfeccionistas y meticulosas tomarán la situación sembrando inseguridad y haciendo dudar a todo el conjunto sobre lo que se está haciendo, sintiendo una especial satisfacción en proceder así. Otras personas con características demostrativas fascinan con su exhibicionismo, haciendo que el grupo las admire, inoculan una expectativa que luego no pueden satisfacer dejando al grupo con una considerable dosis de frustración.

Las personas que tienen mucha capacidad de acción, actúan según las necesidades latentes del grupo y logran que éste se ponga a su servicio, ya que los demás le "delegan la acción"; siempre se adelantan a los otros, actuando lo que podría ser conversado. Por último, tendríamos aquellas personas de carácter desconfiado y receloso, que muestra de continuo la posibilidad de que ocurran cosas malas, enfatizando los aspectos negativos de la situación.

2.4- Tipos de liderazgos:

Kurt Lewin describió cuatro tipos de liderazgos, según observaciones de campo directas. Los clasifica en: autocráticos, que se subdividen a su vez en autoritarios y paternalistas; laissez-faire y democráticos. E. Pichón Riviere agrega el demagógico.

El líder autocrático:

Autoritario: se caracteriza por ser prejuicioso, no escucha ni respeta las ideas del conjunto, desea imponer las suyas a toda costa, es egocéntrico y le gusta poner de manifiesto el poder que tiene.

Toma de decisiones: decide sin consultar al grupo y no admite discusiones, difícilmente delegará autoridad, emite mensajes en forma unidireccional, preferentemente en forma de órdenes que deben ser cumplidas rigurosamente, inculca miedo en sus subordinados y evita cualquier tipo de diálogo esclarecedor. Con su conducta fomenta la dependencia del grupo y éste halla cohesión en base a la amenaza, impone criterios de trabajo que redundan en su propio beneficio personal.

Paternalista: Se caracteriza por emitir mensajes en forma de consejo, es como si digiera, "pueden hacer lo que quieran con tal de que hagan lo que yo digo", si bien es más comunicativo, ya que permite opinar al grupo.

Toma de decisiones: no toma en cuenta opiniones, se postula como una persona benévola, pero remarca en sus subordinados la posición de tales, se comunica unidireccionalmente, siendo el proceso de realimentación escaso, la diferencia que existe con el líder autoritario es que permite que el grupo se exprese más.

El líder democrático:

Se caracteriza por interactúa personalmente con todos los miembros del grupo, el sentido de las comunicaciones es del tipo “tela araña”. Posee la característica de saber escuchar y dar su opinión cuando es necesario.

Toma de decisiones: trata de que los miembros del grupo expliciten sus ideas, opiniones y sentimientos, para que luego de elaborarlos, se transmita la sensación de tal forma de que exista cohesión y sentimiento de grupo. Para este fin, el grupo tiene una dinámica propia, que se asemeja a un sistema de retroalimentación.

El líder laissez-faire:

Se caracteriza por comportarse como un miembro más del grupo, sin guardar casi distancia del conjunto.

Toma de decisiones: se deja influir demasiado por el grupo, sin dar una orientación determinada, haciendo peligrar muchas veces la integridad del grupo. Permite cualquier ideología, sin asumir demasiado el control de la situación, más bien es de temperamento tranquilo, dejando que el grupo marque su propio rumbo; la comunicación se establece bipersonalmente, con miembros del grupo aisladamente, pero no con el conjunto. Esta actitud va en desmedro de los objetivos manifiestos y por ende de la tarea.

El líder demagógico:

Es descripto como una persona que trata de tomar la mejor posición, por medio de las concesiones y transacciones. Es buen concedor de las necesidades del grupo y las distribuye según las situaciones.

La comunicación la establece alternativamente en forma unidireccional o multidireccional, en el primer caso para recabar información y dar órdenes, en el segundo caso para dar información.

2.5- Liderazgo en las empresas:

La participación del líder durante la realización de las tareas influye de manera directa en el comportamiento. Por consiguiente, dentro de la empresa se considera que el líder no solo maneja un grupo de personas, si no que forma parte del éxito o fracaso de la conducta que adoptan los trabajadores.

El libro “El líder ejecutivo al minuto” determina que son 4 los estilos básicos de liderazgo: dirigir, instruir, apoyar, delegar.

NIVEL DE DESARROLLO	ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO
Poca competencia Mucho interés	DIRIGIR Estructurar, controlar y supervisar
Alguna competencia Poco interés	INSTRUIR Orientar y ayudar
Mucha competencia Interés variable	APOYAR Elogiar, escuchar y dar facilidades
Mucha competencia Mucho interés	DELEGAR Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas

Gráfico 2- “Estilo de liderazgo apropiado para los distintos niveles de desarrollo”³

El interés es una combinación de la seguridad en si misma y la motivación. Si una persona se siente capaz de realizar bien su trabajo, en autonomía, decimos que posee seguridad; y si lo realiza con entusiasmo consideramos que esta motivado. Cada persona refleja diferentes combinaciones entre competencia e interés y puede darse que se encuentre con absoluta seguridad y competencia pero carezca de motivación.

³ Blanchard, Kenneth. Zigarmi, Patricia. Zigarmi, Drea. *El líder ejecutivo al minuto*. Grijalbo S.A. México. 1985. Pág. 80.

Una vez determinadas las diferentes combinaciones de interés y competencia podemos considerar cual estilo de liderazgo puede ser el adecuado para cada nivel de desarrollo del empleado.

Se utiliza el estilo *dirigir*, para aquellas personas que carecen de competencia, pero tienen interés y entusiasmo. Necesitan directivas y supervisión para iniciarse en sus cometidos.

Si utilizamos el estilo *instruir*, sirve para las personas que poseen alguna competencia, pero les falta interés. Necesitan dirección y supervisión porque todavía son relativamente nuevos y también necesitan apoyo y elogios para incorporar autoestima, y restablecer interés.

El estilo *apoyar* es lo que se debería hacer con quienes poseen competencia, pero carecen de seguridad en si mismos o de motivación. Ya saben lo que deben hacer, no necesitan que se le indique su trabajo, pero conviene ayudarles a reforzar su seguridad y su motivación.

El ultimo estilo *delegar* es aquel personal que tiene competencia, así como interés. Son capaces de trabajar con independencia en un proyecto con baja supervisión, sin pedir ayuda y están dispuestos a hacerlo.

Como análisis de la estructura de estilos de liderazgos y su implementación, podemos concluir que no debería ser utilizado como algo estático o para siempre, sino por el contrario, el cambio se plantea permanentemente en una organización y también hay que trasladarlo a cada sector dentro de la empresa.

Lo más relevante es realizar un buen diagnóstico de la situación para poder modificar también en función de los objetivos determinados.

El liderazgo se compone de cuatro elementos básicos:

1. Influencia interpersonal: es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.

2. Los subordinados: otros individuos y unidades de organización que tienen sus propios objetivos, cargos y normas sociales, quedan involucrados en la situación que exige el ejercicio del liderazgo.
3. Comunicación: es el proceso de transmitir principios e ideas en forma tal que los subordinados puedan cambiar sus actitudes y hacer que contribuyan al logro de los objetivos.
4. Objetivos: todos los actos de mando se orientan al logro de los mismos.

CAPITULO III

“ANALISIS ESTADISTICO SOBRE LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO”

3.1- Análisis del liderazgo en la Argentina

Con respecto al liderazgo podemos observar que son pocas las investigaciones realizadas en nuestro país. A continuación analizaremos una importante encuesta hecha por *trabajando.com*, con el objetivo de averiguar qué piensan los trabajadores argentinos sobre sus jefes y cómo es su relación con éstos, para ello, realizo una encuesta entre 2.400 empleados, liderado por Pablo Molouny, gerente general de *Trabajando.com* en Argentina.

Desempeñarse en un alto cargo jerárquico dentro de una compañía, implica un gran compromiso y responsabilidad para el que no todas las personas están capacitadas, sobre este tema trataremos más en detalle en los capítulos siguientes.

