

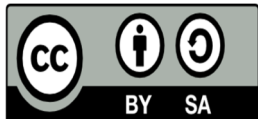
Ayala, Marcos Ezequiel

# Pymes y RRHH. Análisis y situación actual. Estructura y desafíos del equipo de RRHH en pequeñas y medianas empresas en Argentina

2021

*Instituto: Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Administración*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Reconocimiento – Compartir igual 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Ayala, M.E. (2021) *Pymes y RRHH. Análisis y situación actual: Estructura y desafíos del equipo de RRHH en pequeñas y medianas empresas en Argentina* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>

## **Problemática e hipótesis: Los RRHH en las pymes de Argentina.**

En este trabajo nos abocamos a analizar la situación actual y desafíos de las pymes argentinas en materia de RRHH. Para ello, hemos identificado una serie de retos que enfrentan, desde el proceso de selección del personal de la empresa hasta el gran flujo de personal interno.

Desde la perspectiva de la selección de personal, el mayor obstáculo se presenta a la hora de reconocer aquellos que serán futuros talentos, que se desempeñarán con gran eficacia en las tareas que ejecutarán en diferentes departamentos de la empresa. Con este fin, un problema que deben resolver es desarrollar una descripción de trabajo estándar para que puedan dirigirse a departamentos específicos y ahorrar tiempo durante todo el proceso de selección.

Con respecto a la retención del talento, surgen problemas cuando algunas empresas no entienden que la capacitación de los empleados a largo plazo tiene un gran impacto positivo en sus empleados. Respecto a esto Chiavenato (2000) sostiene que *“cuando el entrenamiento no está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse se pierden aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras”*.

Por otra parte, en una organización el proceso de motivación hacia los empleados depende del área de Recursos Humanos como del empleador hacia sus subordinados, esto impacta negativamente a los trabajadores ya que al no contar con un área específica de RRHH, no se reconocen las labores de los trabajadores. Un empleado motivado es un recurso que puede permanecer más tiempo en la organización y desempeñarse mejor en sus tareas. Esto también tiene un efecto muy positivo en el entorno laboral, haciendo que todos los empleados trabajen de la misma manera.

Otro reto que presentan las pymes es el clima laboral, en donde los trabajadores al no contar con un departamento de RRHH no pueden generar estrategias, y se produce en varias ocasiones un clima tenso, falta de comunicación entre empleados y directivos de las pequeñas y medianas empresas. El área de RRHH adquiere un rol clave en la gestión del clima laboral y sus principales funciones vinculadas a la provisión, mantenimiento y desarrollo

de personal para un buen funcionamiento en las organizaciones. Chiavenato (2000) señala que “El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral”.

Como se menciona anteriormente, contamos con las siguientes preguntas claves

¿Tienen las empresas un área de Recursos Humanos? ¿Pueden todas las empresas acceder a mejorar el área de Recursos Humanos y sus actividades? ¿Cómo?

En base a ellas, centralmente queremos indagar en torno a: ¿Los procesos de selección de personal son los adecuados? ¿de qué manera se puede retener al personal en las pymes?

¿Existen campañas de capacitación? ¿las pymes pueden afrontar el costo de contar con un área de RRHH propio? ¿Cómo son los procesos de selección de personal?

La hipótesis central del trabajo refiere a: Las PYMES deberían dar cuenta de un específico Departamento de Recursos Humanos para establecer un entorno de trabajo acorde respecto del desarrollo de sus socios y reducir la rotación de empleados.

Para abordar esta problemática, comenzaremos definiendo qué organización se considera una PYME y los parámetros y características utilizados para definirla. Por otro lado, debemos entender el concepto de recursos humanos y su comportamiento en las organizaciones mencionadas. Sobre esta base conceptual, analizaremos dimensiones claves como el proceso de selección de personal, capacitación, motivación, y la naturaleza humana ligado al clima organizacional.

El proceso clave a analizar es la identificación y retención de talentos dentro de la empresa. Lo más importante, se centrará en el último punto, porque sabemos que este es uno de los temas más importantes, como ya se explicó en el párrafo anterior. Finalmente, cabe decir que a partir del marco teórico trataremos de analizar todos los conceptos necesarios que se consideran críticos en lo que respecta a los procesos inherentes al área de RRHH en las pymes de Argentina.

## **Objetivos y justificación**

Para abordar esta temática el objetivo general que nos proponemos es realizar un análisis detallado para determinar la importancia de gestionar los recursos humanos dentro de las PYME, y su impacto en el correcto desarrollo de la empresa y sus empleados.

Para ello nos planteamos, los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el desarrollo de las funciones de RRHH en las Empresas
- Detectar falencias y requerimientos en los procedimientos de Gestión de RR.HH.
- Analizar y describir los puestos de trabajo.
- Diseñar una propuesta de mejora para fortalecer la inducción del nuevo personal incorporado.

Las Pymes suelen tener varios problemas con respecto a su tamaño, escasa profesionalización, así como también los recursos humanos que la integran, en donde los RRHH son un factor importante en las pequeñas y medianas empresas, los autores Longenecker, Petty, Palich, y Hoy (2012) sostienen que la “administración de los empleados, tanto de manera individual como colectiva debe permitir ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos. “Esto sólo puede alcanzarse si se pretende reclutar, capacitar, evaluar empleados altamente capaces y se les da incentivos para alcanzar su mayor potencial.” Además, señalan que “una pequeña organización de emprendimiento debe administrar de manera cuidadosa a sus empleados en una forma que sea más apropiada para los 10, 50 o 100 empleados en su nómina y que las prácticas de administración de RRHH de las pequeñas empresas deben ser bien planeadas y profesionales.

Por otra parte, los autores Dessler y Varela (2011) plantean que la administración de recursos humanos en negocios pequeños no representa tan sólo una versión reducida de la administración de recursos humanos en las organizaciones grandes. Por lo común, hay un empleado de recursos humanos por cada 100 empleados. Las pequeñas empresas en general, no cuentan con la masa crítica necesaria para un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Por lo tanto, su administración al respecto suele ser “temporal e informal”. Las pequeñas empresas tienden a recurrir a prácticas de reclutamiento “poco

imaginativas”, como el uso de anuncios en diarios, personas que llegan a la empresa por otros motivos y la comunicación entre personas, y a utilizar poca o ninguna capacitación formal, sin embargo, existen herramientas y técnicas mejores que incrementarán el “coeficiente intelectual de RRHH” del propietario o del gerente de una empresa pequeña.

