

## El Adiestramiento del Recurso Humano, herramienta de competitividad en la PYME\*

**Deisy del Carmen Pérez Hasbun**

*Programa de Administración y Contaduría Pública. Departamento de Ciencias Humanas.  
Núcleo Punto Fijo. Universidad del Zulia. E-mail: dphasbun@hotmail.com,  
dperez@luz.edu.ve*

### Resumen

Las empresas utilizan programas de adiestramiento para el recurso humano enfocándose mayormente en las necesidades organizacionales, dejando de lado las necesidades de los individuos que las conforman. En tal sentido, se plantea la posibilidad de brindar programas que planteen ambos aspectos y así convertir el proceso de adiestramiento en una herramienta de competitividad para la pequeña y mediana empresa (PYME). Partiendo de esta premisa, se realiza una investigación bajo el enfoque metodológico no experimental, descriptivo y de campo, a una muestra representada por 34 gerentes de la PYME inscritas en la cámara Petrolera de la Península de Paraguaná. Dentro de los resultados se pudo valorar los elementos de los procesos de motivación, comunicación y liderazgo requeridos para satisfacer las necesidades individuales del personal de las empresas, a la hora de ejecutar programas de adiestramiento. Identificando en el área de motivación: la necesidad de sentirse a gusto consigo mismo y con la empresa, el ser capaz de hacer bien las cosas, reconocer sus propios objetivos y relacionarlos con la organización, elegir conscientemente los objetivos y lograr la autoestima o seguridad en sí mismo. Para el aspecto comunicación; comunicarse consigo mismo y con los demás, entender la manera como representa, siente y dice las cosas, compartir información, tener relaciones interpersonales; manejar y diseñar conversaciones y ser proactivo. Finalmente, con respecto al liderazgo; la capacidad para trabajar con personas, formación de equipos de alto rendimiento, responsabilidad global, coordinación de acciones, reclamo asertivo y utilización de la negociación para alcanzar acuerdos. En este contexto, se plantea como propuesta la posibilidad de formular y ejecutar programas de adiestramiento que cubran tanto las necesidades organizacionales como las individuales.

**Palabras clave:** Adiestramiento, competitividad, necesidades individuales, PYME, recurso humano.

\* Este artículo fue presentado en la VI Jornadas de Investigación y Postgrado.

## The Training of Human Resources, a Competitive tool in SAME

### Abstract

Businesses use training programs for human resources focused mainly on organizational needs, without considering the needs of the individuals who conform these organizations. In this sense, we propose the possibility of offering programs that provide both aspects and in this manner convert the training process into a tool of competition for small and medium-sized enterprises. Based on this premise non-experimental, descriptive field research was made on a sample of 34 SAME managers enrolled in the Oil Chamber of Commerce on the Paraguana Peninsula. Among the results, it was possible to measure elements in the motivational, communicational and leadership processes which are required to satisfy individual needs of personnel in the companies when executing training programs. Within the motivational area we identified the need to be happy with oneself, with the company, to perform well, to recognize personal and organizational objectives, to conscientiously choose objectives and attain self esteem and personal security. In the area of communications, it was important to communicate with oneself, with others, and to understand manners of representing, feeling and expressing, sharing information, having interpersonal relations, managing and designing conversations and being pro-active. Finally, with respect to leadership, the capacity to work with others, form high productive teams, global responsibility, coordination of activities, assertive claims and the utilization of negotiation to reach agreements were important. In this context, a proposal is put forward for the possibility of executing training programs that cover the organizational needs of individuals.

**Key words:** Training, competitiveness, individual needs, SAME, human resources.

### Introducción

El entorno actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y, cada vez más competitiva, exige a las empresas encontrar procesos y técnicas que les permitan una gestión eficiente para lograr mejores resultados. El éxito de la empresa depende, en gran medida, de su capacidad para dotarse de talentos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas.