A continuación transcribiremos algunos resultados:

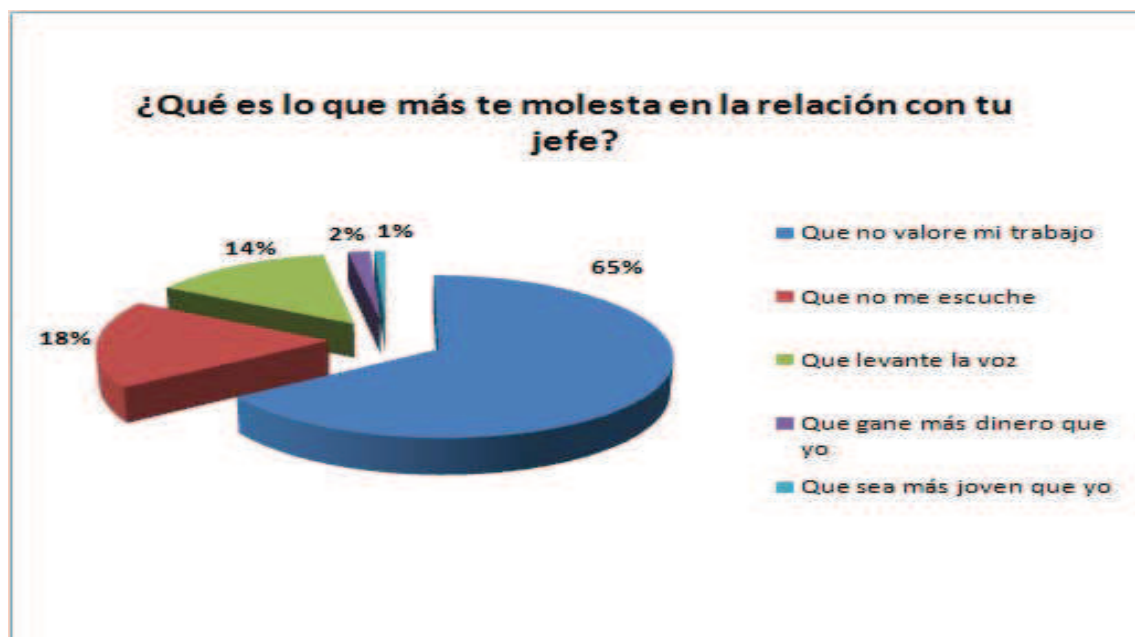


Podemos observar que el 41% de los argentinos creen que el atributo más importante de un jefe es que sepa liderar, un 22% dice que debe inspirar confianza, un 15% que sepa escuchar, un 13% que sepa enseñar y transmitir sus conocimientos, y finalmente un 9% considera que éste debe delegar.

“Para los trabajadores es importante que sus jefaturas sean un real apoyo para ellos, deben ser suficientemente motivadores con sus empleados, demostrándoles y transmitiéndoles tranquilidad y confianza” (Pablo Molouny, gerente general de Trabajando.com Argentina)

En la medida que un líder es comprometido y motivado con el trabajo, su equipo muy probable que también lo sea, ya que los valores y las conductas se transmiten e inspiran, lo que genera un mejor resultado en el trabajo diario.

Un buen líder posee una visión a largo plazo, es coherente en sus convicciones porque vive aquello que predica, crece y hace crecer a su gente, enseña, delega funciones y crea oportunidades para todos. Las habilidades de un líder también se observan en la capacidad de tomar decisiones eficientes en momentos de crisis.



En cuanto a lo que más molesta a los argentinos de sus jefes, un 65% lo que asegura es que no valoren su trabajo, en tanto que a un 18% le molesta que no lo escuchen, a un 14 % que le levanten la voz, a un 3% que ganen mas dinero que ellos y finalmente a un 1%, que su jefe sea más joven que él.

Se tiende a pensar en el empleado como algo fácilmente sustituible, cuya pérdida no supone un gran problema. Sin embargo se les exige compromiso con la empresa, dedicación más allá incluso del horario laboral y lo cierto es que muchos empleados asumen dicho compromiso con la empresa y con los clientes, pero luego nadie reconoce su trabajo.

Es importante valorar a los empleados que se tienen en la nomina de estar cumpliendo bien su trabajo, no hay que remarcar solo los aspectos negativos, cuando las cosas se han hecho bien es necesario un mínimo de reconocimiento.



En cuanto al sexo del jefe, al 71% de los trabajadores argentinos le da lo mismo si su superior es hombre o mujer, un 25% preferiría que fuera hombre, mientras que sólo un 4% opta porque sean mujeres.

Como observamos para los empleados es indistinto que su jefe sea hombre o mujer, pero la realidad es que aunque la participación de la mujer haya aumentado considerablemente en los últimos años, tienen menos posibilidades en el mercado laboral que los hombres.

Si bien el perfil masculino aún predomina en el mercado laboral, el liderazgo femenino está siendo cada vez más requerido por las compañías y deja ver sus diferencias, ya que los equipos de trabajo con mayoría femenina son mucho más listos y eficientes.

Las mujeres son un factor clave en las organizaciones, ellas se destacan por ser más sociables, expresivas y cercanas que los hombres y las organizaciones no pueden quedar ajenas a esta tendencia y deben considerar que los productos y servicios que ofrecen tienen que tener una cabeza pensante femenina, pues son ellas las que entienden y representan el mayor mercado de consumo.

La igualdad de género en el mundo del trabajo es el gran desafío.



En cuanto a la edad del jefe, a un 65% le es indiferente la edad que tenga su jefe, mientras que un 31% le gustaría que su jefe fuera mayor que él, a un 4% quisiera que tuviesen la misma edad y finalmente, a nadie le gustaría que fuera menor.



En relación a los temas extra laborales que los trabajadores tienen con sus jefes, un 43% asegura que no comparte ningún tema, un 11% sobre la familia, un 10% habla del tiempo libre, en un mismo porcentaje, conversa sobre deportes mientras que a un 5% los une la amistad, un 4% entabla conversaciones sobre política y el restante 17% sobre todas las anteriores.

“Para las personas es muy importante sentirse reconocidos por el trabajo que hacen, ésta es la mejor forma que tienen las jefaturas para demostrarles a sus empleados el aporte que significan en la empresa. Si ellos lo perciben, se sentirán confiados, motivados y comprometidos con la organización” (Pablo Molouny, gerente general de Trabajando.com Argentina)

A continuación expondremos 3 casos reales de Pymes, para determinar las posibles consecuencias de las fallas.

Caso 1: CONFITERÍA TRADICIONAL

Tipo societario: S.R.L.

Cantidad de empleados: 30

Dirección: A cargo de los gerentes de la sociedad.

Actividad: Elaboración de confituras y demás productos de confitería.

Horario de trabajo: 24 Hs.

Perfil de la empresa: Es una empresa tradicional con más de 100 años en el mercado. En los últimos 10 años su rentabilidad ha decaído, sin poder recuperar su lugar en el mercado.

Cuestionario realizado a un empleado con una antigüedad de 20 años.

1. ¿Cuál cree usted que es la causa del fracaso?

A mi entender no sería una sola causa, si no que las nuevas modalidades de comercialización que impone el mercado no ogra recuperar la envergadura de la actividad que en su momento este negocio tenía.

2. ¿Cree usted que el liderazgo tiene relación con esa caída?

Sí, por supuesto. En este momento el Gerente Sr. Fernando es quien cumple dicha función, no esta reuniendo las características de un líder que a mi entender resultan fundamental como por ej. Delegar ciertos trabajos el gerente es una persona muy conocedora de todas las tareas que se deben realizar pero debería delegar muchas de ellas para poder dirigir, establecer prioridades, imponer ciertas rutinas para poder abarcar una mayor demanda, etc.

3. ¿Qué tareas debería realizar dicho Gerente para dirigir la empresa de una manera exitosa?

Debería delegar y adquirir una visión global de la empresa que le permita ordenar las tareas de una manera programada, por ejemplo, diagramar dos procesos, uno orientado a la demanda del público en el salón y otro a la demanda generada por la página Web, el cual se encuentra poco explotado dado que la empresa, no lo difunde mucho.

4. ¿Cree usted que se requeriría una gran inversión para llevar adelante ese proceso de liderazgo?

Sería conveniente incorporar personal calificado en esas tareas y además personal de informática, para diagramar una página Web que permita estar a la altura de la demanda, la cual en general se presenta con mayor intensidad en momentos determinados del día y que resultaría clave para poder satisfacer la misma. Además se requeriría gran inversión en automotores que permita el desplazamiento en forma rápida de los productos demandados hasta el domicilio de los clientes y así tener un delivery más eficiente.

5. ¿Cree usted que el hecho de tratarse de una pyme no le permite volver a liderar el mercado?