Los recursos humanos (RRHH) son uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la empresa. En este contexto, es necesario destacar las características de los seres humanos que son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser reconocidas dentro de una organización.

El departamento de recursos humanos será el responsable, a través de las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y movimientos de personal, de evaluar y tomar decisiones que cumplan con las expectativas del personal que conforma (o conformará) la organización, tomando en cuenta las respectivas características, comportamientos, motivaciones y relaciones personales y, por supuesto, la estrategia en materia de RRHH que la empresa ha acordado seguir.

Según Chiavenato (2006) la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que sean capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

## **Las PYMES su clasificación y características**

La Administración Federal de Ingresos Públicos de Pymes, define que una PYME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

Se establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa.

### **Clasificación de ventas anuales en las PYMES**

<b>Categoría</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Agropecuario</b>
<b>Micro</b>	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
<b>Pequeña</b>	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
<b>Mediana - Tramo 1</b>	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
<b>Mediana - Tramo 2</b>	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Fuente de elaboración propia en base a la secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa 2020

**Clasificación e identificación en las PYMES, según el personal empleado para la actividad que desarrolla**

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

Fuente de elaboración propia en base a la secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa 2020.

En relación a las características de las pymes, Gómez (2008), menciona las siguientes como las de mayor peso:

- Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad,
- Los dueños dirigen la empresa,
- La administración es empírica,
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se basen en el trabajo más que en el capital,
- Dominan y establecen un mercado más amplio,
- Están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana, y la mediana aspira a ser grande).
- Obtienen algunas ventajas fiscales.

- Componente familiar. Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdo en la aplicación de las mismas.
- Falta de liquidez. Este es un problema muy común en las Pymes, por lo cual tienden a solicitar préstamos o financiamientos a organizaciones que apoyen su gestión
- Poco productivas. Son consideradas así debido a su falta de liquidez.
- Relación tamaño-productividad: Mientras más pequeño sea el tamaño de la estructura de producción de una empresa, menor la concentración y representatividad en sus resultados.
- Falta de solvencia. La solvencia se refiere a los recursos, las Pymes carecen de recursos.



## **Los Recursos Humanos en las organizaciones**

Dentro de una organización, los recursos humanos (RRHH) se definen como todas aquellas personas que forman parte de esta misma. Al mismo tiempo, el término recursos humanos se utiliza también para definir al sector que se encarga de los procesos de selección de personal, donde se incluyen todas las tareas que deben realizar para contratar a una persona. A sí mismo, el departamento de recursos humanos se encarga de capacitar, y retener a estos talentos contratados (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Actualmente la mayor preocupación de las organizaciones es la rotación de personal. La desmotivación del personal empleado suele darse de forma gradual y rápida. Los motivos que empujan a los empleados a esto suelen ser prácticamente los mismos (sueldo, crecimiento, entre otras). La falta de fidelización es fuente de serios problemas para las empresas.

Todas las empresas deben enfrentarse a los costos que lleva todo el proceso de selección de un trabajador. A esto se le suman los gastos y tiempo dedicado al entrenamiento de este nuevo recurso. Por otro lado, la rotación de personal trae un problema extra que es el malestar de todo el plantel. Por si todo esto fuera poco, el recambio de personal constante hace que se pierdan conocimientos fundamentales sobre la operación en las empresas.

Podemos decir que todos los procesos que se llevan a cabo para seleccionar a una persona para un puesto en particular es el proceso más importante de una organización. La selección de una persona con el talento requerido para el puesto puede traer grandes beneficios para la productividad de la empresa.

## **Perspectivas Teóricas en torno a los RRHH**

Para abordar este análisis, tendremos en cuenta algunas perspectivas teóricas sobre el concepto de recursos humanos y componentes claves como selección de personal, capacitación entre otros, que definen la ejecución y procedimiento de las acciones que se realizan en las áreas laborales.

### **Selección de personal y Capacitación en las Organizaciones**

Según Chiavenato (2007) *“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”*. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Para los autores Gómez- Mejía, Balkin, Cardy (2008) La selección “es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto, el proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos, en función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto”. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados.

La selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica en base a recomendaciones o al azar, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles (Munch 2010), siguiendo a la autora define a la selección de personal como *“La selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo”*.

La autora propone las siguientes etapas que deben realizar para la selección de personal:

- Recepción preliminar de candidatos: Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.
- Elaboración de solicitud de empleo: Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
- Entrevista previa: Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.
- Aplicación de pruebas de conocimientos: Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- Entrevista profunda: Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
- Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad. Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
- Entrevista de selección. Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
- Encuesta socioeconómica. Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
- Examen médico. Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.
- Contratación: Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.
- Inducción. Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

Dentro del proceso de selección van a aparecer varios postulantes que tengan las cualidades que se necesitan, pero seguramente el encargado superior o jefe va a poder identificar cuál se ajusta más al puesto en función de su visión subjetiva (Chiavenato, 1994).

Para la autora Munch (2010) *El reclutamiento de personal consiste en allegarse del mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo*. Ella establece que reclutamiento puede ser:

- Reclutamiento interno. Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos.
- Reclutamiento externo. Se refiere a los aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas de trabajo, los avisos en prensa e internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras.
- Reclutamiento mixto. De preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

Cada organización cuenta con diferentes metodologías para realizar la selección por lo cual el número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varían, no sólo de una empresa sino también con el tipo de los puestos que se deben ocupar. Cualquiera sea el método que se utilice, es fundamental que se ajuste a estándares éticos, entre lo que se debe incluir la privacidad y confidencialidad de los datos de los distintos postulantes. Los requisitos varían de acuerdo al puesto requerido (Reina 2012).

Una vez que un empleado ha sido reclutado y agregado a la nómina, debe comenzar el proceso de capacitación y desarrollo. El propósito de este proceso es transformar a un nuevo empleado en un técnico, vendedor, gerente o personal de alguna otra índole en alguien bien capacitado.

La capacitación son actividades para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales (Mondy 2005). Al respecto, Bachetta (2018) agrega que es una herramienta de gestión empresarial y organizacional, que es un proceso sistemático e intencional que debe responder a demandas de conocimiento que producen exigencias laborales cotidianas, además es una acción que facilita procesos de aprendizaje en las personas, a fin de lograr los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan desempeñar eficaz y eficientemente sus funciones actuales o futuras.

