

UNIVERSIDAD  
SIGLO 21



LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba”



FABRISSÍN, Macarena

RHU01193

2016



## Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mi familia, a mis papás, mi gran ejemplo, quienes confiaron siempre en mí y me dieron la posibilidad de estudiar acompañándome y guiándome con amor. A mi hermana, incondicional en cada paso que doy en mi vida y a quien le voy a estar agradecida siempre por ser mi sostén y mejor amiga.

A mis Nonos por ser mi segunda mamá y papá, quienes nunca me dejaron sola y me brindaron todo lo que estaba a su alcance para hacerme feliz y lograr mi gran meta en la vida.

A la Universidad Siglo 21 por permitirme cumplir mi sueño, haciendo de estos los mejores años de mi vida y una experiencia inolvidable e imborrable en mi corazón, en donde conocí a la familia que tuve la dicha de elegir y quienes me contuvieron y acompañaron en estos 5 maravillosos años: Antonella, Ana Lucía y Luciana. El mejor regalo que me llevo de Córdoba, amigas para toda la vida.

A mis amigas de Reconquista, quienes hicieron que extrañe menos mi ciudad, dándome su apoyo en todas mis decisiones.

También a las profesoras que conformaron mi Comisión Académica Evaluadora, María José Villa y María Julia Pinha, por contenerme y guiarme durante el proceso de tesis, destacando siempre aspectos positivos y elogiándome en los coloquios.

Especialmente a Lucas Ciancia, mi mentor y de quien me voy a acordar siempre por marcarme con sencillez el camino cuando más lo necesité.

A toda mi familia, amigos y profesores quienes de alguna manera me contuvieron, aportaron a mi crecimiento personal y se hicieron presentes llenando esta etapa de dicha.



## Resumen

Mediante el desarrollo de este trabajo final de graduación se aprecia una perspectiva que analiza la actualidad de la gestión del liderazgo en Pymes de la ciudad de Córdoba Capital. Vinculado a esto, también se observa el rol de la disciplina de los Recursos Humanos como factor central de reflexión, advirtiendo las fallas y virtudes que caracterizan las formas y metodologías de aplicación que definen a aquellos profesionales responsables de guiar equipos de trabajo en la faceta interna de las organizaciones.

La estructura de indagación se alinea a partir de un estudio exploratorio y descriptivo con el propósito de contrastar las manifestaciones de los líderes, y luego medir la percepción de sus seguidores, definiendo de esta forma una realidad promovida desde diversas conjeturas. Contestando de esa manera a la pregunta inicial de trabajo: ¿En qué situación se encuentra el liderazgo en las Pymes de la ciudad de Córdoba? ¿Existen diferencias entre el liderazgo tradicional y coach según el tipo de Pymes?



## Abstract

Through the development of this final thesis it is going to analyse the management perspective of leadership in Small and Medium- sized Enterprises in the capital city of Córdoba. It has been observed that the role played by the Human Resources function was a main factor in the reviewing the behaviour, failures and virtues that characterize the ways and application methodologies that dertermine those responsible professionals to lead teamwork in the internal environment of organizations.

This inquiry structure is aligned from an exploratory and descriptive study with the purpose of comparing the statements of leaders and then measure the perception if the followers, thereby defining a reality promoted by several conjectures. These findings provide answers to the initial question of this thesis: What is the current condition of leadership in SMEs in the city of Córdoba? Are there any differences between traditional and coach lidership according to the type of SME?

**Palabras clave:** Líder tradicional, líder coach, empresa tradicional, empresa emergente, comunicación, motivación, confianza.



## Índice

Introducción .....	6
Capítulo 1:.....	8
PLANTEAMIENTO DEL TEMA .....	8
Tema .....	9
Problema .....	9
Justificación .....	9
Antecedentes .....	12
Objetivos .....	14
<i>Objetivo General</i> .....	14
<i>Objetivos específicos</i> .....	14
Capítulo 2:.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
1 <i>El Liderazgo en las Organizaciones del Siglo XXI</i> .....	17
1.1 <i>Empresa Tradicional: conceptualización y crisis</i> .....	17
1.2 <i>Líder Tradicional</i> .....	20
1.3 <i>Empresa Emergente</i> .....	23
1.4 <i>Líder Coach</i> .....	25
2 <i>Metodología de trabajo</i> .....	29
2.1 <i>Delegación y toma de decisiones</i> .....	30
2.2 <i>Planteo de objetivos</i> .....	32
2.3 <i>Definición de tareas</i> .....	32
2.4 <i>Evaluación a los colaboradores</i> .....	34
3 <i>Gestión de las comunicaciones</i> .....	36
3.1 <i>La escucha</i> .....	38
3.2 <i>Las conversaciones</i> .....	39
3.3 <i>Las emociones</i> .....	41
3.4 <i>El uso de redes sociales en el entorno empresarial</i> .....	43
4 <i>La motivación</i> .....	44
5 <i>La confianza</i> .....	51
Capítulo 3:.....	55
MARCO METODOLÓGICO .....	55
Ficha técnica .....	56



Fundamentación de las elecciones.....	56
Diagrama de Gant .....	59
Guía de Pautas.....	60
Cuestionario .....	62
Capítulo 4:.....	65
LECTURA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	65
4.1 Características de las empresas estudiadas .....	66
4.2 Presentación de resultados.....	67
4.3 Análisis e interpretación.....	81
4.3.1 Metodología de trabajo del líder en las pymes.....	81
4.3.2 El líder y la comunicación en las Pymes.....	86
4.3.3 Estímulos para incentivo y nivel de motivación de los empleados .....	93
4.3.4 Confianza líder- colaborador .....	99
Capítulo 5:.....	104
CONCLUSIONES .....	104
BIBLIOGRAFÍA .....	110
ANEXO .....	114
Resumen de respuestas al cuestionario según variables estudiadas .....	115



## Introducción

La siguiente investigación procederá a analizar la gestión y el desarrollo de los líderes a través de un análisis comparativo entre los tipos de liderazgo tradicional y coach en las Pymes de la Ciudad de Córdoba, con la finalidad de determinar en qué medida se encuentran presentes estos tipos de liderazgo en las organizaciones y si existen diferencias significativas según el tipo de organización.

Esto se traduce a dos cuestionamientos como eje a responder al finalizar la investigación: ¿En qué situación se encuentra el liderazgo en las Pymes de la ciudad de Córdoba? ¿Existen diferencias entre el liderazgo tradicional y coach según el tipo de Pymes?

El proyecto de investigación contemplará aquellos conceptos más importantes en materia de liderazgo tradicional y coach como también las caracterizaciones que se deben realizar para enmarcar dichos tipos de liderazgo.

A su vez, el estudio constará de dos etapas. La primera, en la que se desarrollarán la justificación del tema a investigar y los objetivos que orientarán la investigación.

En segundo lugar, se ampliarán, en el marco teórico, aquellos conceptos más importantes y que se desprenden del tema principal, es decir, que se hará hincapié en la evolución que han hecho las empresas respecto al trabajo y cómo dicho proceso desemboca directamente en la figura que ocupa el liderazgo en las organizaciones del siglo XXI.

A su vez, se mencionarán la Empresa Tradicional con su respectivo líder, realizando una caracterización del mismo y un resumen de su actuación dentro de la empresa y respecto a las personas que conduce y, por último, se desarrollará a la Empresa Emergente y su nueva forma de ejercer el liderazgo, es decir, el liderazgo Coach, pudiendo conocer de qué manera actúa este líder con el propósito de lograr las metas personales, y conciliarlas con los objetivos organizacionales.

Por otro lado, y teniendo en cuenta los objetivos específicos, se explicará la metodología de trabajo llevada a cabo dentro de las empresas, la manera en que se



gestiona la comunicación y, consecutivamente, se profundizará en aquellas ideas que forman a la motivación dentro de la organización, como así también, la configuración de la nueva emocionalidad de base en la empresa emergente, la confianza.

Finalmente, se indicará el diseño metodológico en el que se especificará el tipo de estudio a realizar y los instrumentos mediante los cuales se recogerá información, en el trabajo de campo, para responder al problema de investigación.

Se pretende reflexionar acerca de la gestión con la que los responsables desarrollan un estilo de liderazgo, y su importancia radica en que actualmente,

el liderazgo y la persona son las claves de una nueva era empresarial. Los directivos tienen que asumir como objetivo estratégico (tanto personal como corporativo) el autodesarrollo y el aprendizaje. Además, han de hacerlo en un entorno dinámico, en el que el tiempo es cada vez más escaso y valorado (Abarca, 2010, p.15).

Se espera que mediante el presente trabajo los profesionales de Recursos Humanos puedan tener una herramienta mediante la cual consultar acerca de las nuevas formas de liderazgo y su realidad en las Pymes de la ciudad de Córdoba.

Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
Liderazgo Tradicional - Liderazgo Coach - Tradicional  
Tradicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lider  
Coach Liderazgo Tradicional - Coach - Trad  
Liderazgo Tradicional - Tradicional - Tradicional  
Tradicional - Coach  
Coach - Tradicional  
Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
adicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lideraz

## Capítulo 1

### PLANTEAMIENTO DEL TEMA



## **Tema**

“Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba”.

## **Problema**

¿En qué medida se encuentran presentes el liderazgo tradicional y el liderazgo coach en Pymes de la ciudad de Córdoba?, ¿Existen diferencias en el tipo de liderazgo ejercido según el tipo de Pymes?

## **Justificación**

Actualmente, las organizaciones toman cada vez más conciencia de la necesidad de contar con líderes que logren captar la atención de las personas para comprender y adecuarse a los cambios. Este cambio también influye en las concepciones del liderazgo como respuesta a los problemas que surgieron en épocas anteriores (Zamora y Poriet, 2006).

Asimismo, se ha modificado la manera en que se dirigen las personas desde una concepción tradicional basada en el “mando y control” a partir del miedo, hacia una idea de organización emergente en donde el líder coach será quien acompañe a las personas desde el plano de la confianza y respecto de las acciones a desempeñar para obtener los resultados deseados (Echeverría, 2009).

En primer lugar, se habla de análisis comparativo, en donde se intentará, a partir de los criterios distintivos proporcionados por Echeverría (2009), comparar los conceptos de los dos tipos de liderazgo y la proporción en la que se presentan dichas modalidades en las Pymes de la Ciudad de Córdoba.

Esta comparación a realizar parte de la idea de que las organizaciones del siglo XXI se encuentran en un contexto de constantes cambios tecnológicos, económicos, de competitividad y respecto a su atención al capital humano (Zamora y Poriet, 2006). Por



lo que la manera en que serán liderados los empleados de las organizaciones diferirá en concordancia con dichos cambios.

En segundo lugar, los conceptos utilizados de líder tradicional y líder coach se han extraído de la teoría de Echeverría (2009), en donde expresa que el capataz de la empresa tradicional realizaba su trabajo en una notable relación de poder asimétrico en desmedro de los empleados. Por el contrario, el líder coach tendrá un papel distinto al anterior basado en aconsejar, apoyar y facilitar.

Para ello, se harán uso de aquellos conceptos que forman parte de las características distintivas de este nuevo tipo de liderazgo, lo que permitirá, sin lugar a dudas, comprender en profundidad la temática a tratar en la investigación y entender qué lugar ocupa el líder en la actualidad en aspectos, quizás, mas profundos de lo que se conocía. Por dicha razón se hará hincapié en la metodología de trabajo, la gestión de la comunicación dentro de la empresa, la motivación y la confianza generada por el líder, emocionalidad base para comprender la actuación del líder que caracteriza el siglo XXI.

En tercer lugar, se eligió realizar el trabajo de investigación en las Pymes de la Ciudad de Córdoba debido a que en la última década este tipo de empresas se ha favorecido de las medidas macroeconómicas tomadas pero debe, ciertamente, adaptarse a las turbulencias que acechan a la Argentina (Detarsio, North y Ormaetxea, 2013).

A su vez, respecto al proceso estratégico de las Pymes en Argentina, se menciona el perfil y características personales del empresario Pyme (Fardelli Corropolese, Díaz, González y Szlechter, 2012), lo que, sin lugar a dudas, podría relacionarse con las actuales consideraciones que se realizan sobre el liderazgo en las empresas, reflexionando respecto a que los líderes deben ser flexibles, adaptándose con éxito, a los diferentes momentos y cambios que se presentan en el entorno (Zamora y Poriet, 2006), de allí la utilidad de la investigación.

Por lo tanto, la utilidad de esta investigación tendrá doble trayectoria. La primera tendrá que ver con su provecho teórico debido a la inexistencia de investigaciones que comparen los diferentes hechos acerca del liderazgo considerando, además, las diferentes modalidades de Pymes que pueden presentarse en la Ciudad de Córdoba, ya sea que se hable de empresas manuales o inteligentes.



Es por ello, que la utilidad práctica tendrá que ver con la apreciación que las empresas puedan hacer de la información brindada acerca del líder coach mediante el marco teórico. Como también, podrán beneficiarse al considerar el desafío que constituye para las Pymes la adaptación a los cambios del entorno que se relaciona con el accionar del líder en la actualidad.

A partir de dicha utilidad práctica y teórica es que se decidió realizar la investigación acerca del “*Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba*” como tema de Trabajo Final de Investigación de la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.



## Antecedentes

Para poder hacer frente a la temática en cuestión, es decir, el liderazgo tradicional y *coach* en las Pymes de la ciudad de Córdoba, se ha recurrido a una serie de antecedentes bibliográficos y científicos que han servido para enmarcar y profundizar en aquellos aspectos que resultan de importancia para comprender el tema.

Para ello, en primer, lugar se tomaron los aportes realizados por Zamora y Poriet (2006), quienes han realizado una investigación acerca del liderazgo en el siglo XXI, a partir de un análisis documental en el cual concluyeron en considerar a los líderes como asesores, acompañantes de los seguidores (ejes fundamentales del planteamiento) y, asimismo, del proceso de adaptación a los cambios que se producen tanto en el contexto social como empresarial.

Por otro lado, un eje clave para la investigación fue la obra “La Empresa Emergente” de Rafael Echeverría (2009), quien propuso un quiebre respecto al liderazgo propuesto por Taylor y su administración científica de trabajo. Consideró que dicha empresa y, por lo tanto, líder, no podían responder a las nuevas demandas del entorno debido al cambio producido en las organizaciones, mutando desde las consideradas manuales hacia las de conocimiento, es decir, emergentes en donde la figura de un nuevo líder aparece: el líder *coach*, quien mediante el uso de las conversaciones, el manejo de las emociones, el autoconocimiento dirige a las personas hacia la consecución de los objetivos personales y organizacionales.

A su vez, el biólogo chileno Maturana (2002), a partir de sus obras Emociones y Lenguaje en Educación y Política y el prólogo que escribió para el libro El Cáliz y la Espada: nuestra historia, nuestro futuro, enmarcó desde su perspectiva los conceptos de lenguaje y emociones afirmando que “Lo humano se constituye en el entrelazamiento de lo emocional con lo racional” (Maturana, 2002, p. 10), antecedente que le fue de utilidad a Echeverría (2011) para crear su teoría respecto de la Ontología del Lenguaje.

Por otro lado, Wolk (2007) tomó los aportes de Echeverría, entre otros autores, para confirmar esta nueva modalidad de liderazgo que se contrapone con el líder tradicional de la organización taylorista, dando especial importancia al *coaching* dentro de este proceso de conducción de las personas. El autor considera al *coaching* como la



herramienta que permitirá al líder formarse como *coach* y, en tanto, provocador de conocimiento y aprendizaje.

Igualmente, Abarca (2010), consideró a “El Líder como Coach”, nombre que le dio a su obra, en la que se presentan las nociones principales y, también, un poco más profundas, acerca de la forma de acción que tienen los líderes que deciden guiar a otros en su crecimiento personal, en tanto, *coaches*. Para ello, se toman conceptos y metodologías utilizadas en el *coaching*, considerándola una herramienta de conocimiento y crecimiento personal que ayuda, asimismo, a los colaboradores.

En el siguiente año, Echeverría (2011), intentó, a partir de su obra “Ontología del Lenguaje”, aunar aquellas nociones que son consideradas en el lenguaje humano, ya sean, los actos lingüísticos, emociones y la escucha, relacionando esos conceptos dentro de la empresa, y en el posible accionar del jefe/líder con los colaboradores.

Por otro lado, se tomó con importancia el aporte realizado por Pacheco (2010), quien demostró mediante estudios realizados, que es posible mediante el liderazgo combinar tareas estandarizadas y lograr un alto nivel de motivación de los empleados, mediante estrategias motivacionales tales como la rotación de tareas o puestos, como también la inclusión de espacios de relajación y recreación dentro de la jornada y el espacio laboral.



## Objetivos

### *Objetivo General*

- Analizar la gestión y desarrollo del estilo de liderazgo implementado en las pymes de la ciudad de Córdoba para, de esta forma, poder comparar y determinar la actualidad de los líderes.

### *Objetivos específicos*

- Determinar la metodología de trabajo de liderazgo existente en las Pymes bajo estudio.
- Comprender la manera en que se gestiona la comunicación en las empresas bajo investigación.
- Identificar la gestión de los estímulos para el incentivo y la motivación de los colaboradores por parte de los líderes.
- Evaluar el trabajo que realizan los líderes para generarle confianza a sus seguidores.
- Determinar si existen diferencias en los tipos de liderazgo según el tipo de Pymes.

Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
Liderazgo Tradicional - Liderazgo Coach - Tradicional  
Tradicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lider  
Coach Liderazgo Tradicional - Coach - Trad  
Liderazgo Tradicional - Tradicional  
Tradicional - Coach  
Coach - Tradicional  
Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
adicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lideraz

## Capítulo 2

### MARCO TEÓRICO



A continuación se procederá, a partir del marco teórico de la investigación, a realizar un estudio de aquellas nociones más importantes, contenidas en recursos bibliográficos y científicos, que reúne este nuevo estilo de liderazgo que se espera investigar, es decir, el liderazgo *coach*.

Para ello, se comenzarán considerando los conceptos que constituyen el objetivo general, iniciando con un análisis del papel que cumple el liderazgo en el Siglo XXI, como también un estudio de las características de la empresa tradicional y emergente, y de sus líderes, tradicional y *coach*, respectivamente.

En tanto, es necesario comprender que en la actualidad toda empresa reconoce la importancia y la necesidad que reviste la transformación, reconociendo que si no lo hace compromete su propia supervivencia, por lo que este desafío de transformarse puede provocar, de manera natural, incertidumbre en el personal.

Por esta razón, es necesario cambiar la figura de “mando y control” propuesta por la empresa tradicional, debido a que le pone un “techo” al desempeño y produce miedo en los colaboradores.

A causa de esto, en la nueva realidad empresarial y considerando los avances y cambios sociales y tecnológicos, es posible hacer hincapié en el aprendizaje y la innovación como ejes fundamentales, posibles de alcanzar mediante una nueva emocionalidad: la confianza.

Por lo tanto, a partir de las conclusiones expuestas a partir de las ideas de Echeverría (2009), es posible lograr los objetivos organizacionales si se basa en una gestión de procesos, que lleve a generar los resultados esperados, pero considerando la importancia que tiene el proceso de trabajo en sí y no el miedo en los resultados, tarea en la que cumple un rol fundamental el líder moderno.



## ***1 El Liderazgo en las Organizaciones del Siglo XXI***

A partir del siglo XXI se han experimentado cambios a nivel tecnológico y económico que influyeron en las empresas en cuanto a su competitividad, orientación al cliente y capital humano.

Es aquí donde el liderazgo cumple un papel fundamental, ya que al ser “concebido como un conjunto de acciones que permiten orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizajes para adaptarse a esas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas” (Zamora y Poriet, 2006, p. 62), puede hacer frente a esos cambios mejorando los resultados empresariales mediante la comunicación, el respeto y el trabajo en equipo (Acevedo Landinez, Moncada Agudelo y García Montero, 2011).

Es por esta razón que a diferencia de los líderes tradicionales, los nuevos líderes se encuentran influidos por los valores, mensajes inspiradores y, por ende, por sentimientos y emociones (Gil, Alcover, Rico y Sanchez-Manzanares, 2011).

Estos cambios de paradigmas requieren líderes que se puedan adaptar a los cambios del entorno basándose fundamentalmente en el compromiso y la confianza, logrando un liderazgo compartido por todos los miembros de la organización, con alcance no sólo de personas que ocupen cargos altos, tal como gerentes, sino a todos los colaboradores por igual, diferencia fundamental existente entre el líder tradicional y el líder coach (Acevedo Landinez et al, 2011).

### ***1.1 Empresa Tradicional: conceptualización y crisis***

Si se habla de empresa tradicional es posible relacionarla con las contribuciones realizadas por Taylor, quien realizó el estudio de tiempo y movimiento, a partir del cual pudo examinar el movimiento ejercido por el trabajador manual y, por ende, el tiempo que tardaba en ejecutarlos para rediseñar ambos aspectos en miras de obtener un incremento en la producción.

A partir de los estudios realizados, Taylor consideraba que el obrero debía limitarse a ejecutar su trabajo, acatando las órdenes del ingeniero, quien debe definir



qué hacer y cómo hacer, pudiendo lograr la estandarización del trabajo manual (Echeverría, 2009).

Es de esperar que a sus ideas se le presenten críticos tales como los sindicatos, quienes veían el trato de Taylor como inhumano, ya que provocaba la sobreexplotación de los trabajadores y la alienación de los mismos. También, se planteaba que las ideas del ingeniero detentaban una desigual distribución de poder entre los empresarios y los trabajadores, los que quedaban expuestos a abusos por parte de los primeros.

Asimismo, se debe mencionar otra figura de importancia para la concepción de la empresa tradicional, Henry Ford, quien como solución para incrementar la productividad de los empleados crea la *línea de ensamblaje*. Mediante este sistema las partes se añaden al cuerpo de ensamble semi- terminado, el cual se va moviendo por las estaciones de trabajo con la finalidad de agregar las partes de manera secuencial hasta finalizarlo.

Al mencionar características distintivas de la empresa tradicional se deben contemplar ciertos criterios contenidos en el siguiente cuadro:

<b>CRITERIOS</b>	<b>EMPRESA TRADICIONAL</b>
Trabajo preponderante	Trabajo manual
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamblaje
Mecanismo de regulación	“Mando y control”
Emocionalidad de base	Miedo
Perfil de autoridad	Capataz
Tipo de organización	Piramidal y jerárquica
Criterio guía	Estandarización

Tabla 1: Criterios de la empresa tradicional Echeverría

Respecto de los criterios presentados en el cuadro se entiende que el trabajo preponderante es manual debido a que es la actividad en la cual el jefe o líder



tradicional, desde la mirada de Taylor, puede ejercer su mecanismo de regulación. El mando y control es mayor dentro de las tareas manuales ya que se puede observar y corregir de manera más estricta, haciendo uso del estudio de tiempos y movimientos y de la cadena de ensamblaje como manera de organización, forma de mantener a los subordinados (concepción de los colaboradores) atentos a una sola tarea y forma de realizar el trabajo.