Efectivamente, ya que hoy por hoy lo único que le permitiría imponerse a la competencia, es adaptarse a la realidad para poder incrementar ampliamente las ventas, esto implica tener que realizar inversiones de cierta envergadura y, así, perder su condición de Pyme. En tanto dicho aporte no se haga efectivo la sociedad no podrá superar la escala de ingresos en la que hoy se encuentra y por ende, no podrá incrementar sus utilidades.

Con unas simples preguntas realizadas se puede observar, que el dueño es el que dirige la empresa, es el líder y no quiere delegar sus tareas, y que las fallas del liderazgo repercuten en la rentabilidad de la pyme.

En este caso es aconsejable e importante que el dueño delegue responsabilidades a los que forman parte de la empresa, porque la realidad es que no puede sólo con todo, necesita de alguien que lo oriente, asesore y lleve adelante la conducción de la Pyme para poder lograr posesionarse nuevamente en el mercado.

Caso 2: LABORATORIO DE ANALISIS HEMATOLÓGICOS

Tipo de sociedad: S. A

Actividad: La entidad se dedica a la extracción y análisis de sangre, su especialidad es la detección de enfermedades autoinmunes.

Perfil de la empresa: No logra encabezar el mercado a pesar que hace años intenta un lugar en el mercado.

Cuestionario realizado a un socio minorista

1. ¿Existe algún líder en la empresa?

Para mi opinión el líder es el Presidente de esta pequeña empresa.

2. ¿Cómo calificaría su desempeño teniendo en cuenta que la sociedad debería apuntar a ganar una mejor posición en el mercado?

Tiene poca experiencia en mercado porque desconoce la actividad lo que, a mi criterio, le dificulta poder llegar a comprender cuál es el camino a seguir para que la empresa pueda llegar a tener una posición en el mercado.

3. ¿Es el único responsable de dicho fracaso?

No, el presidente tiene socios que realizan aportes para incrementar la envergadura de la inversión de manera tal de poder invertir en máquinas, en materiales, personal capacitado, no podemos cumplir con el objetivo.

4. ¿Usted piensa que siendo una Pymes el laboratorio puede llegar a liderar el mercado?

No. debido a que se requiere una inversión de envergadura en múltiple aparatología, inmuebles, sino también una fuerte inversión en capital humano. Fíjese que actualmente el laboratorio y oficinas, se ubican en un inmueble alquilados, en una sola planta, lo que hace imposible la realización de ciertos estudios que requieren ciertos ámbitos esterilizados que hoy no puede garantizar la empresa.

5. ¿Cómo jugaría el liderazgo para poder cambiar el perfil de la empresa?

En mi opinión, resulta fundamental que el líder debe conocer no sólo la tarea, sino también encontrarse actualizado. Asimismo debería crear un equipo de trabajo conformado por profesionales, permitiendo que estos puedan actualizarse ya sea en el mercado local como en el extranjero. Dicho cambio implicaría definitivamente abandonar la característica de PYMES ya que correspondería realizar una gran inversión a la cual le correspondería un nivel de ingresos y utilidad fuera de los niveles de una pequeña empresa.

El líder definitivamente debería ser un bioquímico, que pudiera de algún modo profundizar el trabajo en el laboratorio, no para que trabaje en el resultado concreto del análisis en sí, sino para poder llevar el laboratorio a terrenos de la investigación más allá de los existentes en el mercado en la actualidad.

Este es otro caso de falta de liderazgo, o falta de un líder capacitado, muchas veces como hemos visto en el desarrollo de nuestro trabajo las pymes son lideradas por su dueño y la realidad es necesitan nuevas tendencias, estar actualizadas con las demandas del mercado, sin esto las pymes no pueden desarrollarse, no cumplir con los objetivos y para ello requieren de un buen líder que tome decisiones equilibradas.

Caso 3: LIBRERÍA Y PAPELERIA MAYORISTA

Tipo de sociedad S.R.L.

Actividad: La empresa se dedica a la comercialización de artículos de librería y papelería, comprando a proveedores al por mayor y vendiendo a pequeños clientes en todo el país.

Perfil de la empresa: En el último año cayó bastante la rentabilidad, y no logra cumplir efectivamente con los pagos a proveedores.

Cuestionario realizado a un empleado de más de 10 años de relación laboral

1. ¿Como está formada la empresa y que puesto ocupa usted en ella?

La empresa está formada por 3 nuevos socios, y 5 empleados. Yo actualmente estoy desempeñando el cargo de Encargada de local y Ejecutiva de ventas.

2. ¿Cómo describiría brevemente a la empresa?

La empresa estaba comandada por el anterior dueño que fue la persona que la creó, éste la vendió y la compraron 3 personas del rubro de camioneros, con muy poca idea comercial en este rubro.

3. ¿Qué debilidades y fortalezas ve usted dentro de la empresa?

Anteriormente la empresa tenía muy buenas ventas y entregas a tiempo. Actualmente esos tiempos fallan un poco y las ventas son un poco menores, esto es debido no solo a la mala situación económica del país, sino, también en que no podemos hacer frente a proveedores mayoristas en muchos casos.

4. ¿Cómo describiría usted los problemas que suceden a diario en la empresa?

De los tres socios hay uno de ellos que pasa habitualmente a retirar dinero, otro que no se lo ve nunca y el tercero esta creyendo que los empleados le robamos porque los números no dan, y tiene en pensamientos en bajar la carga horaria para economizar en sueldos. A tal punto que no quieren pagar mi comisión por ventas porque al estar cubriendo dos puestos, puedo tener un sueldo fijo y no comisiones.

5. ¿A su juicio de valor, que es lo que pretenden los dueños?

Ellos están dispuestos a llevarse dinero, pero no invierten en la empresa y nosotros no podemos hacer frente a muchas cosas sin dinero.

6. ¿A quiénes atribuiría la situación actual de la empresa y a su criterio que solución aportaría?

Los causantes de este desastre son sus actuales dueños, que por lo visto no tienen mucha idea del negocio y culpan a los empleados por el mal manejo, atribuyen al gasto excesivo en el pago de sueldos, que la empresa este en este mal momento y no pretenden afrontar las compras y los gastos con su dinero, solo se lo llevan.

El mal manejo en la conducción llevara a la quiebra del negocio y por ende nosotros nos quedaríamos sin empleo.

Creo que el problema más grande es la falta de liderazgo y de visión comercial para este tipo de negocio.

7. ¿Cómo ve su futuro en la empresa?

En particular estoy buscando otro trabajo, cambiarme de empresa e ir a la competencia, dado que tengo una gran cartera de clientes debido a los años de experiencia y ventas en este rubro y con la actual conducción es difícil poder trabajar y seguir creciendo.

CAPITULO IV

“LIDERAZGO Y DIRECCION”

4.1- La necesidad de dirección

Las empresas ordenan sus elementos estableciendo relaciones de mando y subordinación, también existen las formas de organización horizontal que establecen sistema de trabajo en grupos, aunque sucede que un miembro del grupo actúa como mando informal de los demás, con funciones similares a las de un director.

La dirección de una empresa debe conseguir alcanzar los objetivos de la organización, al mismo tiempo que se asegura un mantenimiento de su sistema interno, y una correcta adaptación al entorno, tales como crear un clima positivo, determinar las distintas funciones.

Entre las tareas de dirección se encuentran:

- **Planificar:** Elemento que trata de delinear de forma lógica los medios precisos para llegar a ciertos fines establecidos, para contribuir a dicho objetivos se han creado una serie de técnicas diversas.
- **Organizar:** Significa crear una estructura formal que pueda llevar a cabo los planes, dotar de personal calificado y definir con claridad cual es el papel que desempeña cada persona, brindarles a dichas personas incentivos financieros y profesionales, luego delegar en ello la autoridad apropiada.
- **Controlar:** Supone una búsqueda constante de desviaciones con relación al plan (problemas) para después usar la autoridad formal para resolverlas. En cuanto a los aspectos financieros de los planes, implica el uso de sistemas de control de dirección y otros análogos.

Además de estas funciones los directivos deben llevar a cabo otra serie de actividades, como las que son; trabajar en equipo, formar a los trabajadores, informar y comunicar los distintos hechos de la empresa a los trabajadores y motivar a los trabajadores, entre otras.

Dirección y liderazgo no se excluyen recíprocamente, no hay una razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios ya que a veces aparecen superpuestos.