Los fundadores o directores saben que deben administrar a las personas, pero en general, no saben cómo hacerlo. El proceso de recursos humanos proporciona herramientas, técnicas y procedimientos que ayudan a la organización a estar equipada con el personal más apropiado para la integración. Para llevar a cabo una gestión eficaz de las personas

y contribuir al logro de sus objetivos por parte de la organización, se debe implementar un proceso que permita las siguientes cuatro cosas: las personas deben saber lo que tiene que hacer; haz lo que tengas que hacer; motivado; mantenerse en la organización. (Chiavenato 2000).

Morlegan (2013) enuncia los principales objetivos de la capacitación que son los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución de inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos, a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Dotar a la empresa de Recursos Humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Desarrollar y afianzar un sentimiento de compromiso hacia la organización.
- Lograr el perfeccionamiento de las personas para el desempeño de sus puestos actuales y futuros por medio de la formación continua.
- Lograr cambios de comportamiento de las personas, para mejorar su rendimiento a nivel organizacional.
- Colaborar en el alcance de la visión y objetivos de la empresa.

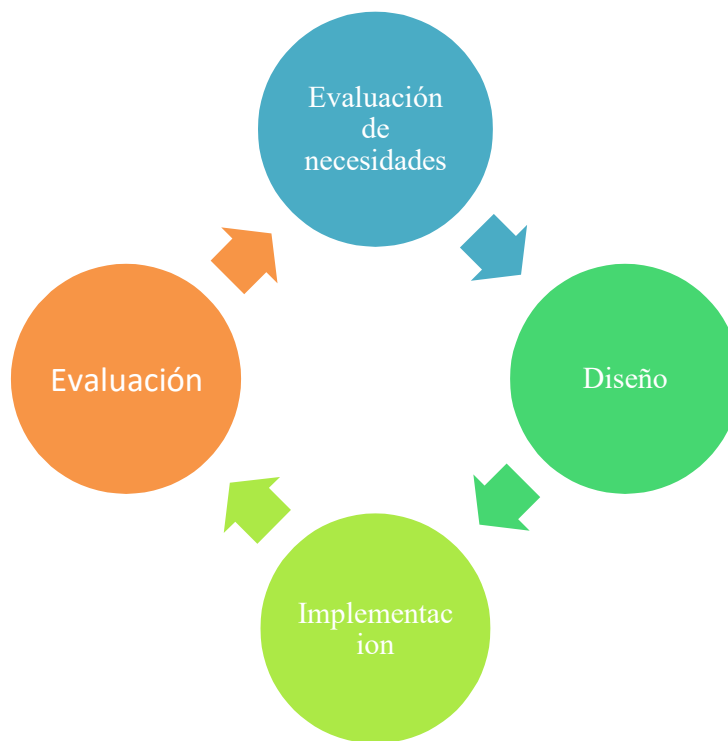
Los autores Longenecker, Moore, Petty y Palich (2008) sostienen que un propósito de la capacitación es preparar al nuevo empleado con el fin de que desempeñe bien las tareas para las que fue contratado. Hay muy pocos puestos para los que no se necesita capacitación. Si un empleador no capacita, el nuevo empleado debe aprender por prueba y error, y esto a menudo provoca que se desperdicie tiempo, materiales y dinero y, en ocasiones, aleja a los clientes.

La capacitación no se debe limitar a mejorar las habilidades y conocimientos del personal recién contratado, ya que a menudo también puede mejorar el desempeño de los

empleados actuales. En vista del cambio constante de productos, tecnología, políticas y procedimientos en el mundo de los negocios, se requiere una capacitación continua para actualizar los conocimientos y capacidad del personal, sin importar el tamaño de la empresa. Sólo con esta capacitación podrán los empleados hacer frente a los cambios que se les exigen

Tanto a empleadores como a empleados les interesa promover al personal calificado a puestos de nivel más alto. La preparación para la promoción suele incluir esfuerzos de desarrollo, tal vez diferentes a los que es necesario hacer para que el empleado afine sus habilidades para sus tareas actuales. Y como el desarrollo y la promoción personales son preocupaciones fundamentales de los empleados competentes, una pequeña empresa puede beneficiarse de una cuidadosa atención a esta fase del programa de personal. Las oportunidades de crecimiento y promoción en una organización no sólo mejoran el ánimo de los empleados actuales, sino que sirven como incentivo para posibles solicitantes. (Longenecker, et al 2008).

Bohlander, Snell, Sherman (2001) establece un enfoque sistémico en la capacitación, que consta de cuatro frases.



Fuente elaboración propia, en base a Bohlander, Snell, Sherman (2001)

- Detectar necesidades de capacitación: Los jefes y los empleados deben identificar los tipos de capacitación que son requeridas, es decir, identificar cuándo se necesitan, quiénes lo requieren y qué métodos son los mejores para brindar a los empleados una capacitación en conocimientos, habilidades y competencias. Para los jefes es mucho más fácil identificar ya que si sus empleados no alcanzan los objetivos, puede ser una señal que se requiere capacitación. (Bohlander, Snell, Sherman, 2001).

Los jefes de cada área junto a Recursos Humanos deben realizar un estudio de las necesidades de cada área para armar el plan de capacitación que requiere el personal.

En esta etapa deberá realizarse un análisis organizacional, en dónde hay que identificar las fuerzas generales que pueden influir en las necesidades de capacitación, también deberá realizarse un análisis de tarea que consta de revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades que son necesarios para ejecutar las tareas. Por último, el análisis de capacitar, en dónde se deberá determinar que empleados requieren de capacitación y de quienes lo necesitan.

- Diseño del programa de capacitación: Una vez que se realice la detección de necesidades, es importante llevar a cabo un programa de capacitación de alto nivel. Bohlander, Snell, Sherman (2001) consideran que existen cuatro parámetros importantes dentro del diseño en primer lugar, objetivos de la Capacitación, donde se describen las habilidades o conocimientos para adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente elegir los métodos, materiales y medios que permita evaluar si la instrucción será exitosa. En segundo lugar, deseo y motivación de la persona, la buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencias que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que tenga una capacitación óptima, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. En tercer lugar, los Principios de Aprendizaje en dónde se elabora un puente entre la fuerza laboral y la organización, en dónde es importante el aprendizaje, que a través de la capacitación ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos. Por último, las Características de

los instructores, se establece las habilidades y características personales de los responsables de la capacitación, un buen instructor es alguien que demuestra un mayor preparación e instrucción.