La estandarización de las tareas es el criterio que guía el trabajo en la empresa tradicional debido a que es la manera en que el capataz podrá observar y vigilar la actividad que los trabajadores realizan, imponiendo el miedo como emocionalidad de base, lo que configura una organización de tipo piramidal en donde las jerarquías y el lugar que cada uno ocupa está delimitado tanto estructuralmente como a partir de los mecanismos utilizados por el líder tradicional.

Los criterios explicados son los que llevan a la empresa tradicional a su crisis ya que generan un obstáculo que no permite aprovechar las potencialidades productivas de sus trabajadores.

En cuanto a los aspectos desarrollados y especificados en el cuadro, algunas falencias que podría tener la Teoría Científica de Taylor es que no permite al obrero aprender y desarrollarse en otras áreas que no sean en la que debe realizar su labor, requiriendo contratar un obrero por cada actividad específica a cumplir, sin perder de vista que, además, existe una comunicación escasa con su jefe, sumado a la existencia de mayoría de incentivos económicos que, finalmente, no consideran la satisfacción de los empleados (Portilla, Villa y Arias Montoya, 2007).

Debido a esto encontramos variables tanto internas como externas para explicar la crisis de la empresa tradicional. Dentro de las variables externas encontramos la aceleración del cambio, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el efecto de las nuevas tecnologías, situaciones a las cuales no pudo adaptarse.

Por otro lado, las variables internas tienen que ver con dos cambios interrelacionados: cambios en el carácter del trabajo y crisis del mecanismo de regulación del trabajo (mando y control).



Estos aspectos abren paso a un nuevo tipo de trabajo, el no manual, que se considera en la actualidad en crecimiento, debido a que este tipo de trabajador no utiliza su destreza manual sino intelectual.

Finalmente, se menciona la crisis del “mando y control” como mecanismo de regulación del trabajo, debido a que en el trabajo no manual no existe un capataz que indica cómo realizar el trabajo, ya que muchas veces se da la situación de que en la empresa no hay muchas personas que sepan realizar la labor, desembocando en una falta de aprovechamiento del rendimiento potencial de estos trabajadores (Echeverría, 2009).

Si bien se mencionan autores críticos de la teoría desarrollada por Taylor, existen evidencias en empresas caracterizadas por ser tradicionales, es decir, con predominio de tareas manuales y rutinarias, que si bien podrían llevar a los empleados a la desmotivación han sabido combinar la repetición y habitualidad con la flexibilidad y la motivación intrínseca.

Tal es el caso presentado por Pacheco (2010), quien con base a estudios realizados pudo concluir que es posible combinar la estandarización y, por consiguiente, la posible habitualidad que esto produce, con un alto nivel de satisfacción y motivación.

Esto es posible de lograr, mediante el aporte de los líderes dentro de la organización, quienes mediante estrategias motivacionales, tal como espacios de recreación, pueden llevar a satisfacer en su trabajo a colaboradores encargados de realizar tareas repetitivas con la consiguiente sensación de aburrimiento que es posible que logren padecer.

## *1.2 Líder Tradicional*

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



Siguiendo lo expuesto por Echeverría (2009) en su obra *La Empresa Emergente*, se menciona como primera característica distintiva del líder tradicional el tipo de organización en el que opera. En la empresa tradicional su forma piramidal y jerárquica determina el lugar ocupado por cada persona, quien ejerce autoridad ante el resto de los empleados lo hace imponiendo el miedo como forma de mantener la productividad, ejercer control y, de esta manera, lograr la estandarización, forma en la que cada movimiento ejercido por el “subordinado” es temporizado y coordinado de manera de no desperdiciar ningún recurso y mantener la productividad.

El trabajador no tiene posibilidad de innovar en su puesto de trabajo, ni de aprender nuevas maneras de realizar su actividad ya que se le pone un techo al desempeño en donde su crecimiento tiene un límite, una vez alcanzado el desempeño esperado por el jefe se debe mantenerlo sin dejar espacios en el que el colaborador pueda reflexionar acerca del mejoramiento de su trabajo.

La emocionalidad de base fue el pilar sobre el que se construyó el líder tradicional. El miedo fue la consecuencia que resultó de no acatar las órdenes impuestas por el ingeniero, por lo que quien no cumpliera con las instrucciones impartidas por el capataz sería severamente castigado, siendo inminente la posibilidad de despido.

La estructura jerárquica llevaba a que siempre exista autoridad por encima de cada nivel, es decir, el capataz respondía a otro capataz y así sucesivamente, lo que llevaba a que la comunicación fluyera de abajo hacia arriba y las órdenes de arriba hacia abajo, explicando la escasa y casi nula comunicación en la empresa tradicional debido al número de niveles jerárquicos por los que la información debe pasar hasta llegar a destino, haciendo de la comunicación directa y cara a cara casi una utopía.

El eje que diferenciará a la empresa tradicional de la emergente estará dado por la emocionalidad utilizada y por la forma de comunicación presente entre el líder y los colaboradores.

Al hablar de comunicación líder- colaborador se diferencia la presencia de actos lingüísticos característicos de cada tipo de liderazgo y presentes en el lenguaje y, por lo tanto, en las conversaciones que se desarrollan en la empresa.

El líder tradicional no se caracterizó por generar espacios de comunicación e intercambio abiertos tal como lo hace el líder *coach*.



Rafael Echeverría (2011, p. 101) menciona que “cuando hablamos no somos inocentes. Siempre somos responsables de los compromisos sociales implícitos en nuestros actos lingüísticos”, por tal razón lo que se dice y cómo se lo dice juega un papel fundamental para entender el trasfondo emocional y situacional que comprende al mensaje y sujeto que lo emite.

Los juicios forman parte de los actos lingüísticos que configuran las conversaciones, con ellos creamos realidades que parten de una interpretación de quien los formula. Son declaraciones pero no todas las declaraciones son juicios.

En el caso del líder tradicional, una característica es que se les otorga la autoridad suficiente para que emitan juicios deliberadamente, dándoles validez por el lugar jerárquico en el que se sitúa dentro de una empresa de estructura piramidal, a diferencia de quien no fue otorgado de autoridad para emitir estos actos lingüísticos generando dudas respecto a la validez de los mismos y de los fundamentos en los que se basa.

Entonces, la validez de dichas declaraciones dependerá de la autoridad formal de quien los formule, lo que concuerda con el lugar y la influencia que el líder tiene en el colaborador, pero sin la necesidad de que tengan fundamentos y evidencias que respalden aquella nueva realidad que están generando, lo que permite que el colaborador sea capaz de tomar aquellas declaraciones que le permitan un crecimiento personal y un aprendizaje sin ser un mero juicio de valor.

Echeverría (2011) en su obra *Ontología del Lenguaje* presenta a los juicios como raíz del sufrimiento humano, en tanto aspecto que trasciende el dolor biológico, debido a que aquellas interpretaciones que se hagan respecto a la realidad y a los acontecimientos que surgen alimentan el sufrimiento.

Es posible intervenir en la generación del sufrimiento a partir de la aceptación del papel que juegan los juicios respecto a este y la prioridad que tiene el dominio del lenguaje, sin contrarrestar la importancia que revisten los dominios corporal y emocional, para comprender y tomar conciencia del sufrimiento.

El giro que se realiza sobre la comprensión del lenguaje para entender el surgimiento de un nuevo estilo de liderazgo recae en que es inevitable emitir juicios



respecto a todo aquello que rodea y forma parte del ser humano. Este entendimiento configura un juicio que regula las relaciones entre las personas: la confianza.

Esta depende y se compromete con otros actos lingüísticos tales como las afirmaciones, declaraciones, peticiones y ofertas y facilitan el respeto que las personas se tienen entre sí y que permiten las relaciones, a lo que Maturana (2002) llamó amor.

La empresa preponderantemente de actividad manual, tal y como fue pensada por Taylor, no requería mayores consideraciones que las expuestas ya que respondían a necesidades de la época, a diferencia de la empresa emergente, inteligente en la que en la actualidad no alcanza con dirigir, sino que se necesita acompañar, función que emprende el líder *coach*.

### 1.3 Empresa Emergente

Para que una organización pueda cambiar de manera eficiente, se debe concentrar en la única ventaja competitiva inagotable, es decir, sus recursos humanos. La transformación personal conducirá a la transformación organizacional, permitiendo modificar los modelos mentales que no permiten alcanzar las metas planteadas (Grispi y Bozzo Quintero, 2007).

Al mencionar la temática a tratar en el marco teórico se explicaba que en la actualidad las empresas tienen el desafío de innovar, por lo que el mecanismo “mando y control” resulta inadecuado, ya que provoca una emocionalidad que paraliza y no permite actuar: el miedo.

Asimismo, otra problemática a resaltar, es que las personas se encuentran diariamente en una contradicción entre el desgaste diario y lograr conciliar su vida laboral y personal. Debido a esto el líder de estas empresas tendría que ser capaz de lograr concordancia entre las habilidades comunicativas de las personas, el tiempo, la vida personal y laboral, el manejo de conflictos, entre otros aspectos (Abarca, 2010).

La empresa emergente, al igual que la tradicional, cuenta con características distintivas, siendo en este caso una tarea difícil de realizar debido a que es una organización que aún no terminó de nacer sino que se encuentra en pleno auge.



<b>CRITERIOS</b>	<b>EMPRESA EMERGENTE</b>
Trabajo preponderante	Trabajo no manual
Clave de la productividad	Competencias conversacionales
Mecanismo de coordinación	Rediseño de procesos
Mecanismo de regulación	Autonomía responsable
Emocionalidad de base	Confianza
Perfil de autoridad	<i>Coach</i>
Tipo de organización	Horizontal y flexible
Criterio guía	Aprendizaje organizacional

Tabla 2: Criterios de la empresa emergente según Echeverría

A diferencia de la empresa tradicional, la empresa emergente se caracteriza por tener una estructura plana, horizontal y flexible, en la que no sólo no existen jerarquías y niveles determinados sino que existe flexibilidad, manifestándose no sólo en las relaciones laborales sino también en el espacio que se genera para que el colaborador reflexione respecto de la manera en que realiza su trabajo, teniendo la oportunidad de mejorar. En definitiva Echeverría (2009, p. 100) plantea que si se la compara con la empresa tradicional “esta será más horizontal, con menos niveles jerárquicos y más flexible. En algunos casos es muy posible que asuma la forma de una red de redes”.

Esto a su vez denota el carácter de regulación utilizado por la empresa moderna en la que el desempeño no tiene un límite sino que el crecimiento y desarrollo depende meramente del colaborador y el uso que le da a la autonomía que se le brinda para realizar y decidir acerca de la actividad que realiza.

El perfil de autoridad muta desde un capataz que ejerce control e imparte normas hacia el *coach*, líder que acompaña y guía a los colaboradores mediante el uso de la palabra y la comunicación como herramientas cruciales para el crecimiento de los trabajadores y del equipo.

La palabra adquiere importancia debido a que resulta de interés lo que se dice, cómo se lo dice y las realidades y oportunidades que se crean, en un trasfondo de



confianza en el que se logre un ambiente flexible de innovación, crecimiento, en el que la autoridad es conferida y no impuesta, por lo que no depende del uso de la fuerza sino de las acciones que el líder emprenda.

La confianza, como nueva emocionalidad, permitirá no sólo que un empleado rinda más, sino que, además, cederá lugar a lograr que los empleados compartan sus logros y conocimiento en el trabajo, aumenten su competitividad y estará dispuesto a colaborar debido a la autonomía que podrá sentir (García Cruz y Real Fernández, 2012).

En síntesis, según Echeverría (2009, p. 143), “el poder transformador de la palabra”, la confianza y la innovación son características que configuran la realidad de la empresa emergente.

#### 1.4 Líder Coach

Al hablar de “*coach*”, se puede decir que etimológicamente se trató de un medio de transporte, por ello la noción del coach como alguien que guía o lleva a las personas desde donde se encuentran hacia donde quieren ir (Abarca, 2010).

Asimismo, se lo relaciona directamente con el mundo del deporte en donde el *coach* es quien conduce al equipo a la consecución de los objetivos, teniendo en cuenta que a diferencia del líder al que comúnmente se hace mención y que tiene un gran protagonismo en los grupos que conduce, el *coach* pasa muchas veces desapercibido, pudiendo en el caso de un equipo deportivo no destacarse como jugador pero ser buen entrenador o a la inversa (Cuadrado, 2006).

Una de las características principales del líder *coach* es su capacidad para orientar equipos de trabajo concentrándose en el crecimiento profesional y personal de las personas que conduce, principalmente, con una visión inspiradora y predicando con el ejemplo (Acevedo Landinez et al, 2011), intentando conciliar los objetivos personales y organizacionales, tratando de acortar brechas.

La descripción anterior explica el quehacer del *coaching*, razón que hace que se hable de líder *coach*. Este es un fenómeno multidisciplinario que utiliza disciplinas relacionadas como la psicología y la filosofía para intentar un cambio conductual,



desarrollando el potencial de las personas centrándose siempre en el futuro (Abarca, 2010). Respecto a esto, el *coaching* como disciplina se corresponde con el quehacer del líder *coach*, es decir, el líder es la figura y el coaching la acción que lleva a cabo (Figura 1).



Figura 1: Fundamentos del Coaching Wolk

Por lo cual, si se considera mencionar la manera en que actúa un líder *coach*, algunos autores, tales como Echeverría (2009) y, tomando su teoría, Wolk (2007), hablan del modelo OSAR, siendo el primer autor su creador, en donde sus siglas significan, en orden: Observador, Sistema, Acción y Resultados (Figura 2).

Su nombre (...) no es inocente, nos plantea el desafío de atrevernos a ir más lejos, de hacer despertar en nosotros la osadía como una actitud fundamental en la vida, de manera que ella nos conduzca a estar a la altura de nuestros sueños, ideales y aspiraciones (Echeverría, 2009, p.9)

Wolk (2007), también dice que mediante la práctica del coaching el coach puede brindarle las herramientas al empleado para que modifique el observador que es e implemente nuevas acciones.

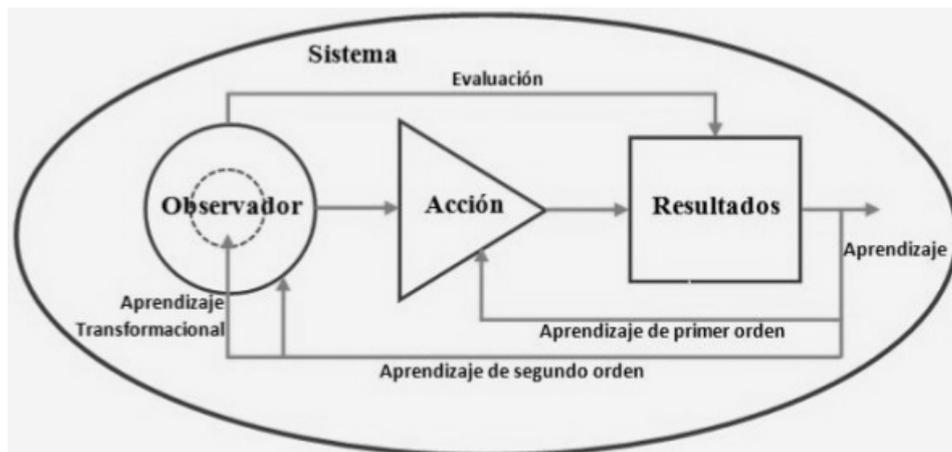


Figura 2: Modelo OSAR Echeverría

Este modelo se interpreta según Echeverría (2009), de derecha a izquierda, es decir, se debe comenzar por los *resultados*, ya que cualquier acción, decisión, interpretación que se haga en la vida tendrá sus resultados, los cuales serán objeto de evaluación al preguntarse si realmente se está obteniendo lo que se desea, lo que se espera. Esto depende de las acciones que se emprendan para lograr lo que se quiere, en tanto, existen condicionantes de la acción humana que dependen de las predisposiciones biológicas, competencias, las nuevas tecnologías, la emocionalidad y las habitualidades.

En primer lugar, las personas nacen con determinadas habilidades que le permiten realizar o no ciertas actividades, lo que constituye la predisposición biológica.

En segundo lugar, la persona es competente para realizar ciertas actividades. Estas competencias se adquieren mediante el aprendizaje por imitación en la etapa de socialización y aquel que se adquiere mediante instituciones, por lo que se destaca que las personas son aprendices durante la vida, permitiéndole modificar las acciones cuando los resultados no son los deseados.

Los factores emocionales se relacionan con que, dependiendo de la emocionalidad por la cual la persona dirija sus acciones, sus comportamientos influirán en el potencial resultado. Esto se relaciona con que la predisposición condiciona la motivación hacia el logro de determinadas metas.

Asimismo, los sujetos tienen una habitualidad, es decir, determinadas recurrencias que también condicionan los resultados que esperan obtener o que finalmente obtienen.



Debido a estos condicionantes es que se configura el *observador* que cada persona particularmente es y que depende de su historia, experiencias, emociones, relaciones, etc. Un cambio en el observador modifica las alternativas de acción y, por lo tanto, los resultados que se obtienen.

Por último, y conteniendo tanto a los resultados, las acciones y el observador se encuentra el *sistema*. Tal es entendido como los ámbitos en los que se está o estuvo inserto. Cada persona es quien es en su individualidad, pero eso depende de los sistemas a los que perteneció a lo largo de su historia de vida.

Finalmente, los factores mencionados dependerán de las interpretaciones que cada persona haga a los resultados obtenidos mediante sus acciones, dando como respuesta resignación al considerar que no hay nada que puede modificar, justificar sus resultados creyendo que eso lo lleva a dar respuesta de su insatisfacción hacia el resultado cuando se está bloqueando el cambio y, por último, existe el camino del cambio, de la intención de modificar aquello que incomoda a las personas.

El *aprendizaje* permite cambiar la acción ante un reconocimiento de insatisfacción que no se justifica sino que se capitaliza mediante *aprendizajes de primer orden*, es decir, aquel que se orienta a modificar directamente la acción que produce un resultado desfavorable (Echeverría, 2009). Es decir, se suman herramientas para alcanzar los resultados esperados pero no se modifica el observador (Wolk, 2007).

Por otro lado, el *aprendizaje de segundo orden*, ya no se orienta en cambiar la acción debido a que se considera que no será posible alcanzar un determinado resultado, por lo que se cambia el observador, es decir, no sólo la manera en que se interpreta sino también el sistema al que pertenece, provocando así una intervención mayor en el modelo (Echeverría, 2009).

El líder coach, en este caso, podría dar lugar a nuevas distinciones que permitan enriquecer el observador que cada uno es y ver aquello que no se podía, reduciendo la distancia entre las acciones y la meta que la persona se planteó (Crispi y Bozzo Quintero, 2007).

El último aprendizaje se denomina *transformacional* y es el que toca lo más profundo del observador, que quizás conforma la imagen que los demás tienen de las personas por lo que la misma cree no muy posible modificar creyendo que debe



aprender a vivir con ella (Echeverría, 2009). Mediante este tipo de aprendizaje se logra obtener nuevas respuestas que antes se encontraban inexistentes dentro de las posibilidades (Wolk, 2007).

A este tipo de aprendizaje los antiguos griegos denominaban *metanoia*, lo cual significaba una ruptura a nivel interior, en el que intervenía la emocionalidad pero también un cambio en el observador con el que la persona había convivido a lo largo de su vida.

Mediante el modelo OSAR se puede formar como observador a líderes que logran modificar los sistemas de los que forman parte. “Llamamos líderes precisamente a quienes asumen el desafío de modificar los sistemas sociales a los que pertenecen” (Echeverría, 2009, p. 31).

Por lo tanto, el líder *coach* como facilitador de aprendizaje es quien detecta los obstáculos en el pleno desempeño de las personas para llegar a ese aprendizaje de primer o segundo orden y también transformacional para emprender acciones que lo lleven a alcanzar el desempeño que realmente desea obtener.

A través de su trabajo diario, el líder debe ser capaz de brindar herramientas a los colaboradores que le permitan aprender, cambiar su observador de ser necesario pero, además, generar confianza, posible de generar mediante la delegación, el planteo de objetivos o la evaluación de los colaboradores.

## ***2 Metodología de trabajo***

En el pasado, los líderes se encargaban de tomar decisiones y asignar recursos, tomando a los recursos humanos como meros recursos de producción, cuyo desempeño se orientaba, como único fin, a la consecución de los objetivos organizacionales.

La diferencia fundamental que tiene con el líder actual es que, este líder, se preocupa por el desarrollo de las personas y, por consiguiente, por crear relaciones con ellas lo que beneficiará tanto a cada persona en particular como a la organización (Abarca, 2010).



Por lo tanto, el tipo de metodología a desempeñar por el líder actual diferirá de la utilizada en décadas anteriores. Destacando, respecto a la metodología, aspectos tales como: la delegación, el planteo de los objetivos, la definición de tareas y la toma de decisiones.

### *2.1 Delegación y toma de decisiones*

Como primer aspecto que conforma la metodología de trabajo, se destaca la delegación, considerando que mediante esta técnica uno permite empoderar a otro para la ejecución de una tarea en un tiempo determinado pero sin perder la responsabilidad por ello. Por lo tanto, quien delega debe explicar qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer y realizar un seguimiento, con una consiguiente retroalimentación por ello (Cañeque, 2011). Por ello, constituye una herramienta fundamental para ejercer el liderazgo y el trabajo en equipo (Bolaños, 2014).

Sin embargo, existen distintas limitaciones que poseen los líderes a la hora de delegar y que se encuentran relacionadas con el miedo a perder autoridad, a que se cometan errores, como también a que se realice el trabajo mejor de lo que él lo haría (Bolaños, 2014). Lo que genera una barrera para optimizar el trabajo.

Para eliminar dicha barrera, se debe considerar que delegar constituirá no sólo un beneficio para la persona a la que se delega, sino también para quien lleva a cabo la acción, debido a que permitirá optimizar el tiempo, dedicándole a cada tarea el esfuerzo y el tiempo necesario y, también, aprender de la manera en que otras personas trabajan.