4.2- Cambios en el medio ambiente empresarial

El liderazgo siempre ha sido y seguirá siendo un factor importante en la vida humana, pero en los últimos tiempos tanto la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección como las dificultades de encontrar líderes para ocupar puestos se ha adecuado más de lo que la gente piensa, la causa de ello se haya en dos cambios que se han producido en el mundo de los negocios.

1. Cambio de intensidad competitiva: enfrentarse a los retos típicos que para el liderazgo supone la intensidad competitiva, disminuir los costos, aumentar la productividad, mejorar el servicio al cliente, mantener una gran cantidad, conseguir desarrollar nuevos productos con rapidez, no es tarea fácil. Enfrentarse a estos problemas supone cambios. Los cambios producen incertidumbre, ansiedad, ganadores y perdedores. La resistencia que se crea entre personas llenas de ansiedad y empleados que enfrentan a pérdidas reales no es fácil de superar, incluso en los casos más sencillos, pero la sencillez ha dejado de estar a la orden del día para enfrentarse a dichos retos en situaciones complicadas, puede resultar una tarea llena de enormes dificultades.
2. Creciente necesidad de liderazgo: los retos a que se enfrentan los líderes situados en la cúspide de las organizaciones a veces parecen insuperables. Establecer y poner en práctica estrategias para los negocios no es tarea fácil, dado que en muchas situaciones del mundo actual, la incertidumbre tecnológica del propio mercado, la economía y la política hacen que resulte enormemente complicado tomar decisiones. Poner en práctica cualquier estrategia puede convertirse en una peligrosa aventura a causa de conflictos de intereses dentro de una firma.

Consecuencias de un liderazgo adecuado o inadecuado:

Ambos tipos de cambios en el medio ambiente de los negocios, la creciente intensidad competitiva y la complejidad de las empresas, tiene importancia por sí mismo.

Cada uno de ellos produce efectos independientes de verdadera importancia. El primero ha aumentado la necesidad de disponer de liderazgo en un número cada vez mayor de puestos de trabajo. El segundo ha hecho que los retos a que el liderazgo debe enfrentarse en dichos puestos de trabajo, sean cada vez más difíciles de superar.

4.3- Cambios en el escenario empresarial y sus consecuencias para el factor del liderazgo.

Cambios ambientales

Cambios organizativos

<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización de la competencia • Abolición de normas • Madurez de los mercados • Creciente rapidez en el desarrollo tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de las empresas • Diversificación de productos • Expansión internacional • Uso creciente de tecnologías refinadas
---	--



<p>Mayor intensidad competitiva en la mayoría de los sectores industriales.</p>	<p>Mayor complejidad en la mayoría de las empresas.</p>
<p>Creciente necesidad de cambios: hacia un rendimiento superior (por ejemplo: mayor productividad, mayor innovación, nuevas posturas ante la comercialización y la distribución)</p>	<p>Crecientes dificultades en la realización de cambios de forma eficiente y efectiva.</p>
<p>Cada vez más puestos de trabajo que requieren este factor de liderazgo.</p>	<p>Cada vez se hace más difícil conseguir un liderazgo efectivo.</p>

4.4- Liderazgo y Dirección

	<i>DIRECCION</i>	<i>LIDERAZGO</i>
CREACION DE UN PROGRAMA	Planificación y asignación de un presupuesto, fija los casos y calendarios detallados para lograr los resultados necesarios y asigna los recursos necesarios para conseguirlo.	Marcar el rumbo: crear una visión de futuro, muchas veces lejano, así como las estrategias precisas para producir los cambios necesarios para hacer realidad dicha visión.
DESARROLLO DE UNA RED HUMANA PARA CUMPLIR EL PROGRAMA	Organización y contratación personal: establecer una cierta estructura para cumplir con lo que exige el plan para dotar a dicha estructura de personas, delegar responsabilidades y autoridad para llevar adelante el plan; Aporta políticas y procedimientos que sirvan de guía al personal y establece métodos o sistemas para controlar la puesta en practica.	Coordinar al personal, comunicar el rumbo marcado por medio de palabras y actores, a todos aquellos cuya colaboración pueda necesitarse como objeto de influir sobre la creación de equipos y colocarlos en donde entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.
EJECUCION	Control y solución de problemas: supervisar detalladamente los resultados logrados con relación al plan; identificar las desviaciones que puedan producirse y llevar a cabo luego la necesaria planificación para resolverlas.	Motivar e inspirar: revitalizar las energías del personal para superar los obstáculos de tipo político, burocrático y de disponibilidad de recursos y conseguir el cambio satisfaciendo necesidades humanas muy básicas, pero no siempre atendidas.
RESULTADOS	Permitir una cierta capacidad de pronostico, contar con el potencial para producir de forma continuada los resultados básicos que esperan todos interesados, por ejemplo, puntualidad con los clientes.	Conseguir el cambio, a veces de forma drástica y tener potencial para producir cambios muy valiosos, por ejemplo, nuevos productos que el cliente desea, mejorar la competitividad de la empresa.

CAPITULO V

“NUEVOS PARADIGMAS- COACHING”

5.1- Introducción a nuevos paradigmas

En el mundo de hoy al que se enfrentan las empresas requieren de estar preparadas para dar respuestas rápidas y acertadas a los desafíos que se presenten. Es preciso que realicen cambios, que incorporen nuevos paradigmas, lo que exige una modificación en su cultura.

En estos cambios la gestión de los recursos humanos ha tomado mayor importancia dado que es a través de las personas como la estrategia se ejecuta. La estrategia constituye el lineamiento básico para orientar a los trabajadores a obtener mejoras en el desempeño y lograr rendimientos óptimos.

El cambio requiere de un verdadero aprendizaje, de una transformación en los comportamientos. Se deben crear empresas más humanas, democráticas, donde se permita e incentive la participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de dialogo, las opciones de horarios de trabajo, que escuchen las sugerencias, entre otras. Estas condiciones permitirán darle calidad de vida al empleado, lo que se retribuirá en un trabajo de calidad a la empresa, que producirá más y mejor.

En esta nueva cultura, donde se requiere la voluntad de las empresas, será necesario que las personas que tengan que gestionar capital humano cuenten además de los conocimientos y habilidades, enfoquen el liderazgo hacia un nuevo concepto, que hoy se conoce como “coaching”.

Este nuevo concepto se conoce como el arte de conversar y crear contextos de aprendizaje que facilitan el despliegue de lo mejor de cada ser humano, haciéndolos líderes de su propia vida. Es una dinámica para liberar el potencial de personas, equipos y organizaciones. Es un entrenamiento transformador que lleva al individuo a modificar aquellos aspectos con los que no está conforme y a despertar en sí mismo el líder que lo guíara en el camino que elija

La intervención de coaching en las organizaciones permite un mejor desarrollo de las habilidades de liderazgo, el trabajo en equipo, desarrollo organizacional y cultural, relaciones interpersonales y ambientes de trabajo saludables.

4.2 ¿Que es y para qué sirve el coaching?

El coaching es un proceso fundamentado en el dialogo, entre dos socios temporales que reflexionan y definen acciones concretas para alcanzar objetivos. Definiremos al coach al profesional que ofrece el servicio y al coachee al cliente, el proceso debe estar compuesto, como mínimo por dos socios, una meta a alcanzar, una determinación de medios, y un plan de acción concreto, que se transformara en el compromiso personal de ejecución por parte del coachee, y del seguimiento por parte del coach.

Todo el proceso debe estar guiado por el propio criterio y conocimiento del coachee, en cuanto a su contenido y agenda a seguir y por el criterio del coach, respecto del propio proceso de coaching que lo contiene. Por ello, el coaching puede representarse bajo la simbología del recipiente vacío.