- Implementar el programa de capacitación: Es la elección de los métodos de instrucción, deberán determinar cuáles métodos son los apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.
- Evaluación del programa de capacitación: La capacitación deberá ser evaluada para determinar su eficacia, existen varios métodos para evaluar para verificar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación, en primer lugar, la reacción, que depende en las reacciones que tienen los participantes, aportan información sobre el contenido y que técnicas consideran más útiles. En segundo lugar, el aprendizaje hay que detectar el conocimiento y habilidad ante una capacitación, que luego se mide nuevamente para determinar la mejora. En tercer lugar, el comportamiento que se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Por último, resultados en dónde cada organización compara, analiza la información obtenida a través de la capacitación, en la medida que la capacitación brinda conocimientos y habilidades.

Los autores Cisneros, Mejía- Morelos y Filion (2008) destacan que “En una PYME, la formación profesional representa el conjunto de recursos (pedagógicos) que se ofrecen a los asalariados para permitirles adaptarse a los cambios estructurales y a las modificaciones de la organización del trabajo (derivados de la evolución tecnológica económica), así como para favorecer su evolución profesional. De esta forma, la capacitación puede dejarse a cargo de los empleados experimentados, quienes, así, transmitirán sus conocimientos a los más jóvenes. De manera recíproca, los trabajadores más jóvenes podrían capacitar a los de mayor edad en el manejo de nuevas tecnologías.” La capacitación es indispensable, ya que permite asegurar la polivalencia de los empleados, un pilar sobre el cual reposa la capacidad de reaccionar de la PYME en relación con las grandes compañías. La capacitación responde a un doble propósito, no sólo permite generar nuevas competencias dentro de la PYME, sino que también está



igualmente vinculada a la administración de las carreras de los empleados. Se supone que facilita el desarrollo del potencial de cada uno y el uso eficaz de sus conocimientos y habilidades. La capacitación también puede aumentar la satisfacción en el trabajo al responder a las necesidades de desarrollo personal de los empleados.

Tener una política de capacitación eficaz no significa necesariamente que las PYMES deban gastar millones; las soluciones más económicas, como la asignación de mentores (un empleado experimentado ayuda a capacitar a un joven), dan prueba de ello. Por otro lado, la capacitación puede apoyarse en las nuevas tecnologías con programas de aprendizaje a distancia o la capacitación de manera autodidacta de los empleados por medio de Internet (capacitación mediante métodos de aprendizaje electrónicos). Sin embargo, hay que poner atención a que las políticas de capacitación se vinculen con la planeación de recursos humanos (Cisneros et al 2008).

Es necesario mencionar la posición en el puesto de trabajo, que ayuda al orden y también es una herramienta de gestión, ya que puede hacer que todos sean conscientes de sus roles y responsabilidades, evitando así que las personas dejen de hacer lo que deberían hacer o hacer cosas que no son proporcionales con ellos. También tiene un gran impacto en los procesos de gestión de las personas. Este es el insumo básico necesario para que la organización formule procesos de selección, capacitación, desarrollo y desempeño. También es un elemento esencial al definir la compensación que se asignará a cada ubicación. Es una herramienta para formalizar la organización y ayuda a todos a comprender sus expectativas, especialmente cómo comportarse en el puesto (Chiavenato 2009).

Si no hay una descripción del trabajo, buscaremos un "clon" que no haya hecho lo que se supone que debe hacer, y cuando finalmente lo encontramos, es difícil transmitirle todo lo que debe hacer y lo que espera de él. El perfil del trabajo es la base para la selección. Nos proporciona el norte de la búsqueda, guías que deben tomar la decisión y aclara qué buscar (Fernández 1995).

### **Efecto del clima laboral en la motivación humana**

El clima laboral y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una clara y directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de

funcionamiento en cada una de ellas, se han vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Por clima organizacional se entiende en la calidad del medioambiente que se percibe o experimenta por los integrantes de la empresa y que influyen en su comportamiento.

Chiavenato (2000) destaca que el clima organizacional está íntimamente ligado a la motivación de los integrantes de la organización, cuando es alta la motivación entre los partícipes, el clima organizacional tiende a ser elevado y proporciona relaciones de satisfacción, de animación, de intereses y colaboración entre los partícipes. Cuando hay baja motivación entre los integrantes, ya sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. Cuando el clima es bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, pudiendo, en casos extremos, llegar a estados de inconformidad, agresividad, crispación, típicos de situaciones en que los integrantes se enfrentan abierta y ostensiblemente contra la organización. Por lo tanto, el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente ligado con el grado de motivación existente. (Chiavenato 2000).

Los dueños de PYMES saben muy bien que es importante que sus socios sean felices y estén motivados, pero no siempre saben cómo lograr sus objetivos, ni saben cómo gestionar ese estado de personas. El ambiente organizacional es el estado general de la percepción de las personas. Se ve afectado de manera decisiva por factores que afectan la motivación.

Cuando se trata del clima, se refieren al sentimiento dentro de la empresa. El clima afecta directamente el desempeño de las personas, el comportamiento, el compromiso con la organización, la voluntad de contribuir y las decisiones que quedan. Dada su importancia, es esencial que las organizaciones entiendan su clima y tomen medidas. Las organizaciones deben tener una actitud proactiva, que a menudo crea condiciones para crear el mejor clima. Esto se llama "gestión del clima".

Se debe tener en cuenta que el clima dentro de una organización es responsabilidad de todos los líderes dentro de la misma. Siempre debe existir un actor que comande las acciones de gestión. Así mismo, toda acción que se lleve a cabo en cuestiones de mejora de clima interno debe contar con la aprobación de la dirección general de la empresa.

Chiavenato (2000) propone una serie de pasos a seguir para lograr un buen clima laboral dentro de una organización:

- Diagnóstico: el diagnóstico climático es una situación en la que se obtienen los datos necesarios para determinar los aspectos positivos y negativos de la organización desde la perspectiva de los miembros de la organización. Pregunta a las personas qué piensan de las principales influencias. Esta situación es crítica para la organización porque los miembros de la organización serán consultados, y lo que sucede con mayor frecuencia es que esperan algún tipo de respuesta. No solo necesita conocer el resultado, sino también negar la situación, qué acciones tomará la gerencia de la organización para mejorarla. Por lo tanto, si no está dispuesto a "escuchar y aceptar" las ideas de las personas y no cree en hacer los cambios necesarios, se recomienda no diagnosticar el clima organizacional. Mencionamos los términos "percepción" y "pensamientos de las personas" no porque no signifique que lo que las personas reconocen es "realidad", sino que es "su realidad", la forma en que se sienten.