Existe, en tanto, el modelo de liderazgo- participación de Vroom y Jago, explicado por Abarca (2010), que se centra en la toma de decisiones y su conjugación con la delegación, debido a que considera que el líder efectivo reconoce qué nivel de participación en la toma de decisiones necesitará para alcanzar con éxito los resultados esperados.

En ese modelo, Vroom y Jago (1988), determinaron cómo funciona la participación en la toma de decisiones y la relación que logran adquirir el líder junto con el equipo de trabajo (figura 3), diferenciando distintas alternativas en la toma de decisiones que se dividen en 5, desde la toma autocrática de decisiones a la democrática,



destacando que ninguna es por sí misma eficiente, sino que cada una responde como estrategia a una situación determinada y del estilo de liderazgo que utilice el líder.

De este modo, los autores pudieron, a partir de una base de datos creada a partir de numerosos líderes sometidos a una encuesta con diferentes problemas hipotéticos de decisión y delegación, lo que permite comparar las diferencias en los líderes a través de los años y los países.

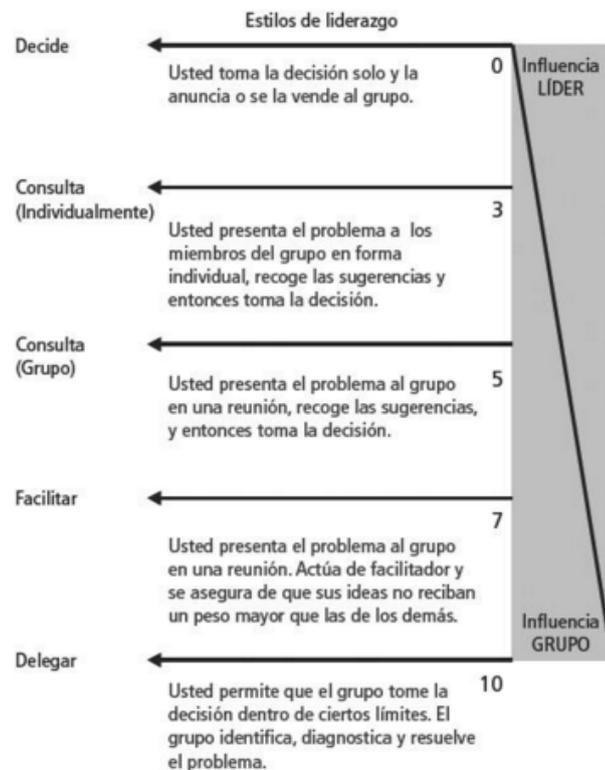


Figura 3: Modelo de liderazgo- participación Vroom y Jago

La delegación, por lo tanto, posee diferentes beneficios como, por ejemplo, permitir otorgar poder, responsabilidad y libertad para ser utilizada de forma proactiva (Bolaños, 2014). Por lo que dependerá en gran medida de la manera en que sean planteados los objetivos de equipo y organizacionales para que quien tenga que desempeñar la tarea sepa qué debe hacer y qué se espera de él.



## *2.2 Planteo de objetivos*

A la hora de determinar los objetivos organizacionales, también es preciso que estos se correspondan con los objetivos personales de los colaboradores, por lo que, la manera en que el líder confeccione los objetivos tendrá un papel muy importante en la aceptación de ellos y en el éxito en su logro.

Es necesario, que al plantearse los objetivos, el líder sea claro respecto a aquellos aspectos técnicos necesarios de ser cumplidos, en los que se deben acatar reglas y otros en las que se puede ejercer consenso.

Por un lado, aquello que no se puede cambiar, se debe dejar en claro, delimitando tiempos y acciones a llevar a cabo, pero, por otro lado, sobre aquello en lo que puede haber lugar a consenso se deben delimitar formas, acciones a emprender por cada persona, maneras de llegar al objetivo, es decir, un intercambio que resulte enriquecedor para llegar a la meta de manera organizada pero, por sobre todo, dando lugar a la opinión de los colaboradores.

Esta metodología de trabajo, se encuentra, en gran medida, relacionada con la oportunidad que se le da a los colaboradores de tomar decisiones, debido a que el planteo consensuado de objetivos depende de la confianza generada en el vínculo y que, claramente, tiene que ver con un ida y vuelta, considerando que en el caso que al llevar a cabo objetivos planteados se produzcan equivocaciones, ellas deben ser vistas como una oportunidad de aprender y cambiar y no como una situación de temor. Sólo se puede lograr ser productivo e innovar una vez que se han probado caminos distintos y se han cometido algunos errores (Mutis, 2012).

## *2.3 Definición de tareas*

Sin importar qué tipo de liderazgo se ejerza se tenderá a organizar el trabajo y las tareas a ejecutar por los colaboradores de manera en que se logre una coordinación en cada área de la organización, ya sea para beneficio de algunos o de todos.

La aclaración es realizada para comprender que la definición de tareas, la descripción de puestos y la planificación no escapan de ningún líder, cualquiera sea su



tendencia de gestión, sino que por el contrario, constituye su estrategia de éxito y su manera de lograr los objetivos que se ha planteado.

Un concepto que logra explicar lo que se intenta perseguir mediante la definición de tareas es la sinergia, debido a que se busca mediante el trabajo en equipo lograr un resultado mayor y aún más significativo que los logros particulares que cada colaborador pueda lograr esforzándose de manera individual. En psicología organizacional dicho concepto constituye la finalidad del líder de lograr la unidad del equipo de trabajo mediante una visión compartida, el planteo en consenso de los objetivos y un intercambio enriquecedor y constructivo para el mejoramiento personal y laboral de cada colaborador y, por ende, del equipo (Merlano Medrano, 2011).

Existen distintas maneras de plantear las tareas y de organizar el trabajo de manera efectiva que van desde una descripción de puestos estructurada hasta la definición de tareas de acuerdo a la persona que ocupará el puesto, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades y preocupándose por constituir mediante ellas una oportunidad de crecimiento y desarrollo de potencialidades dentro de la organización.

Es necesario distinguir que un grupo de trabajo difiere conceptualmente de lo que es un equipo de trabajo debido a que un grupo trabaja siguiendo determinadas pautas y tareas y cada persona puede ser intercambiada por otra con el mismo perfil laboral, en cambio en un equipo cada persona es fundamental y los aportes que se hagan son complementarios (López Gonzalez, 2013). Esto demuestra el porqué de la manera en que se definan las tareas a desempeñar por una persona, aquí juega un papel muy importante la confianza y la comunicación del equipo lo que, como se mencionó, podrá desarrollar las potencialidades de cada persona haciendo que su aporte sea único.

Es fundamental comprender que la descripción de puestos es de suma importancia en pos de documentar y concretar por escrito qué se espera de una persona cualitativa como cuantitativamente, pero que la nueva realidad empresarial exige considerar a los colaboradores como actor fundamental en el éxito y progreso de la organización, en tanto se identifiquen y se exploten sus cualidades y aptitudes, entendiendo que lo que cada persona pueda aportar definirá también de manera fundamental las tareas que realizará en su puesto de trabajo.



## 2.4 Evaluación a los colaboradores

Un aspecto que constituye una preocupación dentro del área de Recursos Humanos tiene que ver con la manera en que se evaluará a los colaboradores y cómo eso impactará en ellos, debido a que muchas veces se considera que la evaluación es sinónimo de control y es, justamente, la imagen que se intenta evitar de representar.

La información recabada sirve para tener noción acerca de la evaluación del desempeño y el colaborador, pero no como una técnica estructurada sino como una forma de generar *feedback* entre los colaboradores y el líder, lo que forjará según la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (2002), una clara comunicación y apertura entre líder y colaborador, lo que permitirá que puedan compartir metas y entender qué está buscando cada parte.

Una de las formas más conocidas de evaluar al personal lo constituye la evaluación de desempeño, técnica utilizada desde hace muchos años como una tarea casi innegable por parte del área de Recursos Humanos pero que ha recibido críticas en los últimos años en las empresas de la actualidad.

Al evaluar el desempeño del personal se realiza una apreciación del rendimiento y, valga la redundancia, desempeño que cada persona tiene dentro de una organización, lo que constituirá, según la finalidad de la organización, una oportunidad de mejora, de capacitación, de remuneración, de comunicación, entre otras.

Resulta importante que el hecho de que evaluar no constituya un fantasma dentro de la empresa, sino que sea algo cotidiano, en miras de mejorar la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores como de la empresa en general, ya que una empresa que no presta atención a las oportunidades o situaciones de mejora difícilmente podrá lograr eficazmente los objetivos que se proponga.

Si bien es considerado una acción fundamental por parte del líder del equipo de trabajo, la evaluación de desempeño, tal como lo menciona Giraldo Henao (2004), puede producir en los colaboradores una situación de excesiva preocupación por la manera en que está desempeñando el trabajo, desentendiendo el valor final al que se enfoca, por lo que, posiblemente, esté trabajando con presión para ser evaluado de



manera positiva bloqueándose de dar su mejor esfuerzo para desarrollar las tareas de manera cómoda.

En general, se dan muchas veces errores comunes, y basados en teorías anteriores, por parte de los evaluadores que tienen que ver, en su mayoría, por la pérdida de objetividad a la hora de hacerlo. Algunos de los errores clásicos son:

- Efecto de acontecimientos recientes: consiste en evaluar al colaborador, positiva o negativamente, teniendo en cuenta acontecimientos recientes, lo que harían perder en el evaluador la objetividad necesaria para el proceso.
- Tendencia a la medición central: tiene que ver con evitar puntuaciones muy altas o bajas evaluando siempre cerca del promedio.
- Efecto halo: el evaluador califica por simpatía o antipatía al colaborador sin considerar su desempeño.

A su vez, a la hora de realizar una evaluación a los colaboradores el líder emite determinados juicios respecto a su desempeño y conducta. Estos juicios poseen de validez debido a la autoridad que se le es conferida a la persona encargada de evaluar, pero puede carecer de fundamento si el líder no considera ciertos aspectos claves a la hora de hacerlo.

Recapitulando, los juicios forman parte de los actos del lenguaje y dentro de ellos de las declaraciones. Es normal confundir por parte de la persona evaluada los juicios con afirmaciones, lo que lleva a crear una situación de inseguridad, restringiendo las posibilidades de acción.

Como se mencionó, se requiere que a la hora de emitir juicios respecto al desempeño de un colaborador el evaluador sea capaz de fundarlos. Para ello tendrá que llevar a cabo, según lo expresado por Echeverría (2011, p. 119), ciertas acciones que “conectan las tres instancias de la estructura de temporalidad: pasado, presente y futuro”:

“1. Siempre emitimos un juicio “por o para algo”. Siempre visualizamos un futuro en el cual nuestro juicio abrirá o cerrará posibilidades.

2. Cada vez que emitimos un juicio estamos suponiendo que se coteja con un conjunto de estándares de comportamiento para juzgar el desempeño de los individuos, que nos permiten evaluar la efectividad de sus acciones.



3. Cuando emitimos un juicio, generalmente lo hacemos dentro de un dominio particular de observación (...) lo que normalmente hacemos es dictar un veredicto basado en ciertas observaciones. Este juicio está limitado al dominio particular en el cual se hicieron las observaciones.

4. Se logra fundar los juicios al proveer afirmaciones en relación a lo que estamos juzgando. Cuando disponemos de afirmaciones que nos permiten medir respecto de algún estándar en un dominio particular de observación, podemos generar un juicio.

5. La cantidad de afirmaciones que somos capaces de proveer para fundar un juicio no garantiza que lo consideremos bien fundado (...) Por esa razón, finalmente recomendamos revisar los fundamentos del juicio contrario al fundar un determinado juicio.”

Respecto a esta última recomendación, se puede relacionar con lo expuesto por Maturana (2002, p. 34):

“Para decir que algo o alguien está equivocado, tendría que poder afirmar lo verdadero, y para que mi afirmación de lo verdadero fuese objetiva y, por lo tanto, fundada en una realidad independiente de mí, tendría que poder conocer esa realidad.”

Por lo tanto, la evaluación de desempeño permitirá, en cierta medida, que el líder pueda formular juicios respecto a los colaboradores que se encuentren fundados, pero sin que esto desemboque en alguno de los errores clásicos a la hora de evaluar.

Emitir un juicio compromete a quien lo hace respecto a tener la autoridad para hacerlo y proporcionar fundamentos acerca de lo que dijo.

Mediante una evaluación de desempeño responsable y considerando aquellos errores y efectos en los colaboradores, se busca poder trasladar la idea del control hacia el desarrollo y la motivación de los mismos, lo que debería constituir una preocupación, o más bien ocupación por parte de los líderes de poder lograr una cultura acorde, en donde la evaluación sea considerada una situación más de apertura al diálogo, al mejoramiento y al progreso y no al control sistemático y tradicional.

### ***3 Gestión de las comunicaciones***

La manera en la que se gestionan las comunicaciones dentro de las organizaciones y respecto de los líderes con los colaboradores es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto es debido a que como parte de la delegación como metodología de trabajo de un líder, se mencionó que resulta necesario



conocer qué se debe hacer, cómo se debe realizar y cuándo se espera que sean cumplidos, y no puede ser logrado de manera efectiva si no se lleva a cabo una comunicación clara y fluida dentro de la organización.

Por consiguiente, uno de los aspectos a tener en cuenta al referirse a la comunicación es que se debe generar retroalimentación, es decir, alguien emite un mensaje y otra persona escucha y se corresponde, de alguna manera, con lo que se le dijo.

Por lo tanto, dentro de la organización es importante el *feedback*, ya que permite entender con claridad qué se espera de cada persona y, en consecuencia, una falla en la comunicación podría producir desmotivación o insatisfacción. (Villalpando Cabrera, 2014). Es fundamental gestionar eficazmente la comunicación ante situaciones de cambio en donde las personas pueden verse ante una situación de incertidumbre (Elving, 2005).

Un adecuado manejo de la comunicación interna contribuye, no sólo al desarrollo de los colaboradores, sino también a ser más efectivos y exitosos como equipo debido a la alineación producida con la estrategia organizacional (Saenz, 2014).

Según Abarca (2010), existen evidencias empíricas de que al consultar colaboradores, de entre 31 habilidades evaluadas, determinaban que la comunicación interpersonal es de las más importantes. Además, como resultado de encuestas se ha observado, a modo de justificativo, que las personas consideran que los problemas de comunicación son producidos por otras personas y no por ellos.

Por ende, juega un papel fundamental en el proceso comunicativo por parte del líder, ya sea ante situaciones de cambio, incertidumbre o para lograr la eficacia del equipo, la confianza que este sea capaz de transmitir y que los colaboradores puedan percibir. Los líderes deben trabajar su credibilidad para lograr un ambiente de confianza que logre enviar un mensaje positivo y eficaz (Garay Madariaga, 2010).



### 3.1 La escucha

Tanto escuchar como hablar constituyen las dos realidades de la comunicación humana, pero comúnmente se le da más importancia al habla por creer en su carácter activo en comparación a la escucha (Echeverría, 2011), aunque, en realidad, estudios citados por Cordina Jimenez (2004), aseveran que del tiempo total que se le dedica a la comunicación, el mayor porcentaje se orienta a escuchar, debido a la exposición que se tiene a ello, por lo que la mayoría de los problemas comunicacionales se deben a no poner en práctica la escucha consciente y activa.

Echeverría habló del fenómeno de la escucha en varias de sus obras. En su libro *Ontología del Lenguaje* no sólo enmarca la importancia que presenta la escucha para la nueva era social y empresarial, sino que se centra en la escucha activa como dominio del lenguaje e interés del *management*, ya que no sólo depende de oír sino de interpretar.

El autor menciona que “Cuando escuchamos, no escuchamos solamente palabras, escuchamos también acciones. Esto es clave para comprender el escuchar” (Echeverría, 2011, p. 148). Por lo que al hacerlo se procesa no sólo lo que el otro dice, sino también el lenguaje corporal y emocional que expresa, lo que depende de la forma que cada persona tiene de ver el mundo y que configura el tipo de observador que es. En consecuencia, la escucha es percibir más interpretar.

Echeverría (2006) en el volumen I de su libro *Actos del Lenguaje*, dedicado a explicar el fenómeno de la escucha, hace hincapié en la necesidad de desechar y dar un giro a esta expresión (escucha= percibir + interpretar) con el fundamento de que deja sin consideración aquellos otros aspectos que se ponen en juego a la hora de interpretar y que tienen que ver con que no todo lo que se oye adquiere el mismo sentido. Además, como se mencionó, tanto la emocionalidad como la corporalidad que la persona que comunica muestra hacen de contexto para poder interpretar correctamente lo que esta intentando expresar.

“La interpretación es el corazón de la escucha” (Echeverría, 2006, p. 79), es un proceso que encierra una alta complejidad debido a que al realizarlo se hace una conexión histórica que depende de interpretaciones realizadas en el pasado, de juicios y prejuicios formulados, del contexto en el que se encuentra inmersa la situación y, por lo



tanto, como se mencionó anteriormente, del tipo de observador que cada sujeto es, que obedece a la historia de cada persona.

Por lo tanto, resulta de utilidad lo planteado por el Modelo OSAR (pág. 17), debido a que se puede cambiar el tipo de observador que se es, reconociendo el problema comunicacional y constituyendo un cambio profundo para resolverlo.

Echeverría (2011), plantea acciones concretas mediante las cuales se puede reducir la brecha entre lo que se dice y lo que realmente se escucha: verificar la escucha, compartir inquietudes e indagar.

Verificar la escucha tiene que ver con cerciorarse de haber escuchado e interpretado lo que la persona está intentando decir, también siendo de importancia expresar las inquietudes que se tienen respecto al trasfondo o lugar desde el cual la persona dice lo que dice, sin temor a indagar o preguntar con la finalidad de interpretar correctamente el mensaje.

Covey (1998), en su obra *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* expresa como recomendación: “Procure comprender, y después ser comprendido”, como una realidad empática por parte de la escucha, debido a que dicho ejercicio es casi o más importante que hablar y permite la efectividad de la comunicación.

Debido a lo expresado, un líder debe ser capaz de escuchar lo que los colaboradores tienen para decir para, de esa forma, poder interpretar su mensaje y efectivizar las conversaciones.

### *3.2 Las conversaciones*

Según Echeverría (2011), “cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos, estamos en presencia de una “conversación”. Pero la eficacia en esta conversación depende del ambiente en el que la formemos, es decir, no se recomienda mantener una conversación bajo una relación de temor, sino que para lograr eficacia en ellas debemos mantener relaciones y ambientes de confianza (Pérez de Maldonado, Bustamante Uzcátegui, Maldonado Pérez, 2009).



A su vez, se menciona que una organización constituye una red de conversaciones, lo que le da realmente identidad, no la suma de las personas que la constituyen. Debido a esto, ante cualquier situación o problema que enfrente la empresa se observa la estructura empresarial. Es así que se espera que los líderes en las empresas deben comprender de qué manera se dan las conversaciones dentro de la organización y generar espacios que permitan concretarlas (Echeverría, 2011). Asimismo, se considera a las conversaciones en el marco de las organizaciones como lo que permite pasar de una estructura competitiva a una colaborativa (Perlo citado en Pérez de Maldonado, Bustamante Uzcátegui, Maldonado Pérez, 2009)

La idea mencionada acompaña lo dicho por Cisterna (2014) en su nota “El *management* como fenómeno organizacional”, ya que sugiere que:

Los líderes y sus equipos operen sobre el convencimiento de que trabajar es conversar y que una empresa enferma, es una empresa que tiene bajos estándares de calidad en sus conversaciones.

En concordancia, cualquier problema por el que esté atravesando una organización es posible de ser considerado mediante la observación de su estructura conversacional, lo que, sin lugar a dudas, puede determinar el éxito o fracaso empresarial (Férrandez, 2012).

Echeverría (2011), en su obra “Ontología del lenguaje” presenta un capítulo en el que se habla del “Poder de las conversaciones”, explicando que la mayoría de las veces son los quiebres los que llaman a la acción y, por lo tanto, existen diferentes tipos de conversaciones que surgen para responder a esos quiebres y que surgen dentro de las organizaciones, cuya responsabilidad de distinguir y desarrollar es función del líder:

1. La conversación de juicios personales: relacionada con la reacción que se desencadena a partir de los quiebres, es decir, interrupciones en el flujo de la vida, y que se corresponden con juicios personales en búsqueda de comprender lo sucedido. Si bien se intenta entender la razón de lo sucedido, la persona aún no se hace cargo de lo acaecido. En tanto, Fernández (2012), explica que esta forma de reacción no nos mueve del quiebre, sino que nos mantiene en él.
2. La conversación para la coordinación de acciones: a diferencia de la respuesta anterior, aquí la persona decide hacerse cargo de lo sucedido, intenta modificar



el futuro a partir de distintos actos lingüísticos, tales como peticiones, ofertas, declaraciones y promesas.

3. La conversación para posibles acciones: aquí la respuesta ya no se refiere a conocer por qué ocurrió una determinada situación, sino a qué hacer. Por lo que se despliegan nuevas posibilidades de acción para responder a los quiebres.
4. La conversación para posibles conversaciones: esta respuesta se da cuando se poseen juicios sobre una determinada persona que no permiten generar una conversación con ella, por lo que se aconseja comenzar una conversación planteándole el quiebre y los juicios que se sostienen.

Aquí juega un papel muy importante la emocionalidad con la que se lleve a cabo la conversación.

Maturana (2002, p. 11), presta suma atención al fenómeno del lenguaje como construcción social mencionando su existencia a partir de “coordinación de acciones consensuales”, ya que lo que se dice y cómo se lo dice no es más que el reflejo de la configuración cultural de esto.

A su vez, se relaciona con la configuración de la idea del amor como la construcción de un legítimo otro en la convivencia a lo que Maturana (2002, p. 13) declara que “No es la razón lo que nos lleva a la acción sino la emoción”, explicando que esto es capaz de observarse en una persona que se declara a sí misma como racional y no emocional, en esta confirmación se puede expresar el trasfondo emocional que tiene lo que se comunica y que depende de la construcción social del lenguaje.

### 3.3 *Las emociones*

“Desde el punto de vista biológico lo que connotamos cuando hablamos de emociones son disposiciones corporales dinámicas que definen los distintos dominios de acción en que nos movemos. Cuando uno cambia de emoción, cambia de dominio de acción” (Maturana, 2002, p. 8).