Coaching como recipiente vacío

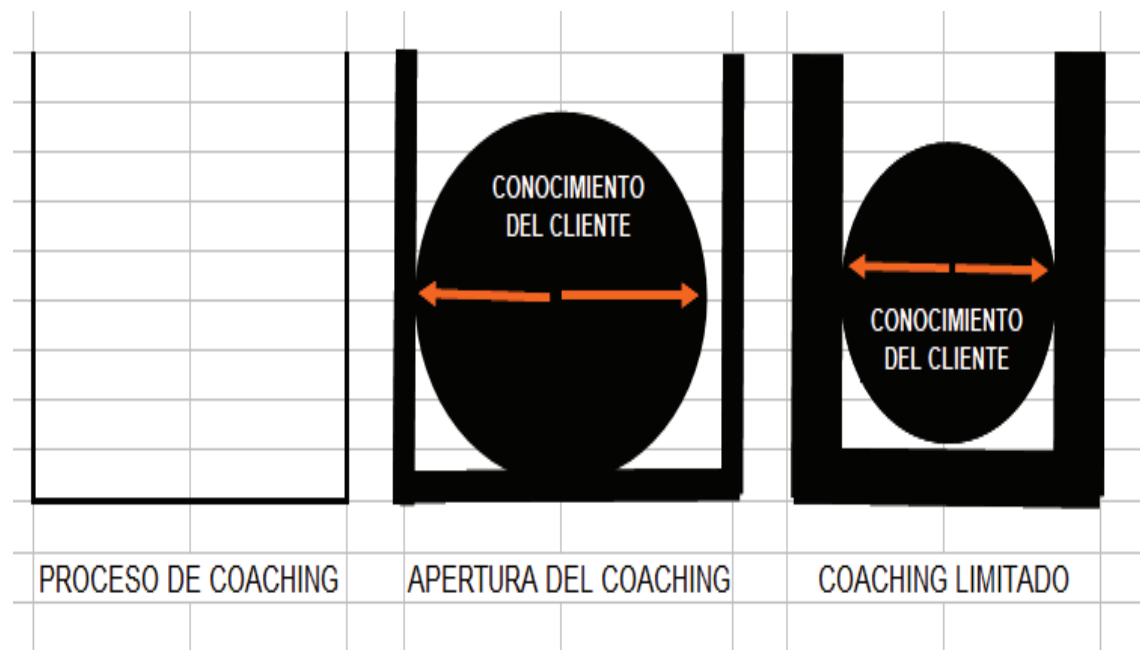


Gráfico 3 - "Influyendo para que las cosas se hagan en la empresa" ⁴

⁴ Master en negocios, habilidades gerenciales, influyendo para que las cosas se hagan en la empresa 1ª ed. Buenos aires: arte Grafico editorial Argentino, 2009. Pág. 55

En el gráfico vemos la representación en dos figuras. El recipiente vacío representa la habilidad del coach, para extraerse de sus prejuicios y puntos de vista. La esfera, por su parte, representa el conocimiento del coachee. A mayor apertura, decir, mientras más amplio sea el recipiente, mayor será el trabajo que el cliente podrá hacer con sus propios conocimientos y experiencias. Por el contrario, cuando el coach aporta sus puntos de vista (reduciendo la amplitud del recipiente), el proceso comienza a atrofiarse y a limitarse, dado que el cliente recibe experiencias ajenas que entorpecen el autoaprendizaje.

El coaching es un proceso que hace catalizar el potencial de los individuos en diferentes contextos, utilizando el conocimiento, la información y la experiencia del coachee.

5. 3- Coaching Organizacional

El coaching ha sido introducido en el mundo empresarial, en su gran mayoría, por personas con escasos conocimientos del particular procedimiento metodológico de la disciplina. Es importante señalar que el coaching no nace en la empresa, o para ella, sino más bien como un proceso de mejora del desempeño individual.

El coaching es un proceso que produce desempeños extraordinarios reales y que repercuten objetivamente en la cuenta de resultados de la organización porque consigue producir cambios en los individuos que la componen orientados exclusivamente al objetivo organizacional. En definitiva, quien entiende el coaching como una herramienta, indirectamente, y muchas veces inconscientemente, elimina la esencia del coaching y el potencial de este de cara al trabajo con las personas en las organizaciones.

5.4 -Tipos de Coaching y sus aplicaciones

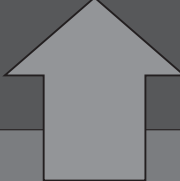
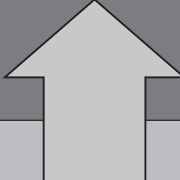
 SISTEMAS	COACHING ORGANIZACIONAL <ul style="list-style-type: none"> • Planificar la estrategia • Implementar cambios de cultura organizacional. • Rediseñar la estructura empresarial. • Gestionar las políticas de empresa. • Etc.
 GRUPOS	COACHING DE GRUPOS <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el rendimiento de los equipos de trabajo. • Planificar y motivar a la fuerza de ventas. • Gestionar los conflictos y comunicación de grupos. • Gestionar la atención al cliente (call centers, etc.) • Etc.
INDIVIDUOS	COACHING EJECUTIVO <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias o habilidades directivas. • Gestionar equilibrio entre vida privada y profesional. • Planificar la carrera profesional. • Gestionar las relaciones interpersonales. • Etc.

Gráfico 4 - "Influyendo para que las cosas se hagan en la empresa" ⁵

⁵ Master en negocios, habilidades gerenciales, influyendo para que las cosas se hagan en la empresa, 1ª ed. Buenos aires: arte Grafico editorial Argentino, 2009. Pág. 58

Lo primero que debemos tener en cuenta, observando el esquema, es que, dado que el coaching trabaja las áreas de reflexión y acción de los individuos, éste se acopla directa y naturalmente a las unidades de análisis típicas del comportamiento organizacional. Sin embargo, a medida que vamos subiendo en el esquema (de individuos hacia grupos y hacia el sistema) el propio proceso de coaching, sin alterar su esencia, se adapta a los distintos contextos.

Por lo tanto, aunque la base fundamental siguen siendo las sesiones de reflexión-acción, la dinámica se va haciendo más compleja, duradera y costosa. Así, una vez que se ha determinado el tipo y área en el que la organización cree que puede necesitar coaching, debe determinar la situación en la que se encuentra el individuo, equipo, o empresa, en relación a la solución-ayuda que este persiguiendo.

5.5- La “alianza” del coaching

Para aplicar coaching organizacional, debe trabajarse, en lo posible, directamente ligado al departamento de recursos humanos, velando por los intereses de sus coachees directos y atendiendo las discrepancias que pudieran existir entre éstos y los intereses corporativos solicitados. Todo esto es posible sólo a través de algo que denominaremos alianza corporativa tripartita, que permite crear el marco necesario para no desvirtuar dicho proceso, y mantenerse fieles a los principios del coaching eficiente.

La alianza permite, por un lado, que el coach y el coachee directo o cliente consigan crear el marco de confianza y confidencialidad necesarias para la relación de coaching propiamente dicha.

La importancia de la alianza tripartita radica en que en los informes que el coach entrega al sponsor, en caso de que sean solicitados, serán configurados conjuntamente con el cliente, sin incluir información confidencial de ningún tipo.

Por tanto, las tres partes se imponen por contrato que:

- 1) el coach está obligado a respetar la confidencialidad del cliente;
- 2) el cliente está obligado a velar por los intereses del objetivo organizacional;
- 3) el sponsor está obligado a respetar la relación de coaching en todos sus términos.

En síntesis, la alianza del coaching organizacional debe integrar coherentemente los objetivos de la organización con los de las personas involucradas en las sesiones.



Gráfico 5 - "Influyendo para que las cosas se hagan en la empresa" ⁶

A lo largo de este capítulo, hemos presentado un marco teórico basado en el proceso y alianza del coaching organizacional, una descripción de principios que fundamentan la profesión, una estructura dinámica de las sesiones de coaching, una descripción de las diferentes líneas actuales, un análisis para detectar la situación idónea en la que es recomendable el coaching en la empresa, una descripción de las competencias necesarias para ejercer la profesión y un diagnóstico de la buena y mala práctica del coaching.

El coaching, por tratarse de una disciplina relativamente nueva, aún se encuentra en una etapa adolescente y caótica, pero aun así, ha sido aplicado exitosamente en

⁶ Master en negocios, habilidades gerenciales, influyendo para que las cosas se hagan en la empresa, 1ª ed. Buenos aires: arte Grafico editorial Argentino, 2009. Pág. 61

corporaciones multinacionales, pequeñas empresas y en profesionales independientes de todos los continentes con resultados tangibles y prometedores. Para que el coaching sea realmente un proceso eficaz para la persona y la organización, es fundamental no apartarse de los principios, procesos y alianzas porque ellos son la única guía de las buenas prácticas en coaching.

Creemos en la posibilidad de que el coaching siga desarrollando su esencia no-directiva y deje así de servir como recurso o herramienta para prácticas ajenas a su propia naturaleza.