Un buen diagnóstico tiene varias etapas que se tiene que cumplir para lograr el objetivo:

- Recolección de datos;
  - Definir el método con el cual se van a recolectar estos datos, y las preguntas que se van a realizar;
  - Definir la población objetivo de dicho cuestionario;
  - Comunicación en todo el proceso (antes, durante y después)
  - Con los resultados del cuestionario, realizar una estadística con el análisis de los datos resultantes.
- 
- Diseño del plan de medidas de mejora: después de preparar toda la información y analizarla, las medidas deben diseñarse para mejorar las deficiencias que se han encontrado. Estas acciones deben tener una fecha de inicio, finalización y personal responsable de la ejecución. Para preparar un plan, la persona responsable de coordinar la acción climática debe reunirse con la máxima autoridad en todas las áreas o departamentos de la organización. También pueden unirse otras personas con roles de liderazgo en el campo, que es una decisión tomada por la máxima

autoridad. Tendrán que analizar juntos y determinar qué se puede y qué no se puede hacer. El resultado de este trabajo será un plan de acción de mejora. Este plan debe comunicarse a las personas que se verán directamente afectadas por su solicitud para que puedan ver que han decidido qué hacer con la información proporcionada en ese momento. La máxima autoridad en cada campo es responsable de la formulación de acciones específicas e informes periódicos sobre el progreso realizado.

Una variable importante tanto para el clima organizacional y motivación es la naturaleza humana que tiene muchos significados y puede describirse como vida social e implica valores como la tolerancia, la unidad y la empatía. Primero, debe ser posible desarrollar un concepto de naturaleza humana para proporcionar a los empleadores información clave sobre cómo reclutar, seleccionar y administrar personal para que no solo puedan ganar productividad organizacional, sino también la satisfacción de los empleados. Por otro lado, también se debe considerar que otros factores tienen un impacto muy relevante, como la motivación, el liderazgo, la cultura organizacional, la comunicación, etc.

Entonces surgió un nuevo término, comportamiento humano. Se define como el resultado complejo de la intención, es decir, la percepción de la situación actual y los supuestos o creencias sobre una situación y las personas en ella. El autor Schein ha estudiado a fondo los principios de los impulsores y gerentes relacionados con las personas y las organizaciones, para que puedan influir fuertemente en su toma de decisiones y dar forma a su comportamiento frente a la situación diaria de los empleados y las políticas organizacionales. Porque también afectan en gran medida la forma en que las personas piensan y perciben la realidad diaria, y evalúan su propio comportamiento y el de los demás. (Schein, E.H., 1990).

Luego hay tres supuestos que deben definirse:

- Supuesto social: las necesidades sociales son la principal fuerza impulsora del comportamiento humano. Las relaciones interpersonales dan origen y significado a la identidad, la necesidad de pertenencia social y la aceptación de otros para guiar el comportamiento y la toma de decisiones. Por lo tanto, el valor universal asociado con estos supuestos puede estar relacionado con sentirse apreciado, ser miembro o parte de un equipo, mantener una relación de confianza y lealtad, y susceptibilidad y colaboración.

- Supuestos racionales económicos: estos supuestos insisten en que la principal motivación de las personas son los incentivos económicos y la necesidad de cuidar sus propios intereses. Desde esta perspectiva, las personas son el sujeto pasivo que la organización debe manipular, motivar y controlar. Los sentimientos y las emociones se consideran obstáculos irracionales para completar las tareas, y no debe haber margen para el trabajo. Siguiendo este principio, algunos de los valores que guían el comportamiento son la racionalidad de los sentimientos y las emociones.
- Supuestos de autoactualización: el comportamiento de las personas está definido por una cierta necesidad de auto realización. Por otro lado, tenemos el reconocimiento de logros, el compromiso y la iniciativa como valores destacados que se ven implicados en lo anteriormente dicho.

Se puede ver que cada visión de la naturaleza humana es correcta, y todos pueden presentar diferentes ideas sobre cómo opera la organización y cómo se gestiona. Sin embargo, la naturaleza humana es compleja, lo que conduce a una combinación de perspectivas sociológicas, contextuales y de desarrollo sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Sin embargo, a través de una mayor investigación sobre estos temas, se puede concluir que estos tres modelos no son suficientes para explicar por qué las personas están motivadas o motivadas. Analice este problema con mayor profundidad desde la perspectiva interna de todos, y puede que no siempre responda a uno de estos modelos bajo ninguna circunstancia, en ninguna organización, bajo ninguna circunstancia.

Cada empresa tiene problemas provocados por el hombre que se afectan entre sí y se superponen, lo que afecta sus operaciones. Es muy importante identificarlos, porque todos tienen una cierta humanidad, que es el problema de hacer que se comporten de cierta manera. La tarea de un líder de la organización es encontrar una manera de ver la relación entre las personas y la organización y analizarla para comprender cómo trabaja todo el equipo en conjunto. Es importante no solo comprender los problemas que ocurren dentro de la empresa, sino también poder diagnosticarlos. Esto nos lleva a la posible complejidad

del capital humano, porque la naturaleza humana es la característica de cada persona que lo constituye.

Las necesidades de las personas cambiarán según la edad del individuo, la etapa de desarrollo propia, los cambios de roles, cada situación y los cambios en las relaciones interpersonales. Todos somos un fenómeno multidimensional, afectado por factores internos y externos. El comportamiento de las personas en una organización es complejo y depende de factores internos y externos. Los factores internos son producidos por las características de personalidad, habilidades, motivación, percepción del ambiente, actitudes, emociones, etc. Por otro lado, los factores externos son causados por el entorno en sí, las características de la organización.

En un principio, la gestión de recursos humanos se caracterizaba por una política que definía a las personas de manera común y estandarizada. Pero hoy, se consideran más y más diferencias individuales: la gestión de recursos humanos enfatiza las diferencias individuales y la diversidad en la organización. Esta es una razón fácil de explicar, porque cuanto mayor es la diferencia entre las personas, mayor es su potencial de creatividad e innovación.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, surge una nueva duda: ¿Cómo se llega a la máxima lealtad y compromiso por parte de los trabajadores?