Hoy en día y a partir de las nuevas formas de hacer empresa se ha comenzado a dar más importancia a las emociones como eje de la realidad organizacional, dando lugar a conceptos tales como el de inteligencia emocional como el proceso mediante el cual una persona aprende a valorarse. La eficacia con que actúen los líderes también va



a depender de la manera en que manejen las emociones propias y las de sus colaboradores, debido a que la emocionalidad con la que transmiten los mensajes, ya sea positiva o negativa, sin lugar a dudas trasciende, llegando a sus colaboradores. Por lo que el clima emocional que se genere estará constituido por las actuaciones particulares que el líder tenga (Garay Madariaga, 2010).

Dentro de lo expuesto por Goleman (1996) en su obra *Inteligencia Emocional*, existen diferentes competencias. La primera, se relaciona con la conciencia emocional de uno mismo, que significa reconocer las emociones propias, positivas o negativas, y el impacto que ellas tendrán en la relación con los demás. De ello se desprende que el control de las emociones se relacione con la gestión de las emociones producidas y, asimismo, la consideración del impacto que ellas tienen en los demás, comprendiendo que el manejo adecuado de las emociones conduce a la generación eficaz de las comunicaciones.

Asimismo, se desarrolla la conciencia social, la cual considera la empatía, mediante la cual, justamente, se tiene conciencia de las emociones de los demás. Llegando, de esta manera, a la gestión o control de las relaciones, lo que permite reconocer el impacto de los mensajes enviados para lograr una comunicación eficaz, positiva y un mensaje motivador.

El líder actual puede hacer uso de la inteligencia emocional para conocerse a sí mismo y, a partir del autoconocimiento, poder gestionar relaciones con sus colaboradores fundada en emociones positivas y mensajes motivadores para ellos.

Maturana (2002) expresa que la cultura moderna perdió el valor a las emociones sin tener conciencia del entrelazamiento existente entre razón y emoción y que configuran todo sistema social, en tanto tienen un trasfondo emocional.

El líder con habilidades sociales puede lograr ser efectivo a partir de la consideración de las necesidades, del reconocimiento de las habilidades y los objetivos personales que atañen a cada colaborador en particular, mediante el uso de la escucha activa y su papel como guía y acompañante, como también la oportunidad que les de para capacitarse, aprender y ser autónomos en su trabajo (Abarca, 2010).

En comparación del quehacer del líder tradicional con el coach, se puede utilizar como base para comprender la emocionalidad de base por él utilizada, lo mencionado



por Maturana (2002), en el prólogo que escribió para el libro *El Cáliz y la Espada: nuestra historia, nuestro futuro*:

“La agresión, el odio, la confrontación y la competencia también se dan en el ámbito humano, pero no pueden haber dado origen a lo humano porque son emociones que separan y no dejan espacio de coexistencia para que surjan las coordinaciones de coordinaciones de acciones que constituyen al lenguaje.”

Es aquí donde queda en evidencia ese entrelazamiento existente entre la emoción y el lenguaje, lo que configura la cultura y la convivencia en sí a partir de la coordinación consensual de acciones.

### *3.4 El uso de redes sociales en el entorno empresarial*

Como aspecto significativo a considerar se encuentra el uso de redes sociales en el entorno empresarial, y quizás dicha apreciación tenga que ver con la importancia que se le da a la comunicación virtual para crear lazos de confianza y sentir cercanía con otras personas.

Por lo cual empresas mundialmente reconocidas tal como Manpower (2009) reconocen, mediante diferentes estudios, a las redes sociales un aspecto fundamental a considerar por el área de Recursos Humanos, aspecto que no es tenido en cuenta por las organizaciones debido a que un estudio realizado por Manpower Professional a alrededor de 34.400 empresas de todo el mundo concluyó con que sólo el 20% de ellas cuenta con una política sobre el uso de redes sociales, afirmando el 63% de ellas que su política es beneficiosa en cuanto a evitar una pérdida de productividad debido a un uso irresponsable de las redes de uso masivo.

La consultora considera de gran importancia que la organización considere qué red social se utilizará y el uso concreto que se le dará debido a que ello deberá constituir un esfuerzo por parte de las empresas de adaptar tanto su cultura como su metodología de trabajo para aprovechar el potencial de los *social media*.

Un aspecto que se destaca como fundamental es que las redes sociales colaboran a alinear y comprometer a los empleados, debido a que mediante las redes sociales se puede lograr una conexión con la misión y visión organizacional, como también lograr un mejoramiento bidireccional de la comunicación líder- colaborador, lo que será



valorado por la *millennial generation* debido a que es esa la manera en que se mantienen comunicados con sus amigos con quienes los une un lazo de confianza.

Un punto de interés que propone Manpower en su estudio lo constituye el hecho de permitir que los colaboradores desarrollen y hagan cumplir las políticas mediante las cuales se rijan las redes sociales y su uso, lo que generará confianza debido a que se considera la opinión y su compromiso como aspectos de gran importancia para la estabilidad empresarial.

Es importante que los líderes 2.0 hagan uso responsable de las redes sociales en pos de acercarse a sus colaboradores lo que les permitirá, de forma bidireccional, crear relaciones de confianza que aporten no sólo a la comunicación sino también a la motivación de los colaboradores y a el mejoramiento de la autoestima de ellos, lo que llevará a una mayor confianza en ellos mismos para el logro de los objetivos y respecto a su capacidad de innovar.

#### ***4 La motivación***

Según Abarca (2010), “La motivación es un concepto que utilizamos para describir las fuerzas que actúan sobre una persona y que inician o dirigen su conducta”. Se ha investigado mucho acerca de la motivación y se han expuesto teorías que intentan explicarla, pero hay algo que tienen en común y es que la motivación no es posible de ser observada y tampoco medida de manera directa, por lo que representan hipótesis que intentan explicar qué mueve a una persona en su comportamiento.

Es por ello que se considera que la motivación mueve a las personas hacia la consecución de los objetivos, tanto personales como organizacionales. Pero existen obstáculos que, a veces, dificultan el impulso de lograr lo propuesto y, también, producen que ante un sentimiento de fracaso no permita seguir adelante (Goleman, 2012).

Abarca (2010), presenta distintas consideraciones de la motivación humana, diferenciando la motivación intrínseca, extrínseca y trascendental, indicando que estos tipos se encuentran presentes en distinta medida en cada persona en particular que compone la organización.



La motivación extrínseca, representa cualquier tipo de motivo otorgado y atribuible a una persona externa, es decir, que quien realiza la acción no se proporciona a sí misma el motivo. Cuando una persona no se siente integrada o comprometida con su trabajo ocurre que sólo aspectos materiales y externos a su persona logran motivarlos. Respecto a esto Pérez López (1993), determina que

El dinero no es un motivador universal (...) hay que tener mucho cuidado con este aspecto porque el intento de convencer a las personas para que sacrifiquen otro interés por el dinero, además de resultar muy caro, puede ir en contra de los intereses de la empresa.

Por otro lado, la motivación intrínseca, considera el mensaje escondido detrás de una retribución material, es decir, un aumento en la remuneración constituye para el colaborador un mensaje que representa que su labor está bien hecha, que ha alcanzado el objetivo con éxito. Por lo que es necesario que una compensación material responda a un avance, aprendizaje del colaborador y no sólo a la realización de las tareas y responsabilidades de su puesto.

La motivación trascendente, por último, constituye la más complicada de visualizar debido a que tiene que ver con los resultados que una acción provoca en otra persona. Un ejemplo sencillo de esto sería observar la equidad con respecto al resto de los compañeros en la retribución obtenida.

Este tipo de motivación podría representarse como complemento de otro tipo de motivación, debido a que cuando una persona siente que se valora su trabajo y su avance, tendrá más predisposición a ser generoso con la organización.

Por otro lado, es posible relacionar otros conceptos que se desprenden del de motivación, como por ejemplo la satisfacción en el trabajo y el estrés.

En primer lugar, la satisfacción laboral, definida por Hannoun (2011), como la actitud general de la persona hacia su trabajo, en donde conviven no sólo personas, sino aspectos tales como normas, reglas y las condiciones de trabajo. Es posible comparar su significado respecto a que la motivación constituye el impulso o fuerza que se ejerce para lograr la satisfacción, debido a que esta última constituye el sentimiento hacia un logro o algo concreto.



Dentro de los aspectos del puesto que influyen en esa actitud de los colaboradores respecto de las condiciones del puesto, según Hannoun (2011), entonces, son:

“- Retribución

- condiciones de trabajo
- supervisión
- compañeros
- contenido del puesto
- seguridad en el empleo
- oportunidades de progreso.”

Para explicar la satisfacción en el trabajo existen tres enfoques:

- 1) Basado en el modelo de las Expectativas de Victor Vroom, que considera que las personas toman decisiones a partir de los que creen que recibirán como recompensa por ello, por lo que su satisfacción dependerá de las diferencias que experimenten entre lo que cree que debe realizar en el trabajo y lo que realmente obtiene como gratificación.
- 2) La Teoría de la Equidad de Stacey Adams plantea que la satisfacción en el trabajo depende de la comparación entre lo que el colaborador aporta y lo que obtiene por ello. Si percibe inequidad en esa comparación tenderá a cambiar aquello a lo que tiene acceso, es decir, el desempeño, al punto tal de sentirse desvinculado psicológicamente de la organización.
- 3) El enfoque plasmado en la Teoría Bifactorial de Herzberg determina que la motivación de las personas depende de dos tipos de factores: higiénicos o extrínsecos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, etc.) y motivacionales o intrínsecos (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, posibilidad de crecimiento).

Por otro lado, el estrés laboral es un concepto que se relaciona directamente con el de motivación debido a que una persona que no reconoce buenas condiciones



laborales, retribuciones por su labor, satisfacción al realizar su trabajo tendrá mayor predisposición a padecer de estrés.

Respecto a esta temática, Goleman (2012), destaca los estudios de Davidson, quien asevera que las personas cuyo ajuste emocional se presenta en el lado izquierdo del cerebro tienden a tener emociones positivas, pero como contracara pueden experimentar ira cuando no logran los objetivos propuestos, y si el ajuste emocional se inclina hacia la derecha tiende a representar a personas que abandonan fácilmente los objetivos ante un fracaso y no corren riesgos, por lo que experimentan baja motivación.

Este estudio del cerebro, se corresponde, en gran medida, con el estrés y su efecto en el rendimiento, representado en la ley de Yerkes- Dodson, quienes indican que ante el aburrimiento y la desvinculación se activan una cantidad de hormonas de estrés pequeña que provoca una reducción en el rendimiento. Si por el contrario, el colaborador se siente motivado, se experimenta un “estrés bueno” o *eustrés*, que permite al sujeto alcanzar un nivel óptimo de rendimiento y bienestar. A diferencia de la sensación producida por excesivos problemas u obstáculos, que llevan al agotamiento y, en tanto, reducen el rendimiento.

Respecto a lo expuesto, los enfoques estudiados acerca de la motivación cambiaron a lo largo del tiempo, junto con las modificaciones que experimentó la organización en cuanto a estructura (plana, sin jerarquías marcadas), por lo que se cree que la responsabilidad de los colaboradores hacia su trabajo se representa por la pasión y el compromiso que le ponen. Requieren sentir autonomía, lo que requiere compromiso e iniciativa.

Resulta interesante relacionar la motivación laboral con el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, debido a que en su planteamiento consideraron que la mejor manera de ejercer un liderazgo eficaz consiste en una flexibilidad y adaptación por parte del líder, sin considerar que existe un tipo de liderazgo que sea el mejor sino que debe generar un equilibrio entre el rendimiento de su equipo de trabajo y su papel en el desempeño.

Para ello, plantean dos ilustraciones que grafican los fundamentos de su modelo:



Figura 4: Nivel de madurez de los colaboradores Hersey y Blanchard.

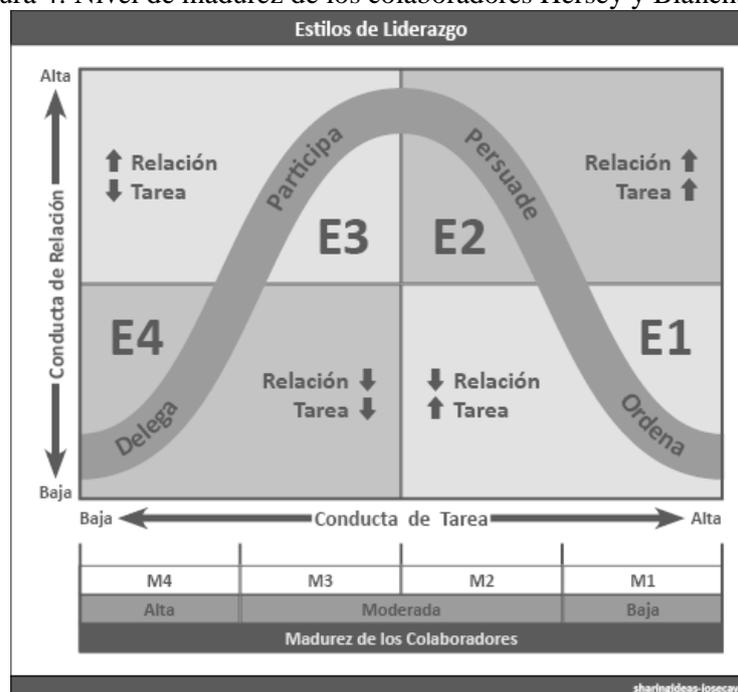


Figura 5: Estilos de liderazgo Hersey y Blanchard

Según este modelo, se requiere identificar las tareas a realizar, las habilidades y conocimientos necesarios para hacerlo, el nivel de competencia de cada integrante del equipo así como su nivel de madurez para tomar la decisión del estilo de liderazgo que se ajusta a la situación de cada persona en particular como también del equipo.

La primera figura (Figura 4), demuestra las distintas combinaciones posibles de colaboradores y que dependen de la valoración realizada respecto a las habilidades demostradas y la motivación que presenta. Siendo la combinación M1 aquella en que el individuo no posee los conocimientos para realizar la actividad encomendada pero a su vez no tiene motivación para hacer su trabajo.



La combinación M2, en cambio, presenta como situación que el colaborador no tiene un conocimiento bajo de las habilidades pero su motivación es alta, es decir, tiene interés en aprender a realizar aquello que se le ha solicitado, a diferencia de tipo de condición M3 en la que el individuo presenta los conocimientos y habilidades necesarios pero su nivel motivacional es bajo a consecuencia de problemas relacionales en el equipo de trabajo, incluyendo el líder, o personal que inhiben el estímulo de querer aprender y asumir responsabilidades.

Por último, la combinación M4 se corresponde con la situación óptima esperable de un colaborador en la que no sólo posee los conocimientos que lo llevarán a realizar de manera efectiva su actividad, sino que el nivel de motivación también es alto.

Una vez determinado el nivel de madurez de los colaboradores a partir de los conocimientos y habilidades que poseen para realizar su trabajo y el nivel de motivación en el mismo, se debe considerar qué tarea emprenderá el líder en miras de resolver aquella falencia que se presenta en el trabajador para poder convertirla en una oportunidad.

La tarea a realizar, como se puede ver en el gráfico 5, podrá ser una Conducta de Tarea, en la que se presentan características similares a las de un líder tradicional en la que se fijan objetivos y se determinan tiempos para ello, se organiza el trabajo y se ejerce control del mismo. Por otro lado, se puede desarrollar una Conducta de Relación, en la que se consideran cualidades acordes al líder coach tales como la escucha activa, delegación, *feedback* y fundamentalmente el apoyo a los colaboradores.

Cada una de las situaciones presentadas en el gráfico 2 se corresponden con el nivel de madurez del colaborador, sintetizadas en el siguiente cuadro:

Nivel de madurez del colaborador	Característica del nivel de madurez	Estilo de liderazgo	Característica del estilo adoptado
M1	No saben y no quieren	E1	Ordena: control y supervisión estricta
M2	Quieren pero no saben	E2	Persuade: se intenta transmitir la visión, enseña, dirige y apoya
M3	Saben pero no quieren	E3	Participa: comunicación activa, alienta y comparte decisiones
M4	Saben y quieren	E4	Delega: Observa, valora conocimientos y habilidades y demuestra



			confianza
--	--	--	-----------

Tabla 3: Combinación de nivel de madurez y estilos de liderazgo Hersey y Blanchard. Elaboración propia.

En síntesis, el modelo de Liderazgo Situacional presentado por Paul Hersey y Ken Blanchard intenta explicar cuán importante resulta para el líder reconocer el nivel de madurez de los colaboradores, tanto respecto a los conocimientos acerca de la actividad que realizan y la motivación que tiene para hacerlo, para guiar efectivamente a los mismos en el trabajo y en la vida personal. No obstante, se reconoce que el modelo data de mediados de la década del '70 por lo que requiere de cierta consideración por parte del líder respecto a todos los avances en materia de liderazgo, aunque el modelo resulta de utilidad y es posible de compararse con los estilos de liderazgo investigados (tradicional y coach).

El papel del líder no debe ser estático porque incluso ni los colaboradores, la empresa o el entorno en el que opera lo es, lo mismo sucede con la motivación humana. Cada persona es distinta por lo que la motivación debe ser vista como un aspecto particular más que general si lo que se quiere es alcanzar su efectividad.

La motivación laboral se considera actualmente una ventaja competitiva dentro de las grandes corporaciones, situación que comenzó a ser de gran interés dentro de las Pymes.

Para ello, es útil reconocer qué motiva a cada persona con la finalidad de hacerlo de manera efectiva.

Se considera un aspecto resonante en la actualidad la retención del talento, por lo que existen aspectos que se tienen en cuenta para ese fin, como por ejemplo, el diseño de culturas en las que las personas se sientan motivadas no sólo por aspectos extrínsecos sino por la satisfacción de realizar tareas interesantes y generadoras de valor, el trato hacia los colaboradores con el mismo interés que hacia los clientes y, por sobre todo, generar confianza en los empleados (Abarca, 2010).



## 5 La confianza

Actualmente, el término confianza resulta conocido por la mayoría de los líderes de cualquier tipo de empresa debido a su eficacia, que en la bibliografía e investigaciones, es posible comprobar.

Bastos aspectos ya mencionados, colaboran en el logro de la confianza dentro de la organización, configurando un término que convoca a considerar la realidad empresarial de la actualidad y un gran desafío para los líderes modernos, debido a que resulta crítico el nivel de confianza dentro de las organizaciones para poder lograr los objetivos, pero también para retener a trabajadores valiosos (Omar, 2010).

Este concepto es definido “en términos de la relación que se establece entre dos personas y de la vulnerabilidad que una de ellas presenta ante las acciones de la otra” (Mutis, 2012), aunque no resulta del todo asociado con lo que se entiende por confianza empresarial, si hablamos de ella como una consecuencia del empoderamiento que se le da a una persona, la delegación de responsabilidades, la sinceridad y el *feedback* que se maneja en la comunicación y la evaluación, las emociones consideradas en las conversaciones y en la motivación.

Para que exista confianza deben estar presentes tres elementos que se entrelazan y corresponden a los dominios de los que disponen las personas al ejecutar las acciones del lenguaje: sinceridad, competencia y responsabilidad, por lo que su capacidad de acción frente a ellas conlleva a la efectividad de las conversaciones y, por lo tanto, a la generación de confianza hacia ellas.

Echeverría (2009), plantea que al conversar con alguien se efectúan dos conversaciones; la que se tiene con el otro y configura la conversación pública, y la que se tiene con uno mismo y corresponde a la conversación privada.

Dicho esto, un aspecto a considerar es que las personas tienen derecho a mantener conversaciones en su privacidad pero, muchas veces, una falta de congruencia entre lo que piensa y lo que dice efectivamente podrá dañar la confianza que se tiene sobre ella.

La *sinceridad* en las conversaciones no tiene que ver con la capacidad de acción relacionada con el dominio de competencia sino con la ética a la que la sinceridad



corresponde, ya que la *competencia* tiene que ver con la “capacidad de acción eficaz que exhiba una persona” (Echeverría, 2009, p.121).

Si un sujeto demuestra incompetencia en un cierto dominio de acción es probable que no obtenga la confianza para adquirir credibilidad por parte de los demás.

Lo mismo sucede en el interior de las organizaciones, debido a que el nivel de competencia que un líder pueda demostrar a los colaboradores tendrá relación directa con la confianza que ellos tengan respecto a él, afectará la autoridad y, por lo tanto, la credibilidad respecto a los actos del lenguaje que el líder ejecute.

Depende, asimismo, de la *responsabilidad* que la persona adquiera en el momento de ejecutar conversaciones. Tal es el caso de las promesas que haga, ya que puede ser competente para hacer lo que promete, ser sincero en el momento de hacerlo pero irresponsable en el cumplimiento, lo que generará un aumento en el nivel de desconfianza que las personas tengan hacia él.

Por lo tanto, la confianza, correspondiente a cualquier ámbito y sistema, depende de los tres dominios por igual, ya que tener conocimientos respecto a lo que una persona se compromete estará sujeto a su nivel de congruencia respecto a lo que piensa y lo que dice efectivamente afectado directamente por el grado de responsabilidad que adquiera y que sea capaz de manifestar.

Por otro lado, en el caso de la relación confianza- escucha también se produce algo similar, si una persona no escucha a otra afectará el nivel de confianza que esta última tenga sobre esa persona, además de que si esa persona no se preocupa por saber si ha interpretado bien lo que alguien tiene para decirle, seguramente se perderá confianza en ella. Por lo que, es necesario, que cuando se produce una conversación una persona escuche, comprenda lo que escucha y se preocupe por ser efectivo al hacerlo, lo que hará que aumente la confianza que se tenga en ella (Echeverría, 2009).

Stephen Covey hijo (2011), en una entrevista, determina aquellos aspectos que conforman a las organizaciones con alto nivel de confianza y alto desempeño:

- La información es compartida abiertamente
- Los errores son tolerados y alentados como una forma de aprendizaje
- La cultura es innovadora y creativa



- Las personas son leales a aquellos que no están presentes
- Las personas hablan sin rodeos y confrontan temas reales
- Hay verdadera comunicación y verdadera colaboración
- Las personas comparten generosamente el crédito y celebran abiertamente los éxitos de cada uno
- Hay pocas “reuniones después de las reuniones”
- La transparencia es un valor que se practica
- Las personas son sinceras y auténticas
- Existe un alto nivel de rendición de cuentas y responsabilidad
- Hay una vitalidad y energía palpables- las personas pueden sentir un ímpetu positivo

Un desafío importante para las empresas en el siglo XXI es lograr que las personas sean productivas e innovadoras, debido a que eso les proporciona una ventaja competitiva, pero se solicita considerar que dicho requerimiento depende del nivel de confianza que puedan obtener por parte de los colaboradores, posible de lograr mediante la adquisición de nuevas responsabilidades y la inteligencia colectiva, que sin lugar a dudas, logrará que los trabajadores sean capaces de tomar decisiones de manera autónoma, de enfrentar cambios sin resistirse a ello, asumiendo nuevas responsabilidades (Mutis, 2012).