El coaching también para las Pymes, la misión del coach es aflorar todo el potencial de los empleados y directivos como la mejora de las comunicaciones entre ellos y a nivel interdepartamental, vertical o en sentido de que se trate. Será necesaria una planificación y adaptación del trabajo para ajustarlo a los distintos requerimientos, por lo que también dependerá del organigrama y tamaño de la empresa. Que los empleados y directivos de un negocio puedan explotar sus habilidades, estar motivados, optimizar tiempos, minimizar el estrés, ser más creativos, tomar mejores decisiones, optimizar la comunicación, encontrar instrumentos que ayuden a alcanzar objetivos cada vez mayores.

El coaching empresarial tiene un sinnúmero de aplicaciones de las que las pymes también pueden beneficiarse, puede ser de gran utilidad tanto para obtener todo el potencial del personal de la organización y mejorar el funcionamiento de la misma abordando problemas de comunicación, desarrollando el liderazgo, como diferenciando un producto o servicio de la competencia. En la Pyme, muy probablemente resultará conveniente trabajar muchas de estas áreas. Elegir aquellas que mejor se ajusten a las diferentes necesidades de la pyme en general y cada una de ellas, en particular, pueden hacer una gran diferencia en cuestiones claves a la hora de ser más competitivos, hacer cambios en la organización a través de decisiones inteligentes adaptadas a las necesidades concretas.

El objetivo es doble pues, por un lado, se busca que la mejora parta de un cambio positivo en el personal a nivel de actitud y habilidades y, por otro, también de algunas modificaciones estratégicas en el modo de hacer las cosas.

Aunque en coaching en un principio se enfocó a las grandes empresas, su esencia, objetivos y metodología son perfectamente aprovechables para organizaciones de todo tipo. Su versatilidad permite una aplicación flexible a la hora de responder a las necesidades de las empresas de cualquier tamaño y sector.

CAPITULO VI

“MOTIVACION”

6.1- ¿Que es la motivación?

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa causa del movimiento. Si quisiéramos definir la motivación, abordando un marco conceptual, de acuerdo a lo que expresa Santos (1993), considera que la misma no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de personalidad del individuo. Por otra parte, Porter y Lawler (1983) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. La gente se sentirá motivada de realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si esta convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. En este sentido, según lo manifiesta Vroom (1964), la motivación es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo; mientras que según Chiavenatto (2005), son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Por su parte, la escuela de administración científica creía que la motivación humana hacia el trabajo pasaba exclusivamente por los incentivos económicos; mientras que la escuela de la Sociología entendía que la motivación se originaba en otros aspectos de la realidad humana que tenían muy poco que ver con lo económico.

Todo análisis que se pretenda realizar sobre motivación humana ineludiblemente debe incluir los conceptos desarrollados por los autores Maslow y Herzberg.

6.2 La jerarquía de las necesidades- Maslow

La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Según esta teoría las personas responden a cinco tipos distintos de necesidades:

- Básicas. Del Individuo
 1. Fisiológicas. Comprenden la consumición de alimentos si tenemos hambre, de agua cuando tenemos sed y, en general, lo que llamaríamos mantener nuestra vida, nuestra subsistencia, nuestra salud.
 2. De seguridad. Satisfechas las necesidades mencionadas en el título anterior, aparece la de asegurar que no volveremos a tener hambre, o sed, o riesgos para

nuestra salud. Estas necesidades son generadores de tensión en el trabajador y en el ambiente laboral porque su satisfacción no genera necesariamente un mejor desempeño. Si el trabajador considera satisfechas estas necesidades aparecen en él demandas de tipo social, que son consideradas secundaria.

Otra cosa que diferencia estas dos necesidades del resto es que constituyen una demanda del individuo frente a los hechos, las circunstancias o el medio físico.

- Necesidades Sociales

3. De afecto. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, según la percepción particular de cada sujeto, aparece en nosotros la de ser aceptados por los demás. La camaradería entre compañeros de trabajo refuerza y satisface esta necesidad. Las jefaturas suelen comentar con frecuencia la necesidad de conservar un adecuado equilibrio entre las demandas de los grupos formales y las de los informales. Los grupos formales son aquellos que la organización ha formado (los empleados de la oficina de personal, los de costos, los de ventas, los trabajadores del sector bobinado en producción). Los grupos informales son aquellos que se constituyen por amistad entre sus miembros. Desde el punto de vista de la motivación, resulta ideal lograr que cada grupo formal tenga tan reforzado su compañerismo como para constituir simultáneamente un grupo informal (y que el líder de dicho grupo sea el jefe del grupo formal).
4. De estima. Una vez reconocidos por el grupo (y aceptados) aparece en nosotros la necesidad de estima (o, mejor dicho, autoestima). Se trata de ser reconocidos por los demás, que nos reconozcan valores para nosotros positivos. En las organizaciones el reconocimiento de una tarea bien hecha satisface también esta necesidad.

El proceso de socialización en los individuos consiste en ir aprendiendo las conductas con respuesta positiva de otras personas y distinguirlas de las demás. Lo normal en dicho proceso es que el individuo adopte las que generan respuesta positiva de los grupos que queremos tener como referencia.

En la vida laboral el grupo de trabajo nos da las pautas para lograr la pertenencia. Si cada trabajador lo acepta como grupo de referencia, adoptará dichas pautas.

Si, además, la organización ofrece en general claros mensajes, pautas para ajustar la conducta positiva si adoptados y cumplidos dichos mensajes generan el reconocimiento, la motivación será visible. Si la organización no los brinda, sólo tendrá el sujeto las otorgadas por el grupo, el sindicato, etcétera.

5. De autorrealización.

En palabras de Maslow:

"Un término mucho más adecuado (que el de salud psíquica) es el de autorrealización tal como ya lo he utilizado. Subraya la "plenitud humana", el desarrollo de la naturaleza del hombre en la biología y es por tanto (empíricamente) normativo para toda la especie más bien que para determinados tiempos y lugares; es decir, está menos en función de la cultura. Se adapta al determinismo biológico más que a los factores axiológicos histórico-arbitrarios, de culturas específicas, como acontece frecuentemente con los términos "salud" y "enfermedad"⁷

Este tipo de necesidad no aparece como posible, en principio, de ser satisfecha en una organización, sobre todo si el tipo de tareas a realizar resulta condicionado por la organización misma.

Conclusión de la Teoría

Según Maslow, en las organizaciones, entonces, aparece como demanda evidente de sus trabajadores la de satisfacer las cuatro primeras y aspirar a la quinta en los casos de personas que puedan por sí mismas determinar su campo de acción y que, en general, influyan en la organización antes que la organización los influya a ellos.

La teoría de Maslow se completa diciendo que la presencia de una necesidad jerárquicamente inferior hace que los seres humanos la demanden prioritariamente y que, en consecuencia, no perciban como demandantes las necesidades de nivel superior. Esto es muy visible en las personas sin empleo que ante la necesidad de obtenerlo resigna sus necesidades de autoestima a tal punto que se sienten dispuestos a aceptar posiciones de menor nivel jerárquico al de su último empleo. También cuando en la empresa se inician acciones de reducción de personal disminuyen las demandas por mejoras salariales, por oportunidades de progreso, etcétera.

⁷ Abraham Maslow, El hombre autorrealizado, Kairos, 8ª edición Feb. 1989, págs. 15 y 16.



6.3.- La Teoría de la motivación e higiene - F.Herzberg -

Las investigaciones que dieron origen a esta teoría consistieron en analizar las respuestas que distintos trabajadores daban para describir situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en relación con sus trabajos. Estos resultados remarcan que cuando las personas hablan acerca de sentirse bien o satisfechas mencionan factores tales como logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento. Herzberg denominó motivadores a las fuerzas de satisfacción, puesto que aparecían necesarias para mejorar notablemente el desempeño en el trabajo.

Observó también que cuando las personas hablaban de sentirse insatisfechas de su trabajo, lo hacían acerca de factores externos, pero relacionados con aquél; factores tales como la política y la administración de la empresa, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones del trabajo, las relaciones con los compañeros, la vida personal, la relación con los subordinados, la posición y la seguridad.

Denominó factores de higiene o mantenimiento a las fuentes de insatisfacción, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo, y preservarlos en buenas condiciones parecía necesario para evitar inconformidades que podrían colocar el desempeño por debajo del nivel de un día ordinario.