Si una empresa es competitiva será porque su personal es competitivo, la condición de la empresa es consecuencia de la condición de sus recursos, principalmente del humano. Por ello, el personal no es una exigencia por cumplir por parte de la empresa, sino un requisito indispensable para su triunfo, lo cual conlleva a conocer sus necesidades y desarrollarlas mediante procesos efectivos.

Para lograrlo, la empresa utiliza programas de adiestramiento, pero éstos en muchos casos solo suplen las necesidades organizacionales, obviando las individuales. Se pretende entonces, brindar programas que complementen los elementos necesarios en el área organizacional e indivi-

dual, supliendo de esta manera ambos aspectos, convirtiendo así estos programas, en herramienta de competitividad para la PYME.

El presente artículo, muestra resultados obtenidos al identificar los elementos indispensables para satisfacer las necesidades individuales de los procesos de motivación, comunicación y liderazgo, requeridos por el recurso humano en las PYME de la Península de Paraguaná, objeto del estudio.

### Metodología

La investigación se clasifica como no experimental, descriptiva, con la aflicción de un diseño de campo (Hernández, 2003). La técnica utilizada para recabar los datos fue un cuestionario estructurado bajo escala de Likert a una muestra representativa de treinta y cuatro (34) gerentes de PYME inscritas en la cámara petrolera, ubicada en la Península de Paraguaná del estado Falcón. Los resultados se tabularon haciendo uso de la estadística descriptiva, por ser un estudio exploratorio-descriptivo.

## Factores para el éxito competitivo en las empresas

Competitividad es productividad, axioma sostenido por Porter citado por Morea (2005), capacidad de una empresa de mantener sistemáticamente ventajas comparativas permitiendo alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. A lo cual, Benavides (2002) le agrega el potencial de la empresa para posicionarse en los mercados de manera sostenible y a largo plazo.

En consecuencia, la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar una organización, lo cual está provocando una evolución en el modelo de empresa y empresario, porque tiene que ver con la habilidad, recursos, conocimientos y atributos pertenecientes a la misma, de los cuales carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, haciendo posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos (Pelayo, 2005).

Para lograr la competitividad se requieren varios factores, señalando como primer factor el recurso humano, por los conocimientos, habilidades, actitudes que poseen y cómo estos trabajan. Otros factores para lograr la competitividad, se relacionan con la capacidad directiva para gestionar la empresa, la capacidad de marketing, su clara orientación al mercado y hacia el cliente, la innovación, los recursos tecnológicos, los sistemas de información, la adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa y el *know How*, entre otros (Rubio y Aragón, 2005; Donrosoro, 2001).

En lo que se refiere al recurso humano, diversos autores como Caro (2001), Benavides (2002), Chiavenato (2002) y Valdes (2002), lo identifican como uno de los principales elementos determinante para la empresa en el logro de la competitividad. El talento humano como capital intangible y primer factor de ventaja competitiva, es el activo o recurso crítico del cual depende el éxito de la empresa y generador de un conjunto de competencias básicas distintivas.

Con respecto a este factor, se observa en las PYME en Venezuela, que la gerencia de recursos humanos raramente establece una descripción de cargos, evaluación de desempeño y motiva al personal en el logro de metas y objetivos. Aspecto corroborado en estudios realizados por Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) en el 2002, al precisar la poca inversión de las PYME en el desarrollo de su capital humano, programas de capacitación y entrenamiento (Mora, 2005; Fundes, 2002).

Para lograr revertir tal situación, es necesario guiar a las PYME en Venezuela, hacia un enfoque competitivo del

talento humano, donde las personas integrantes de la empresa sean vistas como proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia, permitiéndole tomar decisiones racionales e imprimiendo significado y rumbo a los objetivos empresariales. Aprovechando la facilidad de convertirlo en activo estratégico, por el rasgo común de activo intangible y de las capacidades que lo moviliza con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad (Palacios, 2005).