Hay una conexión entre las necesidades y la motivación. Los dos se influyen mutuamente y se combinan para formar un patrón complejo de motivación, valores y propósito. Además, ambos varían según la persona, situación u ocasión. Además, no podemos ignorar la contribución de la empresa para hacer que los empleados sientan que están involucrados en el trabajo y en función del logro de los objetivos de la organización.

En las pequeñas y medianas empresas, el comportamiento de las personas es fuente de alegría, desilusión, éxito y fracaso. Los propietarios o gerentes experimentan esta felicidad, desilusión, éxito y fracaso todos los días. Saben que el éxito de la organización depende de las personas. Quieren influir en el comportamiento de las personas para guiarlos a contribuir al éxito de la PYME, pero no saben cómo hacerlo.

El comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el campo de la organización, desde el comportamiento más grande hasta el nivel básico, ya sea que las personas actúen individual o colectivamente, desde una perspectiva personal

hasta un individuo o la gerencia como jefe, problemas y conflictos y crecimiento Y un círculo virtuoso de desarrollo. Todo esto implica el comportamiento de las personas que componen la organización.

Este es el estado general que sienten las personas. Se ve afectado de manera decisiva por factores que afectan la motivación, incluidas las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo, el salario, el entorno laboral y todos estos factores. Constituye las necesidades que las personas buscan satisfacer dentro de la organización. Su investigación y comprensión son muy importantes porque ciertos problemas son los mismos en diferentes organizaciones y ayudan a comprender la mejor manera de resolver estos problemas.

En cuanto al comportamiento, es importante incorporar conceptos morales. La ética estudia el comportamiento humano, mientras que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento o conducta que tienen las personas dentro de una empresa.

Ahora se desarrollará una serie de conceptos básicos:

- **Diferencias individuales:** este concepto se basa en la ciencia. Hasta donde sabemos, las personas tienen mucho en común, pero son diferentes entre sí. Esta diversidad debe ser reconocida y considerada como un activo valioso. La experiencia personal tiende a exacerbar las diferencias naturales de las personas.
- **Percepción:** las personas tienen diferentes puntos de vista sobre el mundo. Su percepción del medio ambiente se filtra por la percepción. Por alguna razón, tienden a actuar de acuerdo con sus propias opiniones. Las personas parecen decir que no están respondiendo al mundo objetivo, sino al mundo basado en mis propios valores, creencias y expectativas. Esta es la llamada percepción selectiva, es decir, las personas tienden a prestar atención a esas características en el entorno de trabajo que coinciden o mejoran sus expectativas. Esto no solo conducirá a malentendidos sobre eventos aislados, sino que también conducirá a la rigidez al buscar nuevas experiencias en el futuro.
- **Integridad humana:** las personas funcionan como personas completas. La vida familiar y los problemas personales no están separados del entorno laboral. El

estado emocional no está separado del estado físico. Se pueden analizar por separado, pero son parte del sistema que constituye la integridad de una persona. Por lo tanto, cuando un trabajador crece, la persona completa crecerá, lo que afectará su vida personal. Hasta cierto punto, el trabajo puede dar forma a las personas, y la capacitación de mejores empleados también puede producir mejores personas.

- Comportamiento motivado: el comportamiento normal tiene sus razones, y estas razones pueden estar relacionadas con las necesidades humanas o las consecuencias del comportamiento. Esto proporciona a la administración de la compañía dos formas básicas de motivar a los empleados y puede mostrarle cómo ciertas acciones aumentarán sus necesidades, o si siguen cursos impopulares y acciones que amenazan una menor demanda. Obviamente, una mejor manera es obtener una mayor satisfacción. No importa si la tecnología, el equipo y la organización de la empresa no son utilizados por personas altamente motivadas.
- Deseo de participar: las personas buscan participar activamente en la toma de decisiones. Mejorar la capacidad es una alternativa para satisfacer este deseo. En términos simples y prácticos, empodera a las personas y delega poder a los empleados para que puedan decidir sobre su propio trabajo y encontrar menos obstáculos para la mejora y la resolución de conflictos.
- Valor humano: las personas quieren ser apreciadas por sus habilidades, destrezas y conocimiento, y desean oportunidades de desarrollo. Se niegan a tratarlo como un factor puramente económico.

Ahora, se comienza a definir modelos de comportamiento organizacional, que son modelos importantes que deben considerarse porque afectan el comportamiento de todos los miembros de la organización, especialmente los gerentes intermedios. Las organizaciones deben determinar el modelo en el que se encuentran y definir si este es el modelo que desean o un modelo que desea implementar otro modelo.

- Modelo autocrático: las personas que usan este modelo para ocupar puestos de comando en la organización generalmente tienen la capacidad suficiente para



decirles a los empleados qué hacer. La gente suele seguir órdenes. La dirección dominante es la autoridad delegada por la autoridad de comando. El rendimiento suele ser bajo o en el nivel más bajo, más allá del cual se puede encontrar un rendimiento excelente. El modelo puede causar diferencias sutiles y, a veces, es necesario aplicarlo.

- Modelo de custodio: pone especial énfasis en los aspectos relacionados con el salario y los beneficios. Busca empleados a quienes les gusta permanecer en la organización durante muchos años debido a sus ventajas. El desempeño de este modelo no será mejor que el de un dictador, ni generará motivación o satisfacción, solo traerá una sensación de seguridad a su posición.
- Modelo de soporte: este modelo depende del liderazgo. A través de él, la administración proporciona un entorno para ayudar a los empleados a crecer y proporcionar a la organización sus capacidades. Satisface requisitos tales como correlación y estimación. Por otro lado, es necesario tener en cuenta la cultura de la organización para definir sus características de gestión y si se debe permitir la implementación de este modelo. De lo contrario, la transición tendrá que hacerse hasta que la compañía esté lista para asumirla.
- Modelo colegiado: se refiere a un grupo de personas con un objetivo común, que representa el concepto de un equipo. Está asociado con el tipo de trabajo no planificado, lo que permite un gran margen de maniobra en las tareas a realizar. Aquí, los jefes son vistos como colaboradores, y los empleados se desempeñan bien porque se sienten muy comprometidos a hacer las cosas bien. La consecuencia principal y más importante de este modelo es la autodisciplina, porque se sienten responsables de sus acciones y conducen a un alto rendimiento en el trabajo en equipo.