De acuerdo con la interpretación de Herzberg sobre estos resultados, la satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos de una dimensión, son dos dimensiones separadas. La satisfacción es afectada por los motivadores y la insatisfacción por los factores de higiene.

Las ideas de Maslow se enlazan con las de Herzberg. Los motivadores contribuyen principalmente a las necesidades de alto nivel: estima y autorrealización.

Los factores de higiene contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades de bajo nivel: fisiológicas, de seguridad y de afecto. Los factores de higiene no tienen capacidad de motivar, debido a que los trabajadores los dan por supuestos en todas las organizaciones. Por otra parte, se pone, el acento en elementos que están fuera de su gobierno o control, y en muchos casos no poseen la información suficiente para entenderlas decisiones encuadradas bajo los títulos de mala política y administración de la empresa. Los motivadores por su parte pertenecen al ámbito de su trabajo y tienen relación directa con su desempeño personal.

6.4.- El “ser humano” en la Organización

Constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizativo, el análisis de su accionar dentro de ella.

Hombres y mujeres interactúan a diario en la organización con sus tareas laborales y esa interacción llamada “efecto ser humano – organización” adquiere un valor relevante. Todos ellos son parte de la organización y en el desarrollo de sus tareas laborales enfrentan sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización.

En síntesis, un verdadero sistema de comportamiento, el que no siempre logra desenvolverse en equilibrio, derivando corrientemente en problemas, que en casos particulares pueden resultar más o menos difíciles de resolver, pero que en su conjunto no se han alcanzado a determinar aún.

6.5.- El Trabajo: Naturaleza y Motivaciones

El dinero es el principal motivador del trabajador pero a su vez es el principal factor de la necesidad humana.

Muchas veces son circunstancias específicas las que hacen que a una persona no le guste su trabajo. Es decir, no es que no le agrada trabajar, sino que lo que le disgusta es un determinado trabajo, ya sea por inadecuado ajuste vocacional al mismo, porque las condiciones ambientales son poco satisfactorias, porque existe algún obstáculo o problema particular en ese trabajo, etc.

Las motivaciones del trabajo son múltiples y varían de una cultura a otra. No hay incentivo ideal ni universal, ni tampoco un sistema estructurado de incentivos que resulte válido en cualquier lugar, tiempo y circunstancia.

Brown, luego de hacer un análisis exhaustivo de tales motivaciones, concluye que las mismas pueden ser agrupadas en tres tipos ⁸

- a) El trabajo puede hacerse como un fin en sí mismo
- b) Puede efectuarse por otros motivos, íntimamente relacionados con el ambiente de trabajo
- c) Puede llevarse a cabo por motivos del todo extrínsecos

La primera razón es la más satisfactoria para trabajar; la segunda, aunque menos satisfactoria, es un motivo bastante adecuado; y la última es la menos conveniente.

Condiciones psicológicas del comportamiento Organizativo

- ✓ El ajuste de personalidad y organización

⁸ Brown, Op. Cit., pág. 252.

El ser humano que trabaja, forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado comportamiento organizativo.

El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones. Esta selección puede ser consciente y deliberada, o no serlo

Cuando un trabajador estudia un determinado proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo.

En la medida en que el comportamiento organizacional se traduce en un proceso de selección que depende de la personalidad del individuo, será deseable que el mismo esté debidamente adaptado e integrado. Y sólo se concibe que lo sea si alcanza a concretar las motivaciones que tiene para trabajar.

Lograr esto no es muy sencillo ni frecuente. La mayor parte de las teorías de la personalidad coinciden en que, a medida que el trabajador madura no sólo adquiere más partes (por ejemplo: más necesidades, más capacidades), sino que también desarrolla muchas de ellas. Este proceso de desarrollo a veces es obstruido o impedido por la organización, ya sea porque sus objetivos son distintos o por cualquier otro motivo.

En conclusión se puede decir que cada trabajador dentro de su puesto en la organización debiera ser cubierto por un individuo tal, que se logre un buen ajuste entre trabajador y puesto, de manera que es mismo pueda realizarse y desarrollarse a través de su trabajo, y la función inherente al puesto sea desempeñada eficientemente, siempre y cuando sea en un clima apropiado el comportamiento organizacional.

6.6.- Efecto Motivador Laboral

La motivación es un elemento fundamental ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la organización. Muchos sectores no se han percatado que es sumamente importante tener en cuenta al factor humano para que el mismo no realice cuestiones insatisfactorias que llevan a dar causas como el ausentismo laboral, stress, bajo rendimiento laboral, etc.

La jerarquía de los factores motivacionales depende del puesto que cada trabajador ocupe.

Los planes que se aplican a los trabajadores son tendientes a que sigan tan alegres, optimistas y perseverantes como lo han sido hasta ahora, que mantengan el colectivismo, profesionalidad y sencillez que los caracteriza.

Un elemento importante de la motivación es la comunicación. Se puede dar que se implementen otros programas de mejora y ventajas para los trabajadores, pero no saben transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados su implicación en el mismo.

Estos planes y programas lo que buscan es mejorar las condiciones de la vida laboral y/o personal, haciendo que las relaciones interpersonales se optimicen, fijando metas alcanzables que permitan aportar lo mejor de cada uno, facilitando una formación que evite la insatisfacción.

Lo que se pretende alcanzar es que los empleados se encuentren a gusto y sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más complejas.

La conducta humana que puede tener cualquier empleado que no este motivado en sus tareas laborales afecta negativamente al Organismo y más si esa causa es a nivel salarial.

En la realidad se encuentra varios empleados que en la situación de no estar conformes con su salario se niegan a trabajar horas extras. Prefieren cambiar esas horas por el ocio, por las actividades recreativas, comunitarias y educativas o cualquier otra actividad que le resulte satisfactoria.

La relación interpersonal se fundamenta en la necesidad que tiene todo empleado con el fin de interactuar con las otras personas para permitirle la satisfacción y poder realizar las tareas laborales con éxito.

Se puede eliminar el efecto del desgano con tareas que enriquezcan las funciones del empleado, o que las mismas sean de naturaleza diversificadas a fin de que el trabajo a realizar sea interesante y efectivo.

Si los empleados se sienten motivados buscarán hacer sus tareas de la mejor manera y cumplir con el rendimiento laboral.

Un buen reconocimiento en el momento apropiado es uno de los indicadores más electos de la motivación dado que favorece a la problemática y compleja comunicación.

Los tres puntos Reconocimiento – Comunicación – Motivación son el común denominador de una relación laboral que hoy en día falla en gran porcentaje por no cumplirse los puntos mencionados.

Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian el esfuerzo del empleado, su antigüedad y dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento.

De este modo, los sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal permiten que se premie las conductas positivas en los miembros del Organismo.

6.7.- Fomentación de la motivación en los trabajadores

Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará cumplir con los resultados deseados, con eficacia, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal.

Las principales fomentaciones son las siguientes:

- ❖ Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
- ❖ Generar una Visión, una proyección temporal de la Organización atrayente, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular.
- ❖ Una correcta Planificación Estratégica, acorde a la Misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.
- ❖ Procurar que los colaboradores dispongan los recursos que precisan sin que estos tengan siempre que “estarse buscando la vida”.

- ❖ Dirigir con inteligencia emocional, no teórica sino práctica. Eso no se consigue participando en un seminario o leyendo un libro, sino poniéndola en práctica de forma cotidiana.
- ❖ Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas de valía que estén dispuestas a mejorar, y es a estas a quienes, principalmente se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.
- ❖ Fomentar la autoestima. El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura y tiempo histórico con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa. Se censura a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad, enfermedad, etc.
- ❖ Conseguir compaginar vida familiar y laboral, respondiendo a cada necesidad individual. Mostrar interés real y lograr una aproximación entre las metas personales y las de la Organización.
- ❖ Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad.
- ❖ Un adecuado consumo de energía física y mental, evitando la aparición del ocio, el aburrimiento y la rutina. Las personas trabajan también para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal y/o sus habilidades intelectuales. La inactividad continuada es más negativa y desagradable que el trabajo intenso.
- ❖ Involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de soluciones.
- ❖ Es importantísimo fomentar condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados más productivos. La alta rotación tiene un coste gravoso para la Organización y es síntoma evidente de que “algo no funciona”.
- ❖ Alentar y estimular la creatividad y la innovación de las personas.
- ❖ Permitir la participación en la toma de decisiones. Alentar la participación y la colaboración, construyendo los “puentes” necesarios para ello.
- ❖ La motivación es un derivado de la ambición y de la autoestima. Todos trabajamos para obtener un beneficio, normalmente tangible.