De hecho, considerar el Recurso Humano con un enfoque competitivo, implica el acompañamiento de estas personas a partir de sus necesidades profesionales e individuales para el mejor desarrollo de su potencial, desempeño y rendimiento. Una herramienta utilizada por la gestión de recurso humano de la empresa, para lograr tal fin, es el adiestramiento. A través de él, determinan las necesidades del empleado y de la organización, permitiendo al personal crecer profesionalmente, aprender y practicar nuevos conocimientos y destrezas (Acosta, 2005; Herman, 2003).

Según Werther y Keith (2000), mediante el adiestramiento el individuo puede adaptarse a cubrir las necesidades requeridas en su puesto en el trabajo. Aspecto concordante con Villegas (1997), al señalar que es un mecanismo mediante el cual la empresa logra aumentar los conocimientos y habilidades de sus miembros. Sin embargo, Quilique (1994), al referirse a estos programas sostiene, que los mismos responden a necesidades organizacionales, incitando tomar en cuenta las sensaciones y percepciones del ser humano para lograr un programa exitoso.

Aspecto confirmado en estudios realizados en las PYME de Paraguaná, al determinar la orientación de los programas de adiestramiento hacia las áreas funcionales en las cuales destacan las principales actividades de la empresa (necesidades organizacionales), señalando entre ellas las de producción recurso humano y mercadotecnia; concluyendo además el estudio, en la necesidad de considerar al personal como un ser humano el cual requiere conocer su potencial individual (Pérez et al, 2004).

Igualmente, se requiere identificar las necesidades individuales de los procesos de motivación, comunicación y liderazgo. En este sentido, se considera la motivación en el individuo porque si se siente motivado e involucrado en el alcance de los objetivos de la empresa, mejorará su desempeño en el sitio de trabajo. A su vez, la comunicación, porque si es exitosa influye en la manera como los miembros interpretan lo que acontece y cómo se comunican entre sí. De igual modo, el liderazgo afecta al personal de la empresa, convirtiéndolo en promotor y gestor de procesos, involucrando sus capaci-

dades para guiar e influenciar en el comportamiento de los demás miembros del grupo, hacia el alcance de los objetivos empresariales (Chiavenato, 2002).

## Resultados y Discusión

En el aspecto de motivación, las respuestas relativas obtenidas por el estudio, demuestran que todos los elementos de esta área, siempre y casi siempre deben ser desarrollados en los programas de adiestramiento del recurso humano. En tal sentido, el 100% de los encuestados manifiesta la necesidad para el individuo de sentirse a gusto consigo mismo y con la empresa. Por otra parte, un 94,1% de los encuestados, expresan que es importante el ser capaz de hacer bien las cosas, reconocer objetivos propios y empresa, y elegir conscientemente los objetivos; obteniendo un 88,2% los elementos de autoestima o seguridad en sí mismo (Figura 1).

Los resultados obtenidos concuerdan con Pérez et al. (2001) y Soto (2001), al exteriorizar la importancia de las personas de sentirse motivadas e involucradas en el alcance de los objetivos de la empresa, como la única manera de conseguir mejorar el rendimiento, siendo óptimo a largo plazo. Igualmente, análogos con Parkinson (2003), cuando plantea la importancia de comprender los factores psicológicos de la motivación que hacen que la gente trabaje con eficacia. Coincidentes también con Arana (2005), al referirse a la necesidad de considerar la individualidad de las personas, por la forma como cada uno valora o conceptualiza las circunstancias a su alrededor, así como, emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares.

Por otra parte, la comunicación en la PYME es importante, por ser un proceso dinámico en el cual el individuo manifiesta la sensación y la percepción de la acción en un intercambio de señales, filtrando esas señales mediante

sus propios objetivos, expectativas, actitudes y experiencia. Al respecto, los resultados del estudio referente a éste ítem, indican que siempre y casi siempre en un 97,1% el recurso humano debe comunicarse consigo mismo y los demás, igualmente representar, sentir y decir las cosas. Así mismo, es vital utilizar los sistemas de comunicación para el 96,9% y compartir la información para el 95,4%; señalando el 88,9% la importancia de mantener las relaciones interpersonales (Figura 2).