No importa qué modelo utilice la empresa como referencia, no debe separarse del factor común de todos los modelos anteriores, que es la relación entre organizaciones individuales. Esta interacción entre personas y organizaciones es donde intervienen los individuos y los objetivos comerciales. En este contexto, como ya hemos mencionado, la

complejidad de los seres humanos ha marcado sus diferentes comportamientos. La empresa debe ajustar la estructura organizacional (organigrama) después de liderar efectivamente el grupo de trabajo (equipo y líder) y establecer relaciones interpersonales para prevenir conflictos y resolver conflictos de manera rápida y rápida. Debe elegir un modelo de comportamiento organizacional que pueda desarrollar una buena atmósfera de trabajo y desempeño laboral para aumentar la productividad.

Por otra parte, es importante destacar el concepto de motivación En general, la motivación es todo lo que impulsa a las personas a actuar de cierta manera o al menos causar cierta tendencia, cierto comportamiento. Esta motivación para la acción puede ser provocada por estímulos externos, o puede ser generada internamente por el proceso psicológico del individuo. La motivación representa el estímulo, la orientación y el proceso psicológico continuo que conduce a un comportamiento voluntario dirigido a la meta.

Las compañías modernas son conscientes de la importancia de estructuras calificadas con alto interés y motivación. En el lugar de trabajo, estar motivado significa recibir suficiente estímulo e interés para guiar actividades y comportamientos para alcanzar objetivos previamente determinados.

Los factores que determinan la motivación incluyen el nivel de necesidades humanas propuesto por Maslow (1954). Estas son: fisiológicas; seguridad; sociales; de estima; autorrealización.

Desde un punto de vista laboral, las podemos definir como:

- Seguridad: se toman medidas de seguridad para comprender las condiciones que proporciona la empresa para satisfacer esta demanda en el lugar de trabajo.
- Social: identifica las relaciones sociales que pertenecen a los grupos internos de la empresa, como la amistad, la amistad.
- Autoestima: esto depende de la autoestima y el reconocimiento de cada empleado dentro de la empresa y de sus colegas.

- Autorrealización: la autorrealización se determina como el sentido de logro personal de un trabajador en la realización de tareas, lo que puede generar autoestima.

Por otro lado, este mismo autor dice que mientras una necesidad que está satisfecha deja de motivar, mientras que una de estas que no esté realizada puede llegar a producir frustración, así como también conflictos a un trabajador.

Las personas tienen necesidades de crecimiento y desarrollo, por lo que siempre se esforzarán por satisfacer sus propias necesidades y gradualmente se desarrollarán hacia arriba. Como complemento a todas estas teorías, podemos adoptar el punto de vista de Alderfer, quien está de acuerdo en que las personas deben obedecer la jerarquía. Sin embargo, solo propone tres conjuntos de requisitos: existencia, crecimiento y relaciones interpersonales.

También podemos encontrar otras tres necesidades: logros, poder y afiliación; de acuerdo con la situación dominante de cada persona, los humanos establecerán diferentes objetivos y formas de buscar su satisfacción.

Estas necesidades determinan diferentes tipos de comportamientos, metas y relaciones no solo en el individuo, sino también en el desempeño grupal y laboral. Todos los días, observamos el entusiasmo de algunas personas en el trabajo: incluso en circunstancias adversas, tomarán medidas activas antes del trabajo, mientras que otras siempre mantendrán una actitud negativa y estarán insatisfechas con sus actividades. Entonces debe reconocer la importancia de la motivación para el desempeño laboral.

Por otro lado, se encuentran otras variables que pueden incorporarse a la motivación humana en el entorno laboral en la teoría de dos factores: higiénicos y motivacionales.

Los factores higiénicos hacen referencia a factores tales como físicos y medioambientales. Estos se pueden definir como: el salario; las condiciones de contratación; seguridad; sociales; procesos propios de la empresa; supervisión técnica de excelencia; calidad de las relaciones interpersonales.

Pero se debe tener en cuenta que estos factores para influir en el comportamiento de los empleados son muy limitados. Si estos factores de higiene son óptimos, solo pueden evitar la insatisfacción, porque su impacto en el comportamiento no puede aumentar la

satisfacción de una manera sustancial y duradera. Sin embargo, si son peligrosos, causará insatisfacción.

Ahora bien, los factores de motivación se refieren al contenido del trabajo, las tareas y obligaciones asociadas con él; producen resultados satisfactorios duraderos y el aumento de la productividad es mucho mayor de lo normal. El término motivación incluye una sensación de logro, una sensación de crecimiento y una sensación de reconocimiento profesional. Estas manifestaciones se reflejan al realizar tareas y actividades desafiantes y significativas en el trabajo. Si los factores motivadores son óptimos, aumentarán la satisfacción; si están en riesgo, conducirá a la falta de satisfacción. Es por eso por lo que se llaman factores de satisfacción, estos incluyen: el poder trabajar, el reconocimiento de sus superiores, las responsabilidades delegadas, en progreso logrado y por último el crecimiento ofrecido por la empresa. Estas motivaciones están directamente relacionadas con la naturaleza del trabajo o tarea. Cuando están presentes, contribuyen a la satisfacción. A su vez, esto puede generar una motivación interna en la tarea.

Por lo tanto, se puede decir que estas teorías de los factores que influyen en las personas se pueden definir:

- La satisfacción laboral es una función del contenido del trabajo o de actividades estimulantes y desafiantes: este es el llamado factor de motivación.
- La insatisfacción con el puesto es una función del entorno, la supervisión, los colegas y la situación general del puesto: son los llamados factores de higiene.

Con todo lo anterior ya definido, también podemos resaltar otros 3 factores muy importantes para el desarrollo de los individuos en el ámbito laboral.

- Objetivos personales, el poder del deseo de alcanzar objetivos.
- La relación percibida por el individuo entre la productividad y el logro de la meta personal.
- La capacidad del individuo para pensar que puede influir en su nivel de productividad.

En cuanto a los objetivos personales, pueden estar relacionados con ganar más dinero, obtener seguridad laboral, obtener reconocimiento social, obtener reconocimiento, etc.

Esto dependerá en particular de cada persona, donde la complejidad inherente, las necesidades y sus experiencias y patrones de pensamiento de los humanos juegan un papel.