Por lo tanto, se considera a la confianza como una fuerte herramienta que impulsa a la acción, distinguiendo dos modalidades de acción, una es la conservación y otra la transformación, entendiendo que cuando existe falta de confianza, tendemos a conservar, aumentar esa seguridad, pero la confianza, por otro lado aumenta a las acciones de innovación, invención y creatividad (Echeverría, 2009).

Respecto a los líderes tradicionales se considera que ellos mantenían una gestión basada en el control y, en tanto, la falta de confianza hacia los colaboradores, a los cuales se creía incapaces de lograr un buen desempeño y alcanzar objetivos desafiantes, por lo que el control ejercido era una respuesta lógica necesaria, considerado, además, como un método sumamente costoso, existiendo estudios que avalan dicha afirmación explicando que entre el 20 y 30% de los costos de una empresa están relacionados con el control, aunque en la mayoría de los casos sea ejercido directamente por los jefes,



quienes hacen uso de un recurso aún más valioso que el dinero dentro de la organización, el tiempo (Mutis, 2012).

En contraposición, Covey (2011), determinó que un líder tiene como principal trabajo el de inspirar confianza, considerando que actualmente se vive en un “mundo de desconfianza”, por lo que generarla es una ventaja para los líderes y organizaciones hoy en día. Por lo que es necesario que la confianza no se subestime o se de por sentado la existencia de ella, debido a los altos costos que genera su falta, haciendo más difícil lograr la eficacia en las tareas.

Un experto en liderazgo, Ignacio Martín, explicó que la realidad empresarial depende de la confianza, pero no basada en una relación de muchos con unos pocos, sino en la recíproca, de igual a igual, de confiar todos en que todos pueden lograr resultados exitosos. Por ejemplo, Toyota tiene una política mediante la cual cualquier operario, sea del nivel que sea puede detener la cadena de montaje cuando considera que existe una razón lógica y considerablemente importante o riesgosa por la que hacerlo, pudiendo lograr con ello que los colaboradores no tomen como determinante su nivel jerárquico, sino que se confía en él y en sus decisiones (Mutis, 2012).

Un estudio realizado por la consultora Great Place to Work (2014), determinó que países como Chile, Argentina y Paraguay lograron un incremento en los niveles de confianza de los colaboradores. A su vez, un punto fundamental comprobado por la consultora fue que aquellas empresas que tomaron conciencia acerca de la importancia de prestar atención y aumentar el nivel de confianza de sus colaboradores pudieron aumentar su rentabilidad, lo que fue consecuencia según Great Place to Work Chile, de un cambio de mentalidad de los líderes quienes comprendieron que el punto fundamental para lograr un cambio es la gente.

Echeverría (2009), considera de importancia que para crear relaciones de confianza se tengan en cuenta dos aspectos, la revisión de la estructura y la cultura de la organización, ya que muchas veces son las empresas las que generan acciones que no promueven la confianza sino relaciones de competencia y antagonismo entre las personas, lo que produce que no haya coordinación en el logro de las metas que la organización plantea y el desempeño de los miembros de la organización, debido a que las competencias que posean incidirá en el nivel de confianza que logren ganarse, tal es el caso de las competencias conversacionales.

Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
Liderazgo Tradicional - Liderazgo Coach - Tradicional  
Tradicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lider  
Coach Liderazgo Tradicional - Coach - Trad  
Liderazgo Tradicional - Tradicional  
Tradicional - Coach  
Coach - Tradicional  
Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
adicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lideraz

## Capítulo 3

### MARCO METODOLÓGICO



La planificación de la investigación debe realizarse de manera detallada y siguiendo las pautas de los objetivos de indagación, y para esto a continuación se expresarán los diferentes elementos constitutivos del proceso, describiendo el tipo de estudio, su metodología y los participantes que se evaluarán

El tipo de estudio será de carácter exploratorio con el fin de abordar una temática pensando en la profundidad del análisis del contenido para luego interpretarlo y dar respuesta a la pregunta inicial que da comienzo a la reflexión de este trabajo.

## Ficha técnica

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Entrevista
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas
<b>Población</b>	Líderes de Pymes de la ciudad de Córdoba
<b>Muestra</b>	13 líderes de Pymes de la ciudad de Córdoba
<b>Criterio muestral</b>	No probabilístico- intencional

<b>Tipo de investigación</b>	Descriptiva
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica</b>	Encuesta
<b>Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Población</b>	Colaboradores de Pymes de la ciudad de Córdoba
<b>Muestra</b>	39 colaboradores de Pymes de la ciudad de Córdoba
<b>Criterio muestral</b>	No probabilístico- intencional

## Fundamentación de las elecciones

Para responder a los objetivos y problemática propuesta se llevará a cabo una investigación de doble trayectoria. Por un lado, se procederá a realizar una investigación de tipo exploratoria, usando para ello una guía de pautas que permitirá manipular todas las variables utilizadas y los indicadores que resulten de importancia para completar la información y dar respuesta a los objetivos propuestos.



La técnica a utilizar, por lo tanto, será la entrevista debido a que permitirá tener contacto cara a cara con los protagonistas del tema de investigación, los líderes, dándoles la oportunidad de expresarse en las respuestas, sin limitarlos a responder de manera predeterminada.

Otro aspecto fundamental es que este tipo de contacto dará lugar a observar los gestos y movimientos del líder e indagar sobre aquellos aspectos que, durante la entrevista, resulte necesario profundizar.

Por otro lado, se realizará para completar la información obtenida en la entrevista, un tipo de estudio descriptivo, es decir, de tipo cuantitativo debido a que, en este caso, se recolectarán datos para medir numérica y estadísticamente las variables estudiadas y, de esta manera, poder comparar los datos obtenidos.

La técnica a utilizar será la encuesta, respecto de la cual Grasso (2006, p. 13) opina que

Hace posible el registro detallado de los datos, el estudiar una población a través de muestras con garantías de representatividad, la generalización de las conclusiones con conocimiento de los márgenes de error y el control de algunos factores que inciden sobre el fenómeno a estudiar.

La ventaja más importante a destacar, en el caso del cuestionario, es su carácter anónimo, ya que permitirá obtener respuestas con soltura, sin exponerse al miedo que puede producir el responder ante un entrevistador y respecto a aspectos directos de su trabajo.

La población elegida en ambos casos incluirá a las Pymes de la ciudad de Córdoba, debido a que existen un gran número de este tipo de empresas en la ciudad y que han ganado reconocimiento en la sociedad debido a su capacidad, en los últimos 50 años, de desplegar todas las técnicas y flexibilidad para superar las turbulencias que el contexto y la historia argentina ha sufrido (Detarsio, North y Ormaetxea, 2013).

La diferencia fundamental entre ambas poblaciones es que, por un lado, en el caso de la entrevista, se seleccionó como población los líderes de las Pymes de la ciudad de Córdoba, escogiendo como muestra, en este caso, 13 líderes, lo que permitirá realizar conclusiones representativas de la realidad actual de los líderes de este tipo de empresas.



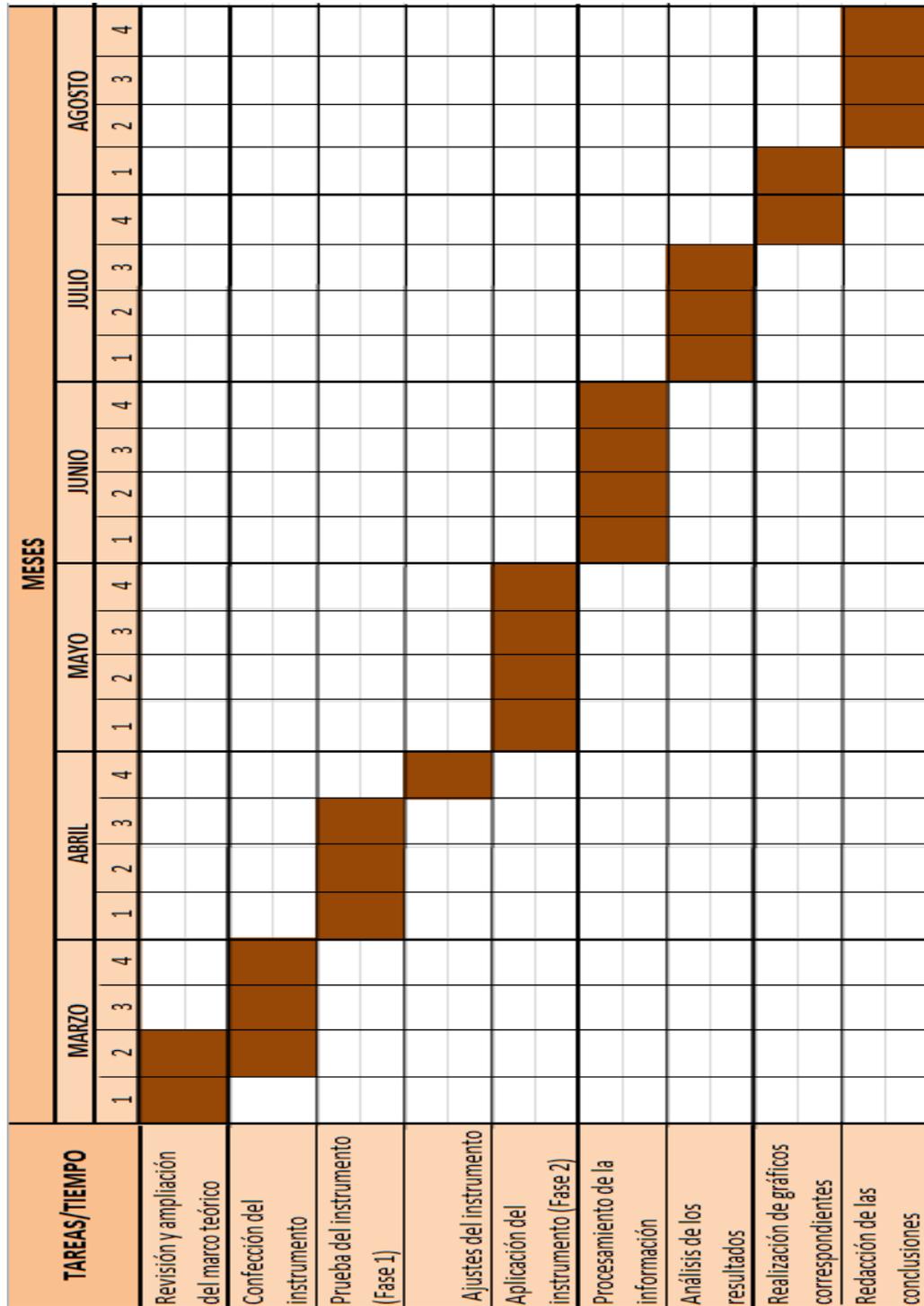
Por otro lado, para llevar a cabo las encuestas, se eligió como población a los colaboradores de las Pymes de la ciudad de Córdoba, debido a que permitirán completar y constatar aquella información en la que sea necesario profundizar luego de realizadas las entrevistas.

La muestra en este caso, serán 39 colaboradores de las Pymes de la ciudad de Córdoba, un número que resulta representativo en relación a la cantidad de líderes elegidos para trabajar con el otro instrumento seleccionado y mencionado anteriormente.

Por último, el criterio muestral es no probabilístico ya que la selección de la muestra no depende de la probabilidad sino de causas de la investigación y propias del investigador, es decir, que depende de un proceso de toma de decisiones del mismo (Sampieri, 2010), y es intencional debido a que la elección de empresa a trabajar y el número de personas elegidas para ello depende de una estrategia de investigación y de la riqueza que tendrá la información que se pueda obtener.



## Diagrama de Gant





## Guía de Pautas

### ÁREA 1: CONTEXTUALIZACIÓN INICIAL

- 1.1 Descripción de la empresa y del puesto de trabajo.
- 1.2 Responsabilidades del puesto.
- 1.3 Desafíos como jefe y líder de equipos

### ÁREA 2: METODOLOGÍA DE TRABAJO

- 2.1 Consideraciones acerca del tipo de trabajo preponderante (manual o de conocimiento) dentro de la empresa.
- 2.2 Metodología mediante la que se lleva a cabo la delegación. Utilización de monitoreo y retroalimentación con respecto a seguimiento y resultados de la delegación.
  - 2.2.1 Administración de tareas por el equipo de trabajo.
- 2.3 Modalidad mediante la cual se plantean los objetivos. Características de la construcción (consenso, codefinición).
- 2.4 Consideraciones para la definición de tareas (acordes al puesto, personalidad o profesión).
- 2.5 Modalidad mediante la cual se evalúa a los colaboradores. Instrumento utilizado en dicho proceso. Existencia de retroalimentación.
- 2.6 Descripción de la actividad clave a desarrollar por el líder.
  - 2.6.1 Descripción del perfil del colaborador que tiene a cargo.

### ÁREA 3: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- 3.1 Metodología de gestión de la comunicación (formal o informal).
- 3.2 Descripción de la generación de espacios para el intercambio discursivo.
- 3.3 Formas de acercamiento a los colaboradores. Aspectos a tener en cuenta durante el proceso (emociones, puntos de vista).



## ÁREA 4: MOTIVACIÓN

4.1 Administración de los momentos de trabajo de los colaboradores: evaluación del estado emocional y anímico del trabajador.

4.2 Tipología de motivación utilizada en la empresa (intrínseca o extrínseca).

4.2.1 Estímulos utilizados o actividades realizadas para incentivar al colaborador.

4.3 Consideraciones acerca de la posición del líder frente a la motivación.

## ÁREA 5: CONFIANZA

5.1 Descripción de acciones para generar confianza.

5.2 Aspectos importantes para el desarrollo del trabajo en equipo.

5.2.1 Características del equipo de trabajo que el líder gestiona.

5.3 Beneficios otorgados al colaborador por parte de un líder



## Cuestionario

La siguiente encuesta procura obtener información respecto a variables vinculadas con el liderazgo. Agradezco su espontaneidad en las respuestas, las cuales serán mantenidas en carácter anónimo. Marque con un círculo la respuesta que lo represente.

1- ¿Podrías indicar cómo es la metodología utilizada para la definición de los objetivos en la organización?

- a) Se definen entre todas las áreas
- b) Lo define la dirección
- c) No participé nunca en la definición de un objetivo
- d) No sabe no contesta

2- ¿Cómo describirías el estilo de delegación de tu jefe o de tu líder de las actividades a desarrollar en el área?

- a) Nos da libertad de acción
- b) Nos controla permanentemente
- c) No confían y nos delegan actividades sencillas
- d) No nos delegan actividades
- e) no sabe no contesta

3- ¿Cómo crees que se desarrolla el seguimiento de su líder hacia tu propio desempeño?

- a) Nos permite trabajar libremente
- b) Somos evaluados constantemente
- c) Sólo evalúan algunos aspectos
- d) No nos evalúan
- e) No sabe no contesta

4- ¿Cómo crees que es la comunicación con tus líderes?



- a) Eficiente, nos comunicamos diariamente
- b) Escasa, nos comunicamos pocas veces al mes
- c) Casi nula, sólo existe ante determinadas situaciones
- d) No sabe no contesta

5- De presentarse, ¿cómo te sientes al comunicarte con tu líder?

- a) Cómodo/a debido a que me da confianza para recurrir a él
- b) Incómodo ya que me cuesta acercarme a él
- c) No tengo interés en comunicarme con mi líder
- d) No sabe no contesta

6- ¿Consideras que tu líder fomenta el trabajo en equipo?

- a) Si, constantemente
- b) Si, pero sólo ante determinados objetivos
- c) No, sólo se trabaja individualmente
- d) No sabe no contesta

7- ¿Consideras la edad del líder un factor decisivo en la efectividad de su rol?

- a) Si
- b) En algunas ocasiones
- c) No
- d) No sabe no contesta

8- ¿Qué nivel de ocupación reconoces en tu líder a la hora de motivarlos?

- a) Alto, siempre busca nuevas alternativas para motivarnos
- b) Medio, sólo se preocupa por motivarnos en situaciones determinadas
- c) Bajo, rara vez se preocupa por motivarnos



d) No sabe no contesta

9- ¿Cuál consideras que es el método mas utilizado por tu líder a la hora de motivarlos?

a) Extrínsecos (motivación económica o material)

b) Intrínsecos (valora el trabajo, celebra los logros, genera participación en la toma de decisiones, etc.)

c) Combina aspectos extrínsecos e intrínsecos

d) No sabe no contesta

10- ¿Crees que tu líder realiza acciones para generar confianza en él?

a) Si, constantemente

b) A veces, no demuestra demasiada preocupación en ello

c) No, no realiza acciones para generar confianza

d) No sabe no contesta

11- ¿Cuál de las siguientes opciones consideras que se acerca más a una forma de generar confianza en los colaboradores?

a) Generar espacios de comunicación, escucha y retroalimentación

b) Predicar con el ejemplo

c) Propiciar el trabajo en equipo

d) Todas las anteriores

e) No sabe no contesta

12- ¿Qué tan importante consideras la figura de un líder en el ambiente de trabajo?

a) Muy importante

b) Poco importante

c) Nada importante

d) No sabe no contesta

Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
Liderazgo Tradicional - Liderazgo Coach - Tradicional  
Tradicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lider  
Coach Liderazgo Tradicional - Coach - Trad  
Liderazgo Tradicional - Tradicional  
Tradicional - Coach Trad  
Coach - Tradicional Tradicional  
Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
adicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lideraz

## Capítulo 4

### LECTURA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS



## 4.1 Características de las empresas estudiadas

<b>Dimensión</b>	Ramo de actividad	Cantidad de colaboradores	Número de generaciones a cargo	Años en el mercado	Puesto del líder entrevistado	Zona geográfica
<b>Empresa</b>						
<b>Bior Candies</b>	Producción de snacks saludables	30	1era generación		-Socio Gerente	Planta en Embalse-Administración y oficina comercial en Córdoba Capital
<b>TRV</b>	Producción nacional de dispositivos electrónicos con insumos importados	40	1era y 2da generación	20 años	-Gerente de producción -Gerente de RRHH	Córdoba Capital casa central y centro de distribución en Buenos Aires
<b>Vaquería</b>	Venta de indumentaria	70	2da y 3era generación	40 años	-Gerente General	Córdoba Capital y franquicias
<b>Tiempo y Gestión</b>	Consultoría para empresas	10	1era generación	24 años	-Dueño y Gerente	Córdoba Capital
<b>Mariachi</b>	Gastronomía	40	1era generación		-Socio Gerente	Córdoba Capital y franquicias
<b>Lozada Viajes</b>	Turismo	35	1era generación		-Encargada de RRHH	Córdoba Capital y franquicias
<b>Contigiani</b>	Comercialización de materiales de construcción	90	4ta generación	65 años	-Encargada de RR	Córdoba Capital
<b>Grupo Galmes</b>	Solución tecnológica a empresas	40	1era generación	30 años	-Encargada de RR	Córdoba Capital
<b>Biología</b>	Clínica veterinaria y pet shop	40	1era generación	20 años	Coordinadora	Córdoba Capital
<b>Helacor</b>	Producción y comercialización de helados artesanales	100	2da generación	15 años	-Encargada de RRHH	Córdoba Capital y franquicias
<b>Alimentaria San Francisco</b>	Elaboración de productos de panificación	100	1era generación	17 años	-Director	Córdoba Capital
<b>Sushiworld</b>	Gastronomía	60	1era generación	5 años	-Socio Gerente	Córdoba Capital y franquicias



## 4.2 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados a través de un esquema que sigue la lógica de las variables estudiadas, sus indicadores y la información que se relevó mediante las entrevistas en relación a estos.