Resultados coincidentes con los autores, Pérez et al. (2001) al señalar al recurso humano como factor importante para desarrollar procesos comunicacionales efectivos, que alienten la participación, cooperación y logro de resultados. En concordancia con Alvarez (2000), al referirse a la comunicación como el proceso que contiene información y que incorpora sentimientos, en las relaciones con los demás facilitando o entorpeciendo según sea su calidad. A su vez, equivalentes a Fuenmayor (2005), al resaltar la importancia de los elementos del proceso de comunicación en el individuo, porque este conlleva al logro de los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista de liderazgo, se plantea incentivar el liderazgo individual de cada miembro de la organización, convirtiendo a cada individuo en líder, enfocando actividades que ejerzan influencia en la consecución de objetivos a nivel personal, grupal y organizacional. Al respecto, los resultados reflejan que los gerentes de las PYME encuestadas manifiestan siempre, casi siempre y algunas veces, en un 100% que el recurso humano debe tener capacidad para trabajar con varias personas, señalando el 97,1% la importancia de la responsabilidad global, el 94,1% la utilización de la negociación, el 91,2% la coordinación de acciones, entre otros (Figura 3).

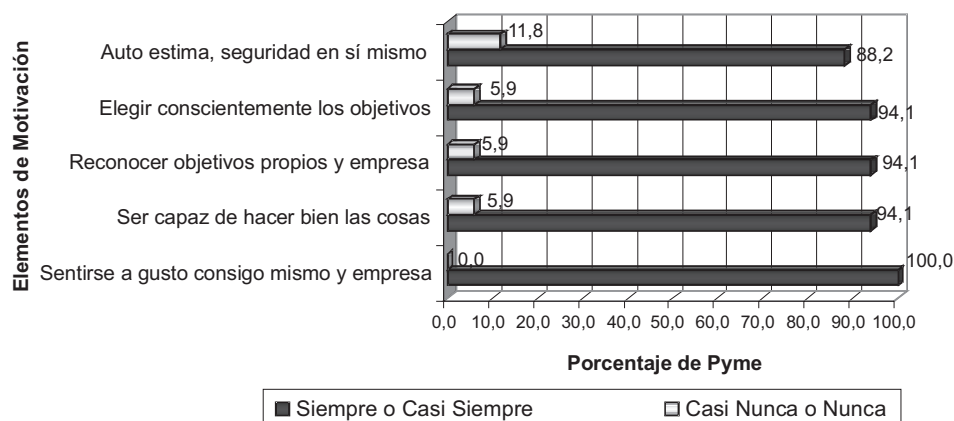


Figura 1. Necesidades Individuales del área de Motivación.

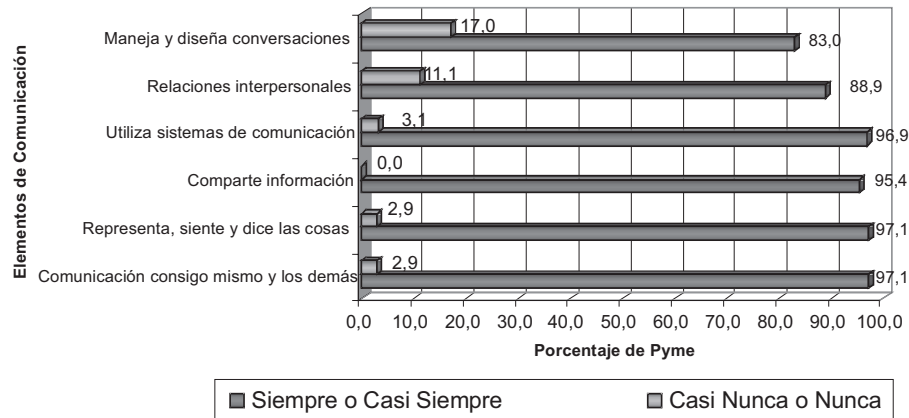


Figura 2. Necesidades Individuales del área de Comunicación.