- ❖ Proporcionar recompensas, no necesariamente económicas, que sean valoradas, cuando “se cumple más allá del deber” o en circunstancias especiales. Evitar el agravio comparativo y crear una situación de justicia y equidad, tanto en las tareas como en las recompensas. Cada vez que un trabajador realice un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta, reconozcamos el logro adecuadamente de una manera única, diferenciada y notable. Es importante conseguir que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.
- ❖ Involucrar a los colaboradores en criterios éticos, de responsabilidad social y medioambiental que estimulen su participación con el entorno, creando un ambiente de confianza y respeto.
- ❖ Ofrecer retroalimentación (feedback) de manera precisa y oportuna. A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno, en esta situación una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto perjudicial en su rendimiento.

Los líderes deben buscar nuevas herramientas motivadoras para aumentar el rendimiento y despertar la lealtad del empleado. Se deberán implementar políticas que ayuden a que los empleados obtengan gratificaciones por sus aportes.

1. **Misión:** conocer la misma ayuda a saber la importancia que tiene el trabajo de cada uno dentro de la organización. Los líderes deberán contagiar el poder y el entusiasmo de su visión.
2. **Planificación:** es cuando los líderes brindan la oportunidad a sus subordinados de trabajar en sus proyectos preferidos y orientarlos a su criterio dándole mayor importancia a los resultados que a los medios.
3. **Capacitación:** en un mundo de alta tecnología, es de suma importancia el acceso al aprendizaje, la orientación y los proyectos que estimulan la inteligencia es mas importante que la remuneración y los beneficios.

-
4. **Compartir la creación de valores:** las empresas innovadoras gratifican a los equipos donde el trabajo se realiza en colaboración. Estas gratificaciones adicionales se basan solamente en resultados cuantificables.

“CONCLUSIONES FINALES”

Finalizando nuestro Trabajo de Práctica Profesional, en relación con las fallas del liderazgo en las pymes, expondremos las principales conclusiones.

Generalmente las empresas se fundan en el conocimiento, capacidad y sin saberlo en el liderazgo de su creador, pero con el paso del tiempo van olvidando la importancia del liderazgo y de que la falta de liderazgo puede hacer insostenible que la empresa permanezca en el mercado, puede caer en malas decisiones de inversión, falta de cumplimiento con los clientes, accionistas y empleados.

Con este estudio, el propósito no es encuadrar la organización en un estilo de liderazgo. La meta es introducir pautas correctivas para optimizar los resultados de la empresa. En estas conclusiones plasmamos la esencia del estudio y los resultados obtenidos de la investigación.

En el proyecto observamos el estudio de tres casos de Pymes que poseen problemas internos, creemos que son generados por ejercer un tipo de liderazgo incorrecto o una dirección poco efectiva.

Los resultados de diferentes investigaciones demostraron que la eficacia en la organización está estrechamente vinculada a una adecuada gestión del mismo.

Por ello, consideramos que las empresas deben cambiar su liderazgo y reducir los posibles conflictos psicosociales a través de una mejora en la comunicación entre los mandos superiores e inferiores.

Las Pymes están descubriendo que necesitan mas lideres que puedan ayudarles a enfrentar el conflicto económico creado por una intensidad competitiva cada vez mayor. Hoy necesitamos mas y mejores lideres con una amplia visión y gran confianza en si mismo.

La tarea del líder no es fácil, entre sus habilidades tiene que destacar una buena comunicación, para con los miembros de la organización, capacidad de integración y para que canalicen su energía en el logro del objetivo común de la empresa.

Consideramos que los resultados obtenidos nos dan una información confiable de gran utilidad para diseñar un Plan Estratégico de gestión del Liderazgo.

Para desarrollar dicho plan, proponemos el trabajo de aquellos factores fundamentales, tales como la motivación (haciendo que el trabajador se sienta respetado y valorado), el desarrollo Profesional (estableciendo mejoras en el entorno laboral) o el sentimiento de Pertenencia al grupo.

Consideraremos mejoras en los canales y medios de comunicación internos (reuniones periódicas, tablón anuncios, evitar rumorología), desarrollaremos habilidades y estrategias para la gestión adecuada y resolución de conflictos.

El Coaching como herramienta que sirve para darnos cuenta de lo que realmente queremos (conciencia), reconocer nuestras fortalezas y debilidades (auto creencia) para comprobar si realmente podemos conseguirlo y actuar consecuentemente (responsabilidad) para mejorar el desempeño individual y grupal.

De este modo, se ha podido verificar que el sistema de gestión de liderazgo en la empresa es una herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de la misma.

Por último, y como conclusión podemos decir que el liderazgo en las pymes es una herramienta fundamental para su desarrollo y crecimiento. El comportamiento y acciones de un líder deben definir reglas claras y hacerlas cumplir, saber equilibrar los intereses de sus subordinados.

El Coaching tiene como objetivo principal que el coachee se convierta en un excelente líder, potenciando y desarrollando las habilidades y competencias necesarias para mejorar la eficiencia laboral y así prevenir el fracaso de la organización.

En definitiva, el líder tiene que crear un ambiente laboral adecuado, su objetivo es establecer criterios que representen responsabilidad compartida, debe crear un clima en donde todo el equipo pueda sentirse estimulado, gratificado y capacitado.

Nos encontramos en un mundo en permanente cambio, los cuales ocurren de manera vertiginosa y obligan a las organizaciones a estar preparadas para hacer frente a ello, tal como vimos demostrando en el desarrollo de cada capítulo, un líder tiene que incorporar nuevas herramientas para mejor su conducción y no caer en fallas que repercuten en su desempeño y por ende, en la rentabilidad de la empresa.

Una empresa será efectiva si esta gestión se desarrolla adecuadamente logrando así una evolución que le enseñó a prever, planificar, organizar, coordinar y controlar sus acciones de una forma organizada y racional, acciones que le permiten alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones.

BIBLIOGRAFIA

Ricardo F. Solana y Aroldo A. Pienovi, Teoría de la administración de organizaciones. Ed. Contabilidad Moderna - Buenos Aires

Eduardo Weigel. Serie de Gestión y Management. Elementos para una administración exitosa. Ed. C&C

Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos. 8° ed. México DC, Ed. McGraw Hill, 2007

Jorge A. Aquino - Roberto E. Vola - Marcelo J. Arecco - Gustavo J. Aquino, Recursos Humanos, 2ª Ed. Macchi - Buenos Aires, 1996

Vicente L Perel A, Administración pasado, presente y futuro, Ed. Macchi

Jorge Hermida - Roberto Serra - Eduardo Kastika, Administración y estrategia – teoría y practica, Ed. Macchi - Buenos Aires

Blanchard, Kenneth. Zigarmi, Patricia. Zigarmi, Drea. El líder ejecutivo al minuto: Cómo aumentar la eficacia por medio del liderato situacional. Grijaldo SA. México. 1985.

Davis, Keith. El comportamiento en las organizaciones. MC. Graw Hall. México. 1991.

Kotter, John P. The Leadership Factor. EE.UU. 1998.

Abraham Maslow, El hombre autorrealizado, Kairos, 8a .edición Feb. 1989

James Hunter, La Paradoja, Empresa Activa

Richard L. Daft, La experiencia del liderazgo, Cengage Learning Latin America; Edición: 3° 2006.

Kotter John P, Una fuerza para el cambio, Ed. Diaz de Santos 1° edición 1992.

Sbdar, Manuel. Master en Negocios: Capital Humano. Las personas son lo más importante. Pero, ¿Quiénes, cómo, cuando y cuánto? Materia Biz. Argentina. 2009.

Sbdar, Manuel. Master en Negocios: Habilidades Gerenciales: Influyendo para que las cosas se hagan en la empresa. Materia Biz. Argentina. 2009.

Catedra administración de Pymes: unidad N° 1 “PYMES”

[Www.argentina.gob.ar/noticias/actualizacion-de-categorias-para-ser-pymes](http://www.argentina.gob.ar/noticias/actualizacion-de-categorias-para-ser-pymes).