VARIABLES	DIMENSIONES	MANIFESTACIONES
Metodología de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegación</li> <li>- Planteo de objetivos</li> <li>- Definición de tareas</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	<p>“Casi el 97% de las tareas son delegadas, y cuando hablamos de delegar hablamos de algo muy importante que es la confianza. Es un lugar donde todos son ambiciosos, el 100% es un Messi que se queda después de hora a entrenar, entonces eso es muy bueno porque hay personas claves en lugares claves y eso hace que el espíritu sea de logro, de éxito. Se da una presión de grupo positiva, que antes no se daba porque lo estábamos tejiendo. Hoy es un lugar en que el te dan ganas de quedar porque así es el clima de trabajo” (líder 1).</p> <p>“Hago una evaluación anual de cada uno donde hay diferentes puntos que se evalúan: gestión, proactividad, compañerismo, trabajo en equipo, ellos se autoevalúan, se ponen un puntaje del 1 al 10, yo los recibo y los evalúo al lado con todo lo que paso en el año y después si hay diferencias entre los dos puntajes trabajamos en eso” (líder 2).</p> <p>“Los objetivos normalmente se hacen a través de la sociedad, se plantean entre todos y después se distribuyen y cada cual vuelca en su área, pero no es que una persona hace objetivos para todos. No es que se da participación para abajo porque tampoco tenemos mandos medios, tenemos un solo mando medio</p>



		<p>y no tiene participación” (líder 3).</p> <p>“Los objetivos no se tienen que transmitir se tienen que hacer en consenso. Cuando hicimos los de este año nos sentamos y armamos entre todos, los de Marketing fijaron objetivos para Recursos Humanos, ellos para Marketing y sucesivamente, esta interconectado” (líder 4)</p> <p>“Estoy tratando de salir cada vez más de la oficina y en una empresa chica si estas controlando todo el tiempo lo que hacen los colaboradores no va a funcionar. Se delega mucho hasta estoy delegando la parte sensible, que es la del dinero, y lo hacemos también con la ayuda de un sistema que estamos desarrollando y que me permite a mi controlarlo desde la web. Tengo en cuenta que distintas tareas se le den a distintos empleados, explicándoles lo que tienen que hacer y capacitándolos. La evaluación se va dando diariamente y una gran medida son los clientes. No tengo un mecanismo que pueda describir con pasos” (líder 5).</p> <p>“La forma para saber administrar mi tiempo es saber delegar y la otra clave es saber elegir los perfiles de cada puesto, la gente que tengo a cargo. Evalúo por objetivos y resultados, no se si sonará muy duro pero voy al resultado, en tiempo y forma (...) Yo creo que evaluar un poco la actitud y un poco mi percepción respecto a la aptitud de la persona y veo si me parece que es un potencial para desarrollarlo. Hay personas que tienen aptitud y no lo desarrollan” (líder 6).</p>
--	--	--



		<p>“Se intenta describir el puesto vacío porque si la persona que lo ocupa se va no se va a conseguir con la misma persona, pero al ser pocos somos bastante pulpos y ahí se empieza a viciar esto de que ya no es el puesto vacío sino que es todo lo que la persona da al puesto, el puesto se modifica con la persona que lo ocupa” (líder 7).</p> <p>“Todo es una negociación. Cuando se hacen los objetivos siempre se les da la posibilidad de que ellos digan qué piensan y si creen que los podrán lograr y a partir de eso se admiten modificaciones (...) cuando hago la selección de personal me pasa que hay personas que saben hacer todas las tareas pero sus actitudes y aptitudes no conjugan con la cultura de la empresa. No se adapta la persona al puesto sino que ambos se tienen que elegir” (líder 8).</p> <p>“Para delegar primero se ordenan las prioridades de la actividad en sí. Y se delegan aquellas tareas que se pueden delegar teniendo en cuenta en qué es mejor cada uno (...) No hay un método de control, la idea es desarrollar indicadores que permitan medir el resultado de los objetivos y el <i>feedback</i> es subjetivos y existe en base a hechos actuales y no siguiendo un curso de tiempo determinado” (líder 9)</p> <p>“La mejor forma de delegar, en mi caso, es poniéndoles metas cortas que sean posibles de alcanzarse así no se frustran. Además, siempre intento captar en qué es bueno cada uno para delegarle tareas</p>
--	--	--



		<p>acordes a sus posibilidades y complementar el equipo de trabajo” (líder 10).</p> <p>“El equipo de trabajo no podría haber crecido y funcionado si no se hubiese delegado y dado una correcta devolución a cada una de las personas que la componen (...) Creo que la clave más allá de delegar es mostrarles el camino y comunicar lo que se quiere lograr” (líder 11)</p> <p>“La mejor forma de administrar las tareas es normalizar los procesos. Creo que se tiene que delegar pero primero hay que informar, delegar y después controlar e informar los resultados porque es la única forma de que ellos se sientan parte del proceso” (líder 12).</p> <p>“Estamos aprendiendo juntos este proceso de cambio y crecimiento y los años me fueron demostrando que si no delego y confío 100% en mi equipo es imposible crecer (...) Son todos profesionales que demuestran seriedad en su trabajo por lo que no hace falta evaluar, los resultados están a la vista” (líder 13)</p>
Comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la comunicación</li> <li>- Escucha</li> <li>- Conversaciones</li> </ul>	<p>“Hoy en día, como la empresa es muy chica todavía, estamos trabajando lo que es juntadas, aprovechamos los espacios físicos, hacemos asados para que se abran desde otro lugar, pero no temo que estamos organizando para próximamente una comunidad interna a través de los medios digitales (...)Tratamos, volviendo al <i>feedback</i>, de hacerlo mediante nuestra experiencia y no invasivo, y trabajamos sobre lo que nos muestran las personas, o sea se toma lo que dicen como</p>



		<p>una opinión más y somos muy observadores, no dejamos pasar una” (líder 1).</p> <p>“Soy medio psicólogo, médico, entonces uno trata de ver en qué estado se encuentra esa persona; tengo una percepción muy fina de la gente, me doy cuenta rápido en qué situación se encuentra, entonces uno trata de ponerse un espejo de ellos y ser lo que falta en ese momento (amigo, consejero, guía), escucho mucho a la gente” (líder 2).</p> <p>“La comunicación a veces es informal y se hacen reuniones individuales y en conjunto. Tenemos por norma una página donde se cargan oportunidades de mejora, entonces tenemos un problema y normalmente se le da tratamiento. Se trata de resolver en grupo o individual o a veces de manera informal” (líder 3).</p> <p>“Algo que me gusta es que me ofrecieron una oficina aparte y yo no quise, estamos todos en la misma oficina y me parece perfecto, entonces veo lo que hacen, veo que trabajan y hay todo el tiempo comunicación, y creo que hace que todo fluya mucho mejor” (líder 4).</p> <p>“El estado emocional y la corporalidad de las personas dice mucho. Yo hice un gran cambio desde el 2011 en adelante, entonces en ese cambio les pedí que me digan todo lo malo que veían de mí y cuando generas un vínculo de confianza para que te digan eso, te va a permitiendo poder manejar las cosas de distintas” (líder 5).</p> <p>“Al comunicarme</p>
--	--	--



		<p>básicamente la primera pregunta es cómo están, tengo en cuenta posturas, el hecho de compartir 4, 5, 6 horas de trabajo todos los días hace que ya nos conozcamos entonces por ahí uno sabe cuando el otro a lo mejor no tuvo un buen día o cuando puede ajustar con respecto a los temas y al seguimiento y cuando no, vuelvo a la percepción” (líder 6).</p> <p>“Nosotros tenemos comunicación permanente, tenemos sobre información porque cada uno tiene un mail. Usamos mucho la tecnología. Somos pocos y se creó un vinculo mas estrecho, internamente tenemos un grupo de <i>whatsapp</i> y siempre nos comunicamos, nos preguntamos como andamos, si alguien llega tarde avisa por ahí (...) Yo personalmente me fijo en todo. Hay gente que es mas miedosa, entonces la tratas diferente a una persona que se larga sola, uno siempre se va amoldando a la persona que tiene al lado” (líder 7).</p> <p>“ La empresa promueve que podamos sentarnos a negociar y hablar (...) Los directores tienen algunas falencias para comunicarse y expresarse dejando de lado las susceptibilidades entonces ahí se pone en juego mi rol de mediadora para lograr una comunicación efectiva (...) Mi puerta siempre está abierta. Antes había mucho ruido de pasillo y desde que hay mas apertura para comunicarnos ese ruido se redujo mucho. Cada persona es totalmente distinta, tenés que tratar de comunicarte con el lenguaje que se comunica la persona porque sino el mensaje no se percibe” (líder</p>
--	--	--



		<p>8).</p> <p>“Para mí la mejor comunicación es cara a cara, dar vueltas por las oficinas, sentarte a trabajar un día en una oficina y otro día en otra y poder generar otro vínculo mas directo. Aunque me parece que siempre tienen que haber canales formales de comunicación, tiene que haber un mix de ambos canales (...)</p> <p>Para mí a la hora de comunicarse es muy importante el contexto, el tono que se usa, las palabras que se eligen y el momento en el que se lo dice. También es importante entender si la otra persona esta en situación de escucha o no” (líder 9).</p> <p>“Para comunicarnos utilizamos todos los medios y tenemos una metodología de trabajo en la que nos comunicamos todo el tiempo (...) A la hora de hacerlo tengo en cuenta las emociones y fundamentalmente lo que las personas transmiten, eso te da la pauta respecto a cuál es la mejor forma para comunicarte” (líder 10).</p> <p>“Nos comunicamos en todo momento y trato de visitar la planta constantemente consultando sus inquietudes. Si yo no les demuestro apertura es muy difícil que ellos confíen en mi y me cuenten si les pasa algo” (líder 11)</p> <p>“Me comunico permanentemente. Hoy la escucha es fundamental, es importante generar un espacio y no centrarse tanto en el teléfono porque quita esa cercanía entre las personas” (líder 12).</p>
--	--	--



		<p>“Pudimos construir un grupo de compañeros y amigos y aunque somos pocos actualmente la idea es que se siga manteniendo esa relación y creo que la comunicación fue clave. Intento conversar con ellos todos los días de manera informal y saben que se pueden acercar a mí para pedirme cualquier cosa” (líder 13).</p>
<p>Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de motivación</li> <li>- Estímulos utilizados para incentivar</li> <li>- Posición del líder frente a la motivación</li> </ul>	<p>“Yo creo que lo que se intenta todo el tiempo es yo puedo vos puedes, entonces, detrás de Bior hay una historia muy fuerte que tiene que ver con sus fundadores y eso tratamos de comunicarlo, que les llegue, que las cosas se fueron dando por esfuerzo, por disciplina, no fueron cosas que nos pasaron por casualidad sino que fueron cosas que nosotros pudimos generar por acción, por liderazgo, entonces un poco va por ahí, dar el ejemplo” (líder 1).</p> <p>“Para mí lo económico es lo importante pero no es lo trascendente, entonces yo trato de que eso mismo les llegue a ellos, a algunos les llega y a otros no les llega” (líder 2).</p> <p>“En la estructura de trabajo que nosotros tenemos no somos grandes motivadores. Lo que hacemos es estar muy cerca de los empleados, algunos son amigos, salimos a comer asados juntos. Es difícil hacer un sistema de motivación entonces normalmente ese trabajo lo tenemos bastante ausente (...) Para mí es muy importante la actuación del líder para motivar, pero nosotros tenemos que rever lo que hacemos. Abrimos una pyme 5 socios de la nada, hoy</p>



		<p>somos 50 empleados y lo fuimos haciendo de a poco, entonces mientras estemos acá es difícil hacer cambios, no deberíamos estar vinculados ninguno en la empresa y si poner gente que pueda manejar todas estas cosas. Ninguno de nosotros estamos formados en RRHH, si bien tenemos una persona de RRHH pero hace mas la parte administrativa, pero no la parte motivación, faltaría esa parte” (líder 3).</p> <p>“Primero si o si el sueldo tiene que ser acorde a la responsabilidad y a las tareas que tiene, porque mas allá de que los motives si les pagas poco nunca van a estar motivados. La persona se tiene que sentir útil si o si, tiene que entender cuál es la utilidad de su tarea y cómo contribuye al objetivo de la empresa. Si una persona tiene un sueldo acorde pero no sabe por qué está estamos en la misma. Tiene que sentir que es trascendente. Y tercero, que sea una persona que tiene la habilidad para hacerlo porque si no lo sabe hacer se va a frustrar y tampoco me va a servir” (líder 4).</p> <p>“Ellos me hacen ver que ese estar cerca y compartir con ellos es motivante. Hoy por hoy una de las motivaciones mas grandes que veo es que los hagas participar y ser parte de, y es como el rendimiento es mayor. Redunda en estar cerca de ellos escucharlos y conocer sus problemas” (líder 5).</p> <p>“Yo creo que hay dos tipos de motivación, desde la actitud, felicitarlo, hablar del logro y después ver cómo premiarlo de acuerdo a lo que les gusta a</p>
--	--	---



		<p>ellos. A todos nos gusta que nos premien con lo que nos gusta, a mi me puede gustar algo y a la gente que trabaja conmigo le puede gustar otra cosa. Todos tienen un comportamiento y gustos diferentes (...) Soy motivador pero no todo el tiempo. Como líder tengo más presencia en el seguimiento y resultado de los temas. No estoy pensando siempre en la motivación, no se si será una debilidad como líder pero últimamente el resultado es todo” (líder 6).</p> <p>“Creo profundamente en mantener el clima interno, que sea cálido, que sea lindo ir a trabajar todos los días. Uno pasa a veces más horas en el trabajo que en la casa, entonces esto de la calidez, de la comodidad, del diálogo respecto a tus necesidades, que el líder sepa que uno es humano y que le pasan muchas cosas” (líder 7).</p> <p>“Es muy difícil motivar a una persona, se tienen que tener en cuenta muchos factores. Hay períodos de la vida que van mutando, no es lo mismo la motivación de una persona de 50 años que la de un chico de 24, entonces hay que escuchar mucho a las personas porque cada uno se motiva de forma diferente. Si te pagan bien pero te tratan mal en algún momento vas a pensar en cambiar de trabajo” (líder 8).</p> <p>“La motivación es clave para mejorar los resultados de la empresa, para que la gente esté feliz, para retener talentos, para atraer talentos, para mejorar el clima de trabajo y valorar el trabajo (...) Creo que la motivación un ida y vuelta, la empresa</p>
--	--	--



		<p>tiene el 70% de importancia en lo que haga y también del otro lado poder adaptarse a ciertas cuestiones de la empresa y que por mas que no nos gusten van a ser así y poner lo mejor de cada uno” (líder 9).</p> <p>“La motivación te saca el hecho de tener que ir a trabajar por obligación y lo hace más llevadero. Se necesita de motivación externa. Al trabajar en equipo todos se deben motivar. Decir lo que haces bien y cuando cometés errores hacerte sentir que todo tiene solución” (líder 10).</p> <p>“Creo que la motivación requiere de una combinación de aspectos extrínsecos e intrínsecos, pero si ellos no logran mantener un equilibrio en todos los aspectos de su vida, difícilmente lo que yo pueda hacer para motivarlos va a funcionar. Se tiene que trabajar en conjunto” (líder 11).</p> <p>“Estamos convencidos de que una de las mejores formas de motivar es haciéndoles saber que acá somos todos iguales y demostrárselo con hechos (...) Consideramos que no todo es plata, toda motivación económica o material tiene por detrás otro sentido que es mostrarles la importancia que tienen, que los tenemos en cuenta” (líder 12).</p> <p>“Aún no tenemos un plan formal de motivación. Creo que la motivación pasa por la relación cercana que tenemos todos y que soy un amigo más que un jefe. Trabajando de esta forma en 5 años crecimos mucho” (líder 13).</p>
--	--	--



<p>Confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones generadoras</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Papel del líder respecto a la confianza</li> </ul>	<p>“Yo creo que un buen líder en algún momento se transforma en un buen mentor y creo que mas allá de lo que yo pueda enseñar, lo más importante es la capacidad que puedo lograr en ella para que ella se capitalice, no solo para que se quede acá sino para que en el momento que no este haya hecho un punto de inflexión en su vida y un salto de calidad” (líder 1).</p> <p>“En mi caso, la confianza tiene que ver con haberles demostrado quién soy, cuáles son mis valores, quiénes son mi familia, mi casa, me conocen todo, entonces ellos me ven a mi un par de ellos y veo que ellos se abrieron de la misma manera. Entonces se genera un vínculo donde hay confianza. Si tienen el tipo de liderazgo que se tenía hace muchos años, no va a existir nunca confianza porque no sabes qué careta es la que tiene puesta el líder” (líder 2).</p> <p>“Para que exista confianza si vos prometes algo cumplilo, sino lo mas probable es que pierda confianza. Nosotros normalmente tenemos confianza y ellos tienen confianza en nosotros, los dejamos trabajar muy en libertad. Por ahí no hacemos motivación porque pensamos que como son bastantes libres decimos esta parte no la hago pero trabajan sin tantas presiones, sin tantos objetivos, o presionándolos todo el tiempo, por eso también hay mucha gente que sigue quedándose con nosotros por más de que en otro lado se pueda pagar un sueldo más alto” (líder 3).</p> <p>“Caracteriza mi equipo de trabajo que sean</p>
------------------	--	--



		<p>personalidades distintas, complementarias para empezar pero que todos estén dispuestos a trabajar en equipo. No tiene que haber competencia y eso requiere mucha humildad, la persona que lo hizo es la que recibe el crédito. El equipo se caracteriza porque tiene ganas. Ellos se ven muy motivados porque se han cambiado muchas cosas entonces ahora no existe eso de creer que no se puede cambiar y creen que cuando se plantean algo se puede lograr” (líder 4).</p> <p>“La manera de generar confianza es primero dar y después esperar de la gente, confianza de la gente. Es una inversión en el tiempo siempre con acciones y todo va dando vueltas y te vas ganando la confianza de tus empleados y de los clientes también. Siempre definiendo a mis empleados ante lo que hicieron, si lo hicieron bien o mal es otra cosa pero siempre los definiendo” (líder 5).</p> <p>“Con dialogo, formalidad y palabra. Cuando una empresa es formal en su manejo con sus ingresos, en sus pagos, medianamente sólida es uno de los factores que da confianza. Para poder exigir como líder tengo que ser formal y cumplir. Si cumpla puedo pedir que cumplan” (líder 6).</p> <p>“Yo creo que un líder muchas veces uno lo siente como un papá, salvando la diferencia de roles, es quien te ayuda a cómo seguir, qué hacer, cómo desarrollarse, aunque sea al principio” (líder 7).</p> <p>“La confianza está basada en</p>
--	--	--



		<p>los hechos, podés decir muchas cosas pero si no cumplís no demostrás confianza, de la misma manera que espero que los colaboradores me brinden eso. Soy muy estricta respecto a eso porque para mí los valores de honestidad, confianza y transparencia son fundamentales. El punto está en la pregunta: ¿qué te pasa? ¿En qué te puedo ayudar?” (Líder 8).</p> <p>“Creo que te genera confianza cuando te van aumentando tus responsabilidades que impliquen nuevos desafíos, que cuando te equivocas no haya un reto sino que te ayuden a mejorarlo, que no haya miedo a equivocarse, que la comunicación sea transparente, que la información llegue a todos de la misma manera y que cumplan con lo que prometen” (líder 9).</p> <p>“Como líder para generar confianza uno tiene que llegar y hacer siempre algo, ser productivo y predicar con el ejemplo (...) En el equipo de trabajo fundamentalmente hay mucho compañerismo, es como si fuera una familia y sentís que contás con la otra persona para lo que sea” (líder 10).</p> <p>“Creo que si uno cumple con lo que promete y predica con el ejemplo demuestra ante el otro que es confiable. Uno tiene que cuidar su trato y lo que muestra al resto porque eso influye en la imagen que tengan” (líder 11).</p> <p>“Si no hay confianza no se puede trabajar. Me cuesta mucho que entre áreas confíen y cuando no existe confianza</p>
--	--	---



		<p>siempre hay algún error (...) Mi forma de demostrar confianza en mi equipo de trabajo es mediante el compromiso” (líder 12).</p> <p>“Creo que en todo momento marque a la confianza como la clave para crecer y permanecer. No es fácil a mi corta edad y con la situación del país hacer una empresa de la nada y creo que sin la gente que me acompañó todos estos años no lo podría haber hecho. La confianza es mutua y se nota” (líder 13).</p>
--	--	---

### 4.3 Análisis e interpretación

Luego de procesada la información, que fue filtrada siguiendo la esquematización de la metodología planteada, se pasó a realizar las conclusiones y conjeturas preliminares, para poder en esta instancia materializarlas en un documento que exprese las ideas, complementadas a la teoría y al criterio interpretativo del investigador. De esta forma, se podrá apreciar la correlatividad entre los conceptos que fueron analizados y las ideas que se desprenden de los mismos. Es así, que a partir de haber relevado y tomado contacto con el contexto en el que los líderes trabajan en las Pymes en contraste con las respuestas de los colaboradores, se puede llegar a las conclusiones reconociendo las formas de gestión y de comportamiento de estos responsables a cargo de la dirección de una empresa y su equipo.

#### 4.3.1 Metodología de trabajo del líder en las pymes

La metodología de trabajo empleada por los líderes de las Pymes tiene aspectos en común a resaltar, como también diferencias que nacen del tipo de trabajo preponderante en la empresa, ya sea manual o de inteligencia.



#### 4.3.1.1 Definición de objetivos y su seguimiento

En el contexto de trabajo en las Pymes, la idea que prevalece es la de la política de definir objetivos prestándole atención a todos los actores que participan en el proceso y desarrollo de las actividades; desde las primeras manifestaciones se puede apreciar que desean apostar a conceptos como el de confianza, retroalimentación y crecimiento, aprendizaje, participación democrática, tal es así, que el cuarto líder entrevistado manifestó:

“Creo que los objetivos no se tienen que transmitir se tienen que hacer en consenso. De hecho cuando hicimos los de este año nos sentamos y los armamos entre todos, los de Marketing pusieron objetivos para Recursos Humanos, Recursos Humanos para Marketing y sucesivamente. Es decir, si un área quiere desarrollar un plan de acción necesita el apoyo de las demás, y para ello necesita que los empleados también estén de acuerdo.”

Sin embargo a medida que van profundizando las expresiones se comienza a observar un estilo sistemático, unidireccional y vertical de conceptualizar los objetivos y los parámetros que deben cumplirse,

“Los objetivos normalmente se hacen a través de la sociedad, se plantean entre todos y después se distribuyen en las áreas. No es que se da participación para abajo porque tenemos un sólo mando medio, entonces no tiene participación” (Entrevista- líder 3).

Esto se pudo complementar al momento de contrastar las expresiones de los responsables de liderazgo con lo que dijeron sus colaboradores, quienes en su mayoría coincidieron en que casi nunca experimentaron una reunión o los hicieron partícipes de un espacio para la definición de los objetivos organizacionales, lo que permite deducir que los líderes son conscientes de la importancia de la generación de confianza, de poder delegar y hacer partícipes a los integrantes del equipo de trabajo, pero a la hora de la ejecución y del diseño concretamente, apuestan a una decisión cerrada que no admite modificación o mejora, a tal punto que en algunas ocasiones la idea se convierte en un seguimiento detallado de lo que se va haciendo y si se cumple o no lo que se estableció



previamente; por lo que se advierte que el sentido lo tiene el cumplimiento o no de lo pautado, y no el crecimiento, el aprendizaje y la experiencia del proceso desarrollado.



Gráfico 1. Elaboración propia en base a cuestionario

Dicha manifestación se relaciona directamente con la generación de espacios de comunicación en los que se desarrolle la escucha activa y el intercambio entre pares dando lugar a realizar de manera conjunta tanto los objetivos a alcanzar por el equipo de trabajo como la forma en la que se medirá el desempeño.

Asimismo, es notable como denominador común en las respuestas, la intención de evaluar de manera sistemática a los colaboradores, haciendo uso de herramientas comunes de evaluación. Se torna casi una obligación la evaluación de los resultados obtenidos más que del desempeño o el esfuerzo realizado como medio para la obtención de ese resultado.

En relación al uso de la delegación como herramienta por parte de los líderes, los colaboradores coincidieron en responder que se les da libertad de acción pero, en contraposición, se los evalúa constantemente, lo que demuestra una falta de confianza y apertura a la hora de permitir a los colaboradores realizar el trabajo con la posibilidad de cometer errores y aprender de ellos sin la necesidad de que sientan frustración ante dicha situación.