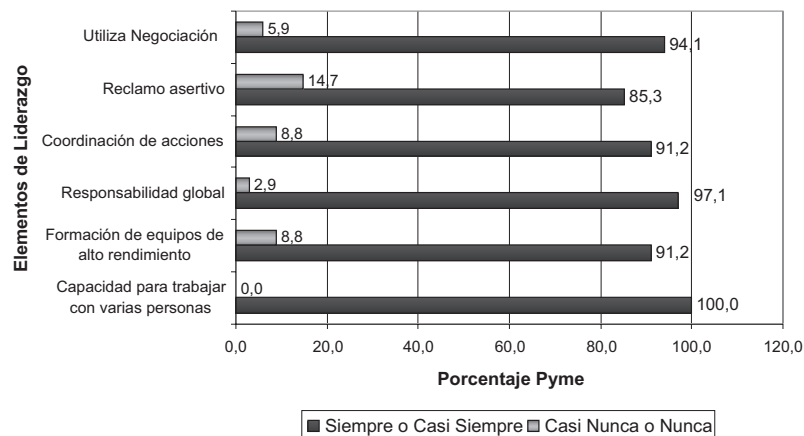


Figura 3. Necesidades Individuales del área de Liderazgo.

Resultados coincidentes con Pérez et al (2001), al señalar que el auto liderazgo es necesario para poder liderar a otros, además de nutrirse de competencias como el auto conocimiento, la inteligencia emocional, entre otros. Coinciden además con Álvarez (2000), cuando resalta al liderazgo la garantía para el éxito, por las múltiples iniciativas, en atención a las oportunidades que se presentan y que son vitales para el éxito de la empresa. Simultáneo, también con Bonilla (2002), al expresar la necesidad de tomar en cuenta los diferentes estilos de liderazgo que promuevan una transformación de la cohesión motivacional y moral de los equipos de trabajo de manera de promover la mejora del rendimiento a través del auto interés y recompensas tangibles en el trabajo.

### Consideraciones Finales

El proceso de adiestramiento del recurso humano como herramienta de competitividad en la PYME, requiere considerar las necesidades individuales de este recurso,

características claves en aspectos visibles, como los comportamientos y aspectos no visibles, como los sentimientos y emociones. En este sentido, se deben ejecutar programas de adiestramiento que busquen mejorar el desempeño de los empleados en la ejecución de una actividad o áreas críticas y fomentando modelos de competencias personales orientados a los niveles de motivación, comunicación y liderazgo.

A la hora de conocer y desarrollar los elementos del proceso de motivación, es indispensable las intenciones internas provenientes de los individuos, porque tienen alta carga emotiva, e intenciones externas generalmente provenientes de la empresa y del entorno en el cual se desempeñan. Además, los valores formados por ideales y propósitos de los individuos, las creencias o percepciones que la gente tiene de sus ideas, experiencias, y aprendizajes previos y de las normas que pueden ser representadas como expectativas de comportamiento de un grupo. A su vez, se debe satisfacer

en el individuo la necesidad de sentirse a gusto consigo mismo y con la organización, ser capaz de hacer bien las cosas, reconocer sus propios objetivos y relacionarlos con la organización, elegir conscientemente los objetivos y lograr la auto estima o seguridad en sí mismo.

Con respecto al proceso de comunicación es vital que este mecanismo sea efectivo a largo plazo, teniendo claramente identificado cuales son los mensajes a transmitir, cuales son los canales de comunicación y el feedback que se obtendrá de dicha comunicación. Igualmente, tomar en cuenta que el individuo primero se debe comunicar consigo mismo y luego con los demás, entender la manera como representa, siente y dice las cosas, el compartir información, la utilización los sistemas de comunicación adecuados, tener relaciones interpersonales, manejar y diseñar conversaciones, y el ser proactivo.