Aquí, los trabajadores establecerán sus propios objetivos: en términos de la relación perceptible entre lograr objetivos y aumentar la productividad, si un trabajador toma un salario alto como un objetivo importante y trabaja sobre la base de la compensación de producción, entonces tendrá una gran capacidad. Generar más motivación. Sin embargo, si es más necesario que otros miembros del equipo lo acepten en la sociedad, entonces su productividad será menor de lo que considera un modo informal de producción.

La sobreproducción dará como resultado el rechazo de su equipo. Ahora, comience por comprender su capacidad de afectar la productividad; si los empleados piensan que hacer un gran esfuerzo no tiene ningún efecto en los resultados, a menudo no intentan trabajar demasiado, al igual que sin una capacitación adecuada o a una velocidad fija. Al igual que los operadores en la línea de montaje.

Del mismo modo, las motivaciones, las necesidades, la sensación de seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan constantemente, no solo en la infancia, sino también a lo largo del ciclo de vida del adulto. Las personas no solo tienen muchas necesidades o potenciales, sino que las formas de estas necesidades cambiarán con la edad, la etapa de desarrollo, los cambios de roles, cada situación y los cambios en las relaciones interpersonales.

Las necesidades y motivaciones se influyen mutuamente y se combinan en un patrón complejo de motivaciones, valores y objetivos. Los empleados pueden estar motivados de manera diferente a través de conexiones y experiencia con la compañía, o pueden expresar diferentes necesidades en diferentes compañías o partes de la compañía. Si el puesto requiere una variedad de habilidades, cada ocasión y tarea también puede tener motivaciones diferentes, dependiendo de las habilidades y la experiencia de los trabajadores y el ambiente de trabajo creado por los colegas.

Todos estos factores comenzarán a interactuar para producir un cierto sentimiento y patrón de trabajo, lo que conducirá a un compromiso productivo de los empleados con la empresa. La satisfacción personal y la eficiencia organizacional dependen solo en parte de la naturaleza de la motivación.

Ahora, frente a diferentes escenarios de desarrollo del poder humano, ¿cómo debe actuar la gerencia de la compañía? No existe una estrategia de gestión única que se aplique a todos. Si las habilidades y motivaciones de la persona que está siendo guiada varían

mucho, el gerente deberá tener suficiente sensibilidad y la capacidad de diagnóstico necesaria para apreciar y percibir la diferencia. Debe aprender a apreciarlas y evaluar el proceso de diagnóstico que puede identificarlas. Debe ser lo suficientemente flexible y tener las habilidades para tratar con las personas necesarias para cambiar su comportamiento. Se puede decir que el diagnóstico juega un papel importante.

Anteriormente, se discutió la complejidad de la naturaleza humana y los diferentes supuestos racionales, económicos, sociales o de autorrealización que pueden formularse para los subordinados. También se puede decir que estos supuestos no son adecuados para ninguna situación y para nadie. La clave es poder verificar la precisión de estos supuestos para hacer un mejor diagnóstico.

Esto les permitirá responder de manera más adecuada a las necesidades de cada situación. Los gerentes o directores deben esforzarse por mantenerse flexibles y estar listos para aceptar una variedad de relaciones autorizadas. El método más apropiado para realizar la función de organizar, gestionar o dirigir una situación particular depende de muchos factores.

En este punto, la percepción de la naturaleza humana, las tareas, las circunstancias y la complejidad inherente de la guía y el proceso de liderazgo en sí se ven afectados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bachetta, Cecilia (2018). Función de capacitación. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Bernal, C. (2011). Metodología de Investigación (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Cevallos, Y. (2013). Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena. Universidad de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas. La Libertad: Universidad de Santa Elena.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. Brasil. Ed. Español Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (Séptima ed.). México. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (Novena ed.). México: McGrawHill Interamericana. Obtenido de [https://www.academia.edu/13313885/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_edicion\\_-\\_Idalberto\\_Chiavenato](https://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato).
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones (Segunda ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. Parte I - Interacción entre Personas y Organización y Parte II Sistema de Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I (2007), Administración de recursos humanos. (Octava Ed). editorial McGraw-Hill Internacional.
- Clayton Alderfer (2010). "The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods"
- Cuesta, A. (2002). Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. Cuba: Academia.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (Décimo Cuarta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de <http://es.scribd.com/doc/230177126/Conceptos-de-Administracion-Estrategica>
- Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. (Quinta ed.). México. Pearson.
- Fernández, Manuel (1995). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Días de Santos, España.

- Fillion, Jacques Louis. et al., (2011). Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas. (Primera Ed.) México.
- Gary Becker, G. (1983). El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación. Alianza editores, España
- Goleman, D. (1999). La inteligencia emocional. México.
- Gómez Mejía, Luis.R et al., (2008). Gestión de recursos humanos. (Quinta Ed). México. Pearson.
- Gómez Reina, M. (2012) “El proceso de selección de personal” en Pérez Van Morlegan, L. y Ayala, J. C. (Coord.) La gestión moderna en recursos humanos. Buenos Aires. Eudeba (Cap. 11; Pág. 330- 355)
- Gómez, P. (2008). Plan General de Contabilidad de Pymes. México, DF, México: Prentice Hall.
- Longenecker, Justin G. et al., (2008). Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. (Décima Cuarta Ed.) México.
- Longenecker, Justín G. et al., (2012). Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento, (Decima Sexta Ed). México.
- Münch Lourdes (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (Primera Ed). México. Pearson.
- Rodríguez, Astrid (2004). PyMES al descubierto. En: Revista Gerente. No. 79. Bogotá. Febrero. Págs.26–27.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Madrid, Ed. Invenio.
- Sala-i-Martin, X. (2000). Apuntes de crecimiento económico. Antoni Bosch editor, Barcelona.
- Schein, E. (1982). La cultura empresarial y el liderazgo. Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1990). “Organizational culture”. American Psychologist, United Estates
- Schulman, A. (2012) “Capacitación” en Pérez Van Morlegan, L. y Ayala, J. C. (Coord.) La gestión moderna en recursos humanos. Buenos Aires. Eudeba (Cap. 12; Pág. 357-380)
- Sexton, W. (1977). Teorías de la organización. Ciudad de México.
- Sherman y otros (1999) Cap. 5 La capacitación, en: Administración de Recursos Humanos. (Decima Primera Ed.) International Thompson Editores.
- Smith, A. (1776). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.



- Victor H. Vroom (1964). "Work and motivation

**Páginas Web consultadas:**

- <http://www.observatoriopyme.org.ar/>
- <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>