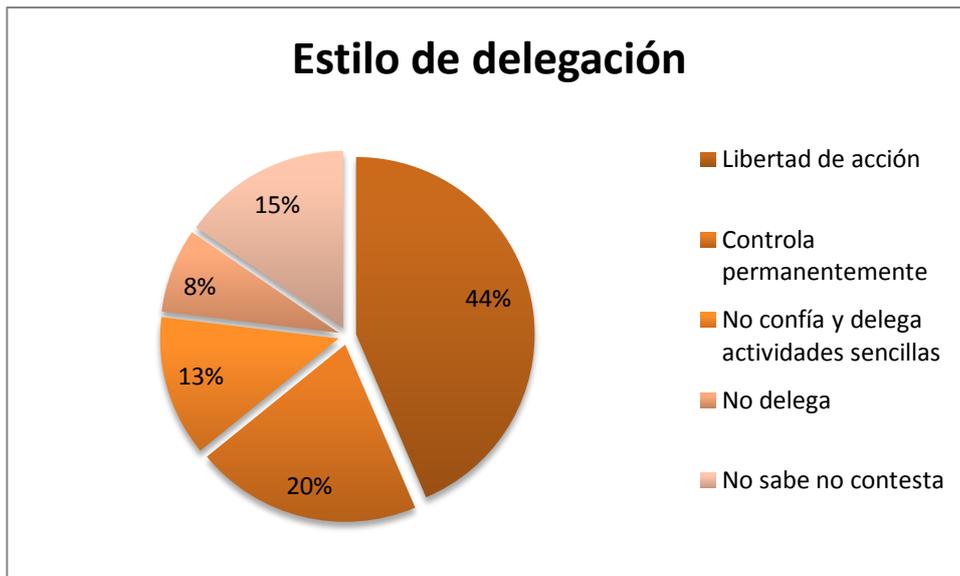


Gráfico 2. Elaboración propia en base a cuestionario

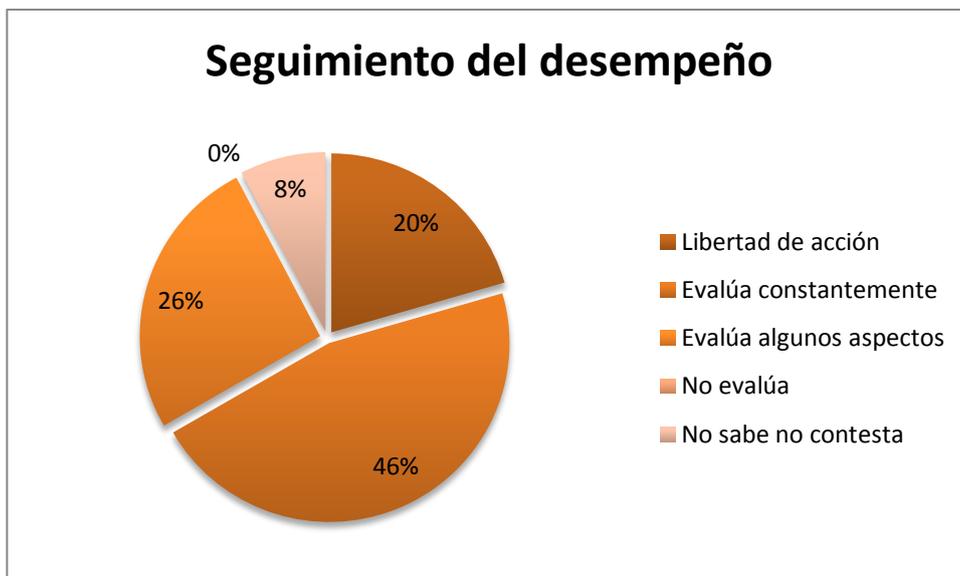


Gráfico 3. Elaboración propia en base a cuestionario

Si bien la evaluación permite conocer en qué lugar se encuentran y hacia dónde se quieren dirigir, un uso abusivo de la misma genera en los colaboradores miedo para desempeñarse con libertad ya que reconocen que se los está observando y controlando constantemente.

Es contradictorio pensar, entonces, que se lleve a cabo una relación de confianza, basada en comunicación fluida pero en la que la evaluación que se hace de los colaboradores sea tan rígida y sistemática, atendiendo a resultados, tiempos y movimientos. Tal es el caso del líder 1 quien admite:



“Casi el 97% de las tareas son delegadas, y cuando hablamos de delegar hablamos de algo muy importante que es la confianza (...) Te vamos a exigir que llegues al objetivo o que hagas la actividad que nosotros te decimos, está siempre la posibilidad abierta de que vengan y generen una mejora pero tienen que traer pruebas de que la mejora es mas eficiente que el método, y generalmente para eso tiene que haber tiempo y una serie de requisitos.”

Dichos aspectos de su trabajo dan lugar a comprender que a veces la intención de ser un líder coach se encuentra presente pero aún existen grises propios de la experiencia y del quehacer que acompañó a los líderes por mucho tiempo, lo que genera la idea de que para lograr ser un líder coach deben reconocer aquellas acciones propias de su trabajo y de su actividad diaria, reconociendo, principalmente, aquellos sectores que modificar o ajustar.

#### *4.3.1.2 Trabajo manual o de inteligencia*

Si bien hoy en día la mayoría de las Pymes se abocan al trabajo del conocimiento, se pudo destacar algunas características de aquellas empresas que desempeñaban, en parte, trabajo manual.

Un aspecto a destacar en este tipo de empresas es que se orientan a resultados, mencionando el uso de Normas ISO con sus procedimientos, por lo que si bien son aspectos que difieren según el estilo utilizado por el líder, caracterizan a la empresa manual, en concordancia con Echeverría (2009), autor que tomó los aportes de Taylor, quien realizó el estudio de tiempo y movimiento, a partir del cual pudo examinar el movimiento ejercido por el trabajador manual y, por ende, el tiempo que tardaba en ejecutarlos para rediseñar ambos aspectos en miras de obtener un incremento en la producción. Destacándose, entonces, el uso de mecanismos tayloristas en el caso de empresas manuales.

Por otro lado, en el caso de empresas que desarrollan un trabajo mayoritariamente de inteligencia, hubo características tales como el reconocimiento del uso de herramientas como el coaching para desarrollarse como líderes, la orientación



hacia el cliente, la evaluación mediante la atención al cliente, el consenso en el planteo de los objetivos:

“Hice un proceso de coaching hace unos años que me ayudo mucho en lo personal, fui a buscar una cosa y encontré otra. A raíz de eso se produjeron cambios importantes en la empresa. Estoy tratando de salir cada vez mas de la oficina y en una empresa chica si estas controlando todo el tiempo lo que hacen los colaboradores no va a funcionar. Se delega mucho hasta ya estoy delegando la parte sensible que es la del dinero y lo hacemos con la ayuda de un sistema que estamos desarrollando. La evaluación se va dando diariamente, una gran medida son los clientes. No tengo un mecanismo que pueda describir con pasos” (Entrevista- líder 5).

Lo antedicho se asemeja a lo expresado por Acevedo Landinez et al (2011) quien mencionó que una de las características principales del líder coach es su capacidad para orientar equipos de trabajo concentrándose en el crecimiento profesional y personal de las personas que conduce, principalmente, con una visión inspiradora y predicando con el ejemplo. Intentando, también, conciliar los objetivos personales y organizacionales, tratando de acortar brechas.

En síntesis, si bien los líderes son conscientes y tienen la motivación de apostar al crecimiento y el aprendizaje de los colaboradores, no pueden dejar de controlarlos de una manera sistemática y de forma funcional, siendo muy detallistas a la hora de corroborar el cumplimiento de los objetivos. Es, de esta forma, que se puede decir el estado híbrido en el que se encuentran el pensamiento y el comportamiento de los líderes de las Pymes de Córdoba, son conscientes pero no pueden desprenderse de prácticas tradicionales.

#### **4.3.2 El líder y la comunicación en las Pymes**

Respecto a la manera en que se gestiona la comunicación, las Pymes tienen una característica innegable, y es su estructura de dimensiones pequeñas respecto al mando y a la cantidad de colaboradores que las componen, lo que genera que de usarse este



aspecto como ventaja se puede llevar a cabo una comunicación más fluida y de mayor confianza que en una gran empresa en donde el Director o dueño está en un nivel jerárquico y físico mucho más elevado que el resto de los colaboradores.

#### 4.3.2.1 Espacios informales de comunicación

En el caso de los líderes de Pymes entrevistados, uno de los aspectos en común a resaltar fue el aprovechamiento de espacios informales de comunicación, teniendo en cuenta las dimensiones de las Pymes, lo que genera, a su vez, confianza en los colaboradores. Las manifestaciones expresaron aspectos como que,

“Existe comunicación bien directa, las puertas de la oficina están siempre abiertas. Mail, WathsApp, teléfonos, charlas, café, mate, es fundamental generar situación de diálogo” (entrevista- líder 2). “...Estamos todos en la misma oficina (...) hay todo el tiempo comunicación, y creo que hace que todo fluya mucho mejor (...). Además almorzamos todos juntos siempre, y nos juntamos mucho fuera del trabajo” (entrevista- líder 4).

En otro caso, por ejemplo, se mencionaron los beneficios de tomar un café con un colaborador, relatando una experiencia:

“La semana pasada, por ejemplo, tuve una charla con cada uno de los chicos, abajo, tomamos un cafecito y tenemos una conversación personal. En la diaria la vorágine no te permite tener esas charlas tranquilas. Las charlas son como dos amigos que se sientan a tomar un café y les pregunto cómo andan, si les pasa algo, si tienen algo para contarme y después empezamos a hablar de temas de la oficina y ahí surgen problemas entre ellos, a veces” (Entrevista- líder 5).

A su vez, todos los líderes entrevistados mencionaron que en las Pymes se utilizan, en su mayoría, los medios informales de comunicación, tanto para el diálogo diario como para juntarse y compartir otras situaciones que no incluyan el plano laboral.

Por otro lado, a partir de las declaraciones de los entrevistados, se puede decir que el uso de redes sociales se encuentra en la vanguardia de las comunicaciones en la



actualidad, y eso no escapa de las Pymes, en donde se aprovechan las estructuras pequeñas para generar relaciones de confianza en la que es normal tener un grupo de Whatsapp con los compañeros de trabajo, en donde el líder sea uno más del grupo.

Es importante destacar, que en todas las entrevistas realizadas los líderes admitieron la importancia que tiene una buena comunicación para lograr los objetivos de la empresa y reconocer de antemano conflictos que puedan generar problemas a largo plazo en el desarrollo de las actividades laborales, lo que genera que consideren lo mencionado por Saenz (2014), al explicar que un adecuado manejo de la comunicación interna contribuye, no sólo al desarrollo de los colaboradores, sino también a ser más efectivos y exitosos como equipo debido a la alineación producida con la estrategia organizacional.

De la misma manera, respecto a los conflictos que pueden presentarse al desarrollarse falencias en la comunicación, Fernández (2012) menciona que cualquier problema por el que esté atravesando una organización es posible de ser considerado mediante la observación de su estructura conversacional, lo que, sin lugar a dudas, puede determinar el éxito o fracaso empresarial.



Gráfico 4. Elaboración propia en base a cuestionario

Las declaraciones de los líderes entrevistados son un reflejo de lo que manifestaron los colaboradores mediante las encuestas proporcionadas ya que coincidieron en que la comunicación con sus líderes es eficiente debido a que lo hacen



con constancia, lo que, a su vez, se demuestra respecto al considerar la comunicación como aspecto importante para confiar en los líderes.

Si bien la mayoría respondió de manera positiva respecto a la comunicación generada en el ambiente de trabajo, es importante prestar atención a todas las respuestas proporcionadas en general, destacando que algunos colaboradores determinaron que la comunicación con sus líderes es escasa o casi nula lo que abre el debate respecto a cuánta concordancia existe entre lo que los líderes creen que es correcto realizar y lo que efectivamente hacen y entre las acciones que creen que son efectivas para mantener una comunicación eficiente y lo que valoran más sus colaboradores.

En la actualidad es de público conocimiento los beneficios que tienen la apertura al diálogo, la generación de espacios de comunicación, el uso de las redes sociales en beneficio de la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, pero aún falta autocrítica por parte de los líderes respecto a la puesta en práctica de dichas cuestiones y de indagar entre los miembros de su equipo de trabajo respecto a la comodidad que sienten para compartir sus dudas, recibir retroalimentación con respecto a su desempeño y aportar con total libertad al mejoramiento de su actividad.

La comodidad es el resultado de la decisión acertada de los medios de comunicación y del fomento y usos que el líder les da dentro y fuera del ambiente laboral. En cuanto a dicho aspecto, el 46% de los colaboradores admitió sentirse cómodo al comunicarse con su líder, pero el 28% siente incomodidad al hacerlo lo que debe ser preocupación por parte de ellos no sólo generar espacios de comunicación sino el demostrar mediante sus actitudes apertura al diálogo y el uso de la escucha activa para lograr crear un clima en que la comunicación no sea un premio sino un aspecto natural para alcanzar de forma conjunta los objetivos propuestos.

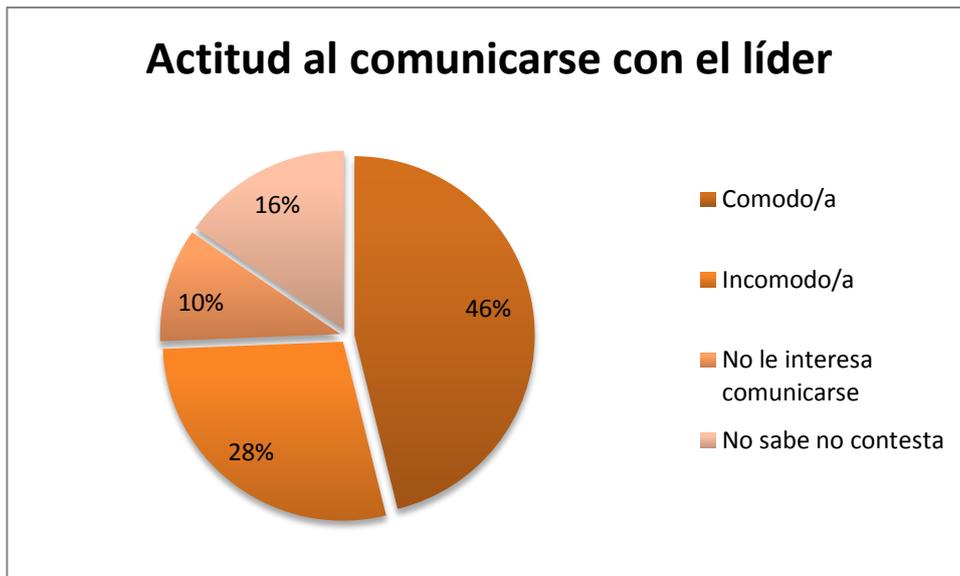


Gráfico 5. Elaboración propia en base a cuestionario

Se advierte entonces la indefinición de algunos de los líderes entrevistados respecto al fomento de la comunicación, lo que demuestra que actualmente no es un aspecto clave para los líderes que se indagó. Aún faltan políticas que tengan en consideración la comunicación y trasciendan la evaluación sistemática con la única finalidad de aumentar la productividad y eficiencia de los colaboradores.

#### 4.3.2.2 *El análisis de la corporalidad y las emociones*

La corporalidad y las emociones no escapan de esta “necesidad de comunicación” que expresan los líderes, es decir, que generalmente se consideran personas observadoras que intuyen y reconocen que la manera en que una persona actúa, los gestos que utiliza y la emocionalidad que expresa desemboca en la necesidad de llevar a cabo una comunicación fluida en la que se generen espacios que permitan que aquello que les sucede no les afecte en el trabajo.

La motivación, la comunicación, la confianza y la manera en que el líder gestione generan una evaluación constante respecto a los gestos, movimientos y emociones que las personas pueden transmitir. Echeverría (2011), lo supo explicar citando las palabras de Maturana, al decir que debe existir coherencia entre el lenguaje y las emociones para conseguir una comunicación efectiva.



Es un aspecto a destacar en un líder coach es la capacidad de observar lo que la persona transmite para poder entenderla y propiciar empatía en donde aquellos mecanismos a desarrollar para el logro de los objetivos sean los adecuados según la ocasión. Preocuparse por el bienestar y la comodidad del colaborador dentro de la empresa generará en ellos emociones positivas que activarán los espacios de comunicación y apertura, y en tanto, mejorarán el clima laboral.

“Se trata de estar dentro del rol que me compete, cerca de ellos, porque somos humanos, al margen de que soy empleador. Me considero muy perceptivo cuando le veo una carita mala a alguno, ya que el estado emocional y la corporalidad de las personas dice mucho. Yo hice un gran cambio personal en el que les pedí que me digan todo lo malo que veían de mi y a partir de eso generé un vínculo distinto con ellos” (Entrevista- líder 5).

En conclusión, la empatía es la habilidad social principal que debería desarrollarse para lograr el éxito en la dinámica emocional, tanto respecto a la individualidad de un colaborador como a la red de emociones que se ponen en juego en la actuación de un equipo de trabajo. Nuevamente dicha capacidad de evaluación de las emociones y del logro de tomar noción de la situación por la que el otro está pasando requiere de un estudio de la cultura organizacional debido a que esta propiciará o no la apertura comunicacional y emocional de los colaboradores, de allí que un líder debe ser consciente de que las emociones expresan el nivel de confianza o mal estar de una persona, por lo que el manejo y la generación de un espacio de intercambio de emociones positivas influirá en el éxito de la relación líder- colaborador y empresa- colaborador.

#### *4.3.2.3 El fomento al trabajo en equipo*

Mediante las encuestas realizadas a los colaboradores que participan del equipo que el líder gestiona se pudo consultar respecto a la importancia que le da el líder al trabajo en equipo, lo que no significa que el este cuente con las herramientas indicadas para realizar dicha gestión con éxito.

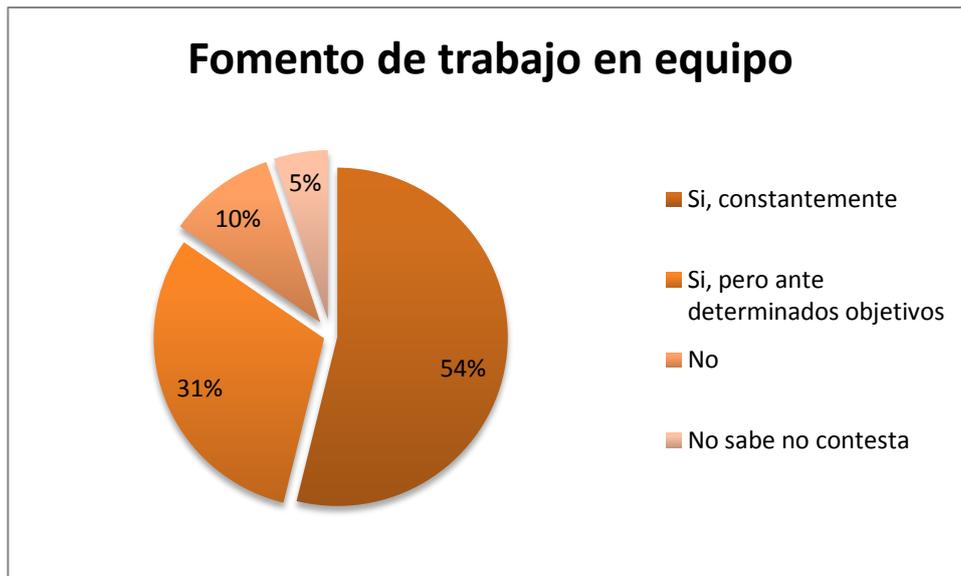


Gráfico 6. Elaboración propia en base a cuestionario

En concordancia, es preciso destacar un reconocimiento por parte de los líderes respecto de gestionar correctamente la comunicación con el equipo de trabajo, lo que genera relaciones basadas en la confianza recíproca entre líder y colaborador, posible de observar mediante el agradecimiento y pedido por parte de los colaboradores que destacan los líderes. Uno de los entrevistados, luego de explicar de qué manera trata de desarrollar espacios de comunicación mediante charlas en algún café, afirmó:

“Esto que te contaba recién, me gustaría que sea mas frecuente, todos me dijeron que estaba muy bueno, que tendríamos que hacerlo seguido. Se nos pasa el día tan rápido, se nos pasa la vida que a veces dejas de lado esas cosas que son importantes...” (Entrevista- líder 5).

El cuadro que se presenta a continuación demuestra que los líderes son conscientes e intentan constantemente generar trabajo en equipo, mencionando como aspecto clave a la hora de desarrollar su actividad el compañerismo que los colaboradores sean capaces de desarrollar y es notable en las respuestas de los mismos la importancia que tiene el rol del líder para lograr un clima organizacional ameno en el que el trabajo en equipo sea una cuestión cultural más que una obligación para conseguir resultados beneficiosos para la organización.

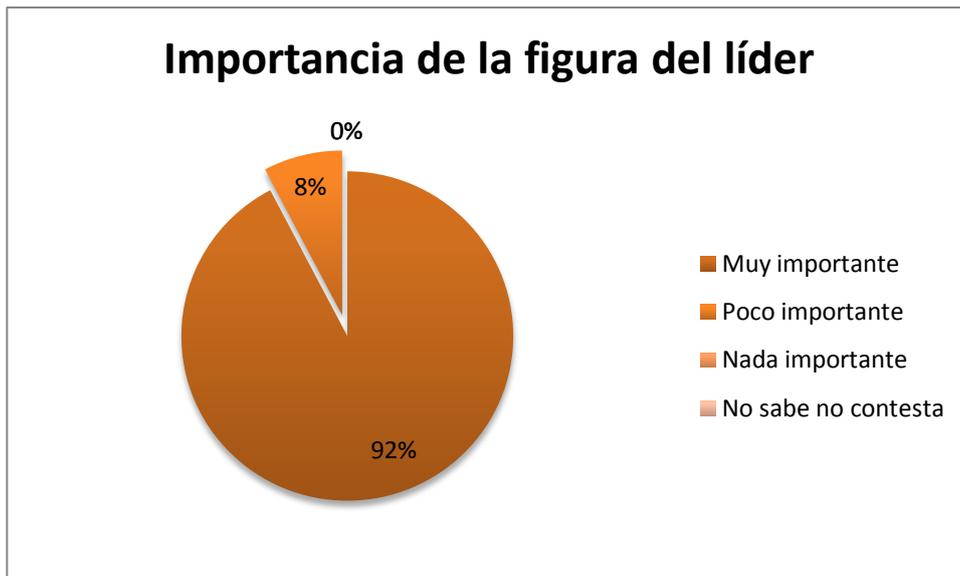


Gráfico 7. Elaboración propia en base a cuestionario

El líder apela a la informalidad y a los medios y canales de este tenor para generar la confianza en sus seguidores, aquí se aprecia una contraposición de aquel líder ultra evaluador que se mencionaba y analizaba en la primera dimensión, y se marca aún mas la conjetura sobre la situación híbrida en la que transcurre el pensamiento y el comportamiento de estos profesionales.

#### 4.3.3 Estímulos para incentivo y nivel de motivación de los empleados

En primer lugar, se reconoce, por parte de los líderes, la importancia de observar aquellas manifestaciones de desmotivación que los colaboradores presentan a diario, lo que redundaría en observar su corporalidad, las emociones que manifiestan en su discurso y los gestos que realizan al dirigirse.