En lo concerniente al proceso de liderazgo, las PYME están encaminadas a incentivar el liderazgo individual de cada miembro de la empresa, motivando a sus trabajadores para que se conviertan en sus propios líderes, enfocando actividades que ejerzan influencia en la consecución de objetivos a nivel personal, grupal y organizacional. Convirtiendo a cada empleado en promotor y gestor de procesos, que involucren sus capacidades para guiar e influenciar en el comportamiento de los demás miembros del grupo hacia el alcance de los objetivos organizacionales. Además, es importante la capacidad para trabajar con varias personas, formación de equipos de alto rendimiento, responsabilidad global, coordinación de acciones, el reclamo asertivo y la utilización de la negociación para alcanzar acuerdos.

## Referencias Bibliográficas

- ACOSTA, H. (2005). **Lo Humano: Del recurso al Factor de crecimiento e innovación organizacional**. (Documento en Línea). Disponible en: [www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulos.asp?id=320](http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulos.asp?id=320). (Consulta: 2005, Febrero 04).
- ALVAREZ, R. (2000). **eChange. El Lado Humano de la Economía Digital. Las nuevas reglas del cambio**. Ediciones Granica S.A. España.
- ARANA, Walter. (2006). **Motivación y Productividad**. (Documento en Línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motyprod.htm>. (Consulta: 2005, Enero 06).
- BENAVIDES, Olga. (2002). **Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.
- BONILLA, C. (2002). **Inteligencia Emocional**. (Documento en Línea). Disponible en: [ww.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/cbonilla/2002/octubre](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/cbonilla/2002/octubre). (Consulta: 2002, Octubre 22).
- CARO, A. (2001). **Gestión Humana. La imagen del servicio**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia
- CHIAVENATO, A. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Venezuela.
- DONRROSORO, I. (2001). **El modelo de gestión de las PYME's vascas de éxito**, Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.
- FUENMAYOR, Ka. (2005). **La comunicación organizacional, rumbo al liderazgo**. (Documento en Línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/corglid.htm>. (Consulta: 2005, Enero 22).
- FUNDES Venezuela. (2002). **Estudio de una definición para la pequeña y mediana empresa en Venezuela**. Editado por Fundes Venezuela. Venezuela.
- HERMAN, Roger. (2003). **Conserve a su personal competente**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- MORA, C. (2005). **La realidad de la PYME en Venezuela en relación a su productividad**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/emp/realipymes.htm>. (Consulta 2005: Abril 18).
- MOREA, Lucas. (2005). **La competitividad una lucha sin fin para las pymes**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/competitividad-pymes/competitividad-pymes.htm>. (Consulta 2005, Abril 18).
- PALACIOS, D. (2005). **Recursos intangibles y capital intelectual**. (Documento en línea). Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/concep\\_rec.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/concep_rec.htm). (Consulta: 2005, Abril 18).
- PARKINSON, Mark. (2003). **Aplicación de la psicología en los negocios**. Herramienta para desarrollar el talento humano. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México.
- PELAYO, C. (2005). **La competitividad**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. (Consulta: 2005, Abril 18).
- PÉREZ LÓPEZ y otros. (2001). **Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. España.
- PÉREZ, D., MARCANO, Y., TALAVERA, R. y NARVAEZ, M., (2004). **El Adiestramiento del Recurso Humano en la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de la Península de Paraguaná: Alternativa para mejorar su rendimiento**. Revista Multiciencias. Vol. 4 Nº 2. Año2004.
- QUILARQUE, D. (1994). **Hacia un nuevo enfoque de adiestramiento**. Revista Resumen Gerencial. Nº 5. Año1994. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela.
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2005). **Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>. (Consulta: 2005, Abril 18).
- SOTO, Eduardo. (2001). **Comportamiento Organizacional**. Impacto de las emociones. Editorial Thomson Learning. División Iberoamericana. Colombia.
- VALDES, Luigi. (2002). **Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa. La revolución empresarial del siglo XXI**. Grupo editorial Norma. Colombia.
- VILLEGAS, J. (1997). **Administración de Personal**. Ediciones Los Heraldos Negros. Venezuela.
- WERTHER, W. y KEITH, D. (2000). **Administración de personal y recursos humanos**. Quinta edición. Ediciones McGraw Hill. Venezuela.