A su vez, se aprecia la diferenciación de los tipos de motivación existentes (extrínseca e intrínseca), admitiendo que si bien se emplea el dinero como un elemento de incentivo, se intenta que el colaborador se motive mediante el crecimiento, la confianza, la comunicación.



#### *4.3.3.1 La gestión del incentivo según la edad del líder*

Aquellos líderes de edades más avanzadas, si bien consideran la motivación un aspecto importante a tener en cuenta, reconocen que no es algo que se de tan comúnmente en su empresa, lo que quizás se relaciona con la manera en que se trabajaba hace años atrás en donde la motivación estaba dada con tener un trabajo digno y una remuneración correcta.

Por otro lado, respecto a los líderes más jóvenes, que tienen colaboradores de su edad, se interpreta una cierta empatía por ellos, considerando la motivación como algo importante en el desarrollo del personal, diferenciando que el dinero motiva pero no trasciende como lo hace la comunicación y la confianza que un líder pueda demostrar.

Es preciso destacar cuán importante para el análisis fue la edad del líder en cuanto a factor desencadenante de determinadas situaciones respecto a cualquier elemento mencionado y estudiado, ya sea motivación, comunicación, gestión del trabajo por parte del líder.

En concordancia, los colaboradores coincidieron en que la edad del líder es un factor decisivo para la efectividad en el rol que cumple el líder. Esto coincide con la idea expuesta respecto a que los líderes más jóvenes tienden a desarrollar mayor empatía y sensibilidad con los colaboradores, a diferencia de líderes de mayor edad que si bien no se afirma que perdieron la sensibilidad, tienen una forma de trabajo que se ha desarrollado en épocas en las que la motivación significaba tener un salario digno para cumplimentar los gastos diarios sin profundizar en aspectos que hacen a la motivación humana.

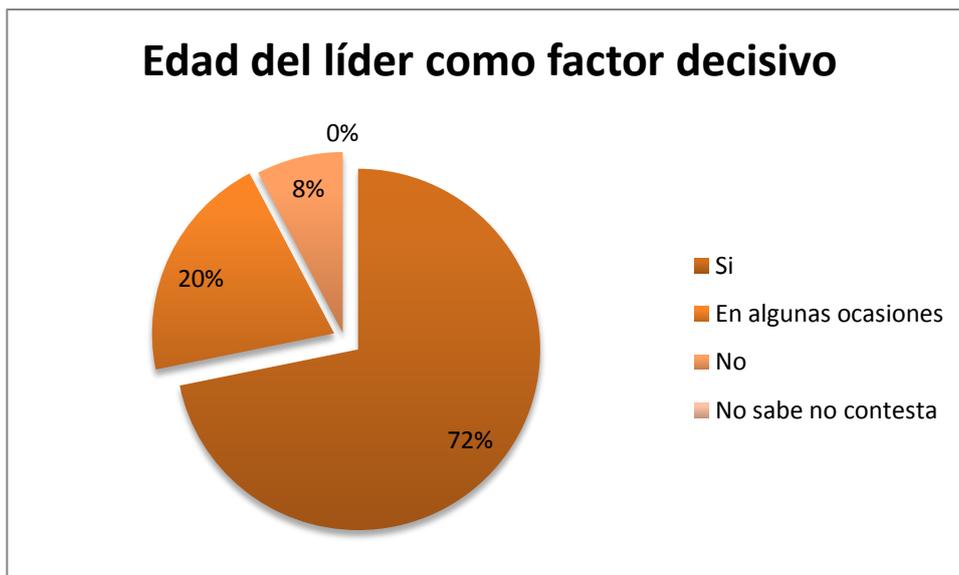


Gráfico 8. Elaboración propia en base a cuestionario

La edad del líder acompaña el cambio que las organizaciones han sufrido desde una organización científica del trabajo, de la mano de las ideas de Taylor hacia una organización moderna y aún más consciente de cuán importante resulta conocer la nueva generación de trabajadores para reconocer que en la actualidad el mayor factor de motivación no lo constituye una buena remuneración sino la oportunidad de crecimiento, de desarrollo, la carrera que pueda hacer dentro de la empresa, la relación que se genere con su líder, la figura del líder como un compañero, un par y no un jefe que infunda temor y el trabajo en equipo, en el que trabajar sea una situación más para relacionarse con otras personas, intercambiar ideas y contribuir al autoconocimiento.

#### 4.3.3.2 La percepción del líder en su rol como motivador

El colaborador es consciente de lo que significa su trabajo en una Pyme, y sabe de la injerencia de su participación, ya que reconoce que no es una gran empresa y por ende su aporte es fundamental. Sin embargo, las apreciaciones de los líderes permiten interpretar que los trabajadores, en ciertas ocasiones no pueden internalizar y sentir que le están aportando a la organización, el motivo según ellos es que no tienen la formación y el perfil acorde para estar a la altura de lo que la organización necesita, y es allí donde los líderes manifiestan sentirse los mentores de las vocaciones de estos trabajadores, es decir, un aspecto importante para motivar a los colaboradores es hacerles entender que son parte importante de la organización, de esta forma trabajan sobre las frustraciones y la autodesmotivación.



Asimismo, se detectó un perfil crítico del tipo de liderazgo donde reconocen que no basta con ser capaces de crear espacios y herramientas para incentivar a sus seguidores, porque advierten que parte de lograr el incentivo es responsabilidad de ellos mismos, pero la otra persona, es decir, el seguidor, es quien debe estar preparado para receptar los estímulos que ellos le brindan, y por ello consideran que en primera instancia deben desarrollar la habilidad de formarlos y así elevar su nivel de receptividad y comprensión.

“Ser líder es ser un ejemplo (...) Para mi es 50 y 50” (Entrevista- líder 2).

Siguiendo la autocrítica expresan que no son motivadores sino que son acompañantes del trabajador y es, de esa forma, que apostando a la informalidad, por ejemplo, logran llegar a despertarles la atención y de esa forma focalizarse en el desempeño.

Dichas consideraciones por parte de los líderes concuerdan con las respuestas dadas por los colaboradores mediante el cuestionario impartido, ya que un 62% considera que el nivel de ocupación para motivarlos por parte de los líderes es medio ya que sólo lo hacen ante determinadas situaciones, aunque aún más preocupante es alto nivel de respuesta al interpretar una baja ocupación en considerar la motivación como aspecto fundamental para la efectividad en el trabajo y, en tanto, un porcentaje mínimo al responder que los líderes se ocupan de motivarlos buscando alternativas constantemente para hacerlo.

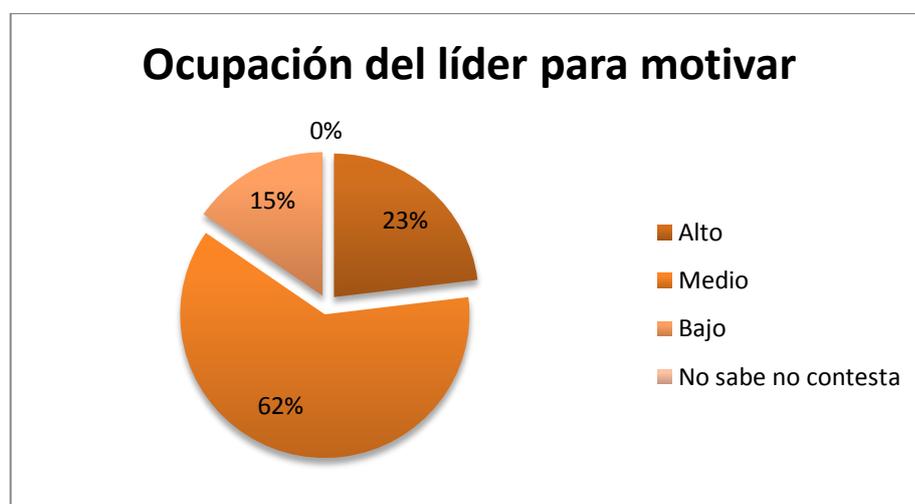


Gráfico 9. Elaboración propia en base a cuestionario



Una aclaración a realizar resulta de la elección de la palabra ocupar dentro de la configuración de la pregunta a realizar en el cuestionario impartido a los colaboradores, y es que no se puede afirmar que existe una falta de preocupación de parte de los líderes, sino que muchas veces la idea de hacerlo se encuentra latente pero faltan cursos de acción para efectivizar aquellos deseos de mejorar el ambiente de trabajo y el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores.

Entre las manifestaciones de los líderes entrevistados se destaca la visión y el perfil que ese líder tiene a la hora de motivar, debido a que la manera en que el líder motive dependerá de su estilo de liderazgo pero también del conocimiento que logre tener del equipo que lidera. Esto es así porque al comprender qué mueve a las personas que guía podrá sacar lo mejor de ellos, tanto para su comodidad en el trabajo como para su correcto desempeño, en concordancia con lo expresado por el primer líder entrevistado:

“Más de uno te dice "encontré mi lugar" y no creo que eso tenga que ver con algo económico, sino con cómo me siento, me empoderaron, ahora soy otra persona (...)”.

#### *4.3.3.3 Los factores utilizados para motivar*

Se advierte un contraste entre las teorías motivacionales comunes en la bibliografía que a motivación corresponde y lo que sucede en la actualidad, en el día a día de una Pyme y en la relación líder- colaborador. Este contraste se presenta, principalmente, respecto a la visión que el líder le da al dinero como elemento para motivar,

“(...) el dinero es un refuerzo de otras acciones (intrínsecas), pero es un 75 y un 25” (entrevista- líder 1).

Este contraste observado se relaciona con lo mencionado por Pérez López (1993), quien afirmó que:

“El dinero no es un motivador universal (...) hay que tener mucho cuidado con este aspecto porque el intento de convencer a las personas para que sacrifiquen otro interés por el dinero, además de resultar muy caro, puede ir en contra de los intereses de la empresa.”



El gráfico que se presenta a continuación demuestra la diferencia demostrada entre las respuestas que los colaboradores dan ante los métodos de motivación utilizados en la organización.

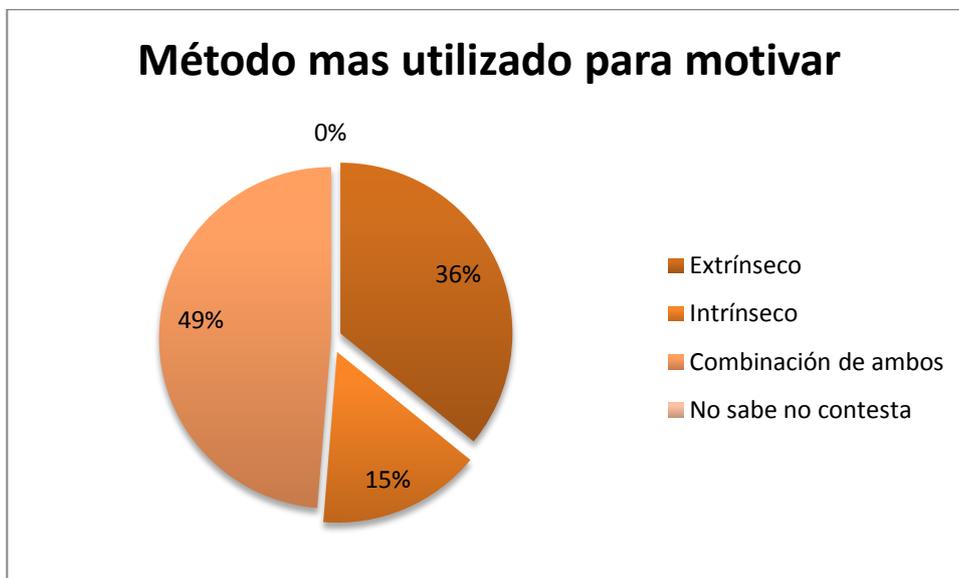


Gráfico 10. Elaboración propia en base a cuestionario

Si bien los líderes consideran que la motivación extrínseca complementa la motivación intrínseca, muchos de los colaboradores coincidieron en que en gran parte la motivación es puramente económica, lo que no coincide con la visión que los líderes manifestaron en las entrevistas.

Esto es así debido a que por muchos años la motivación estuvo sujeta a estabilidad laboral y un aumento de sueldo como forma de mantener satisfechos a los colaboradores, en concordancia con lo expuesto por Echeverría (2009) al mencionar que en la época del taylorismo, el mismo Taylor disminuyó la alta tasa de rotación que se presentaba por esos días, a causa de la incapacidad por parte de los colaboradores de aceptar las altas exigencias a las que eran sometidos en su puesto de trabajo, mediante aumentos en los salarios lo que no sólo permitió un mejoramiento en el nivel de vida de los trabajadores sino en defender fervientemente el taylorismo.

Por otro lado, resulta de interés para analizar la consideración de que cada puesto en particular conlleva una forma de motivación diferente, y esto es así según lo expresado por uno de los líderes entrevistados, quien destacó “Para los vendedores usamos los objetivos de venta y los concursos por equipos”, lo que demuestra que según el puesto el mecanismo de motivación se modifica, lo que también se contrapone con la



importancia mencionada respecto a considerar a cada persona en particular a la hora de motivar.

Esto, a su vez, tiene que ver con una pauta considerada en las entrevistas respecto a la variable Metodología de Trabajo, en donde se consultó respecto a qué consideraciones se tenían a la hora de determinar el puesto de trabajo, a lo que la mayoría de los líderes expresó planificar los puestos de antemano sin posibilidad de sufrir modificaciones por el ocupante del mismo, aunque un líder expresó que,

“Se intenta describir el puesto vacío porque si la persona que lo ocupa se va no se va a conseguir a la misma persona, pero al ser pocos somos bastante pulpos y ahí se empieza a viciar esto de que ya no es el puesto vacío sino que es todo lo que la persona da al puesto. El puesto se modifica con la persona que lo ocupa” (entrevista- líder 7).

Si bien los mecanismos de motivación utilizados muchas veces se ven influidos por las teorías y usos y costumbres de otras empresas o de experiencias del pasado, es importante recalcar que las Pymes lideradas por personas jóvenes, de menos de 30 años, tomaron como importante el hecho de considerar los aportes que los colaboradores puedan a hacer a la empresa para su crecimiento, que no sólo estén ahí por ser personas contratadas para cumplir un objetivo sino “(...) de hacer que nuestra visión se haga mas grande con la visión de los demás” (entrevista- líder 1), lo que demuestra que no es en vano el aporte y lo que se tenga para decir dentro de una empresa porque existen las que escuchan y realmente valoran la contribución para progresar.

#### **4.3.4 Confianza líder- colaborador**

Los líderes de las Pymes de Córdoba concuerdan, en su mayoría, que dentro de las acciones que generan confianza cumplir las promesas y que exista concordancia entre lo que se dice y lo que se hace lleva a que el colaborador confíe en él. Es decir, que son conscientes de aquellas acciones que generan confianza como también de aquellas que no lo hacen, destacando que es un ida y vuelta, de la misma manera que se da, se espera obtener a cambio lo mismo.



La confianza está basada en los hechos, podés decir muchas cosas pero si no cumplís no demostrás confianza, de la misma manera que espero que los colaboradores me brinden eso. Soy muy estricta respecto a eso porque para mí los valores de honestidad, confianza y transparencia son fundamentales. El punto está en la pregunta: ¿qué te pasa? ¿En qué te puedo ayudar? (Entrevista- líder 8)

Asimismo, los colaboradores también demostraron por medio de sus respuestas qué acciones consideran que hacen aumentar la confianza que le tienen a su líder y que a su vez se relaciona con aquel aspecto que los motiva dentro de su lugar de trabajo.

En su mayoría coincidieron en que generar espacios de comunicación, escucha activa y *feedback*, que el líder predique con el ejemplo demostrando en sus acciones la exigencia de los resultados y propiciar el trabajo en equipo son acciones que despiertan en ellos la confianza hacia su líder.

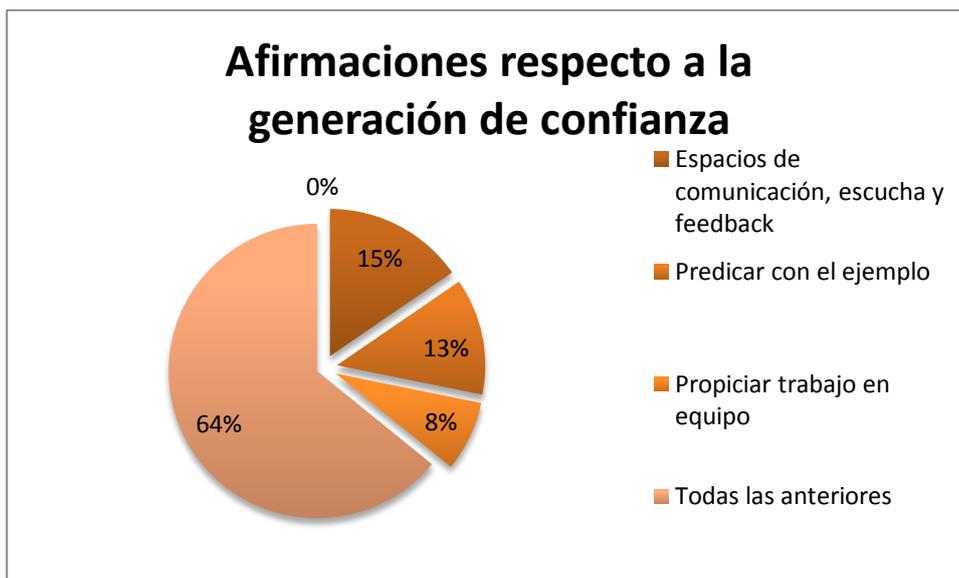


Gráfico 11. Elaboración propia en base a cuestionario

Según Mutis (2012), respecto a los líderes tradicionales se considera que ellos mantenían una gestión basada en el control y, en tanto, la falta de confianza hacia los colaboradores, a los cuales se creía incapaces de lograr un buen desempeño y alcanzar objetivos desafiantes, lo que demuestra que, si bien los líderes reconocen qué acciones conllevan a generar confianza en los colaboradores y viceversa, aún llevan a cabo su trabajo y la gestión del equipo utilizando características del líder tradicional, tal como recién se mencionó al control.



Respecto a las acciones que generan confianza es necesario recalcar que estas son consideraciones de los líderes, por lo tanto, ninguno reconoció haber consultado a los colaboradores respecto a aquellas situaciones que logran crear confianza, sino que son situaciones que promoverían en los líderes y, por ello, lo extienden a los colaboradores. De tenerse en cuenta las acciones que verdaderamente generan confianza en ellos sería más efectivo su logro.

#### 4.3.4.1 La confianza transmitida a través de la formación de equipos de trabajo

Por otro lado, un aspecto a destacar resulta el modo en que los líderes perciben a su equipo, identificándolos, la mayoría de las veces como personas disciplinadas y comprometidas con su trabajo, *multitasking* pero que no descuidan el objetivo, con ganas, en donde se valora la calidad del trabajo y no la cantidad de horas dedicadas a ello,

“estamos permanentemente en búsqueda de progreso (...) Vamos juntos y caminando a la par” (Entrevista- líder 7).

Respecto a estos calificativos es que se destaca una visión positiva del equipo del que los líderes son parte, mencionándose como parte de ellos, lo que denota una actitud concreta de liderazgo en el que, como menciona Mutis (2012), la realidad empresarial depende de la confianza, pero no basada en una relación de muchos con unos pocos, sino en la recíproca, de igual a igual, de confiar todos en que todos pueden lograr resultados exitosos.

En relación al nivel educativo de los miembros del equipo la minoría respondió que los colaboradores eran profesionales, sino que por el contrario eran personas que habían hecho carrera dentro de la empresa y, por lo tanto, se habían capacitado dentro de esta. Además, se mencionó que al ser empresas pequeñas se necesitaban personas que se formen allí en más de una tarea.

Esta idea contrasta con la necesidad mencionada por algunos de los líderes entrevistados de profesionalizar a las Pymes para su crecimiento, donde se puede destacar el testimonio del tercer líder entrevistado, quien en su momento, al mencionarse acerca de la motivación, comentó:



“Abrimos una Pyme 5 socios de la nada, hoy somos 50 empleados y lo fuimos haciendo de a poco, entonces mientras estemos acá es difícil hacer cambios, no deberíamos estar vinculados ninguno en la empresa y sí poner gente que pueda manejar todas estas cosas”.

Se reconoce, la necesidad de que profesionales se hagan cargo de aquellas áreas que les competen, lo que sin lugar a dudas generaría dentro del equipo de trabajo confianza debido a que personas capacitadas se ocupan de sus necesidades y de propiciar un clima favorable en el que, de hecho, se mejoraría el desempeño de los colaboradores.

“Un buen líder en algún momento se transforma en un buen mentor y creo que mas allá de lo que yo pueda enseñar, lo mas importante es la capacidad para que esto se capitalice, no solo para que se quede acá sino para que en el momento que no esté haya hecho un punto de inflexión en su vida y un salto de calidad” (Entrevista- líder 1).

Por el lado de los colaboradores coincidieron en considerar que sus líderes sólo a veces se preocupan por generar confianza, pero de la misma manera en que afirman dicha respuesta, son conscientes de aquellas acciones que propician la confianza en el mismo y, en tanto, de la importancia que tiene la presencia de un líder para realizar su actividad de manera efectiva y generar compromiso y sentido de pertenencia con respecto a la empresa en que trabajan.



Gráfico 12. Elaboración propia en base a cuestionario



Generar confianza, entonces, es tarea de los líderes a través de la organización de espacios de comunicación, la retroalimentación como manera de superación, la práctica de la escucha activa y la generación de acciones que incentiven y motiven, por lo que se deduce que la cultura que se logre crear en la empresa influirá en la confianza y en el clima que se forme, lo que dependerá del estilo que el líder tenga y de la manera en que gestione para lograr un ambiente y relaciones de confianza en su equipo de trabajo.

Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
Liderazgo Tradicional - Liderazgo Coach - Tradicional  
Tradicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Liderazgo  
Coach - Liderazgo Tradicional - Coach - Tradicional  
Liderazgo Tradicional - Tradicional - Coach - Tradicional  
Tradicional - Coach  
Coach - Tradicional  
Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
Tradicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Liderazgo

## Capítulo 5

### CONCLUSIONES



El análisis desarrollado a partir de las manifestaciones obtenidas mediante las entrevistas y cuestionarios realizados y su cruce con la teoría aplicada a la investigación, permite considerar distintos aspectos que desembocan en puntos clave a la hora de considerar el análisis comparativo del líder tradicional y el líder coach en las Pymes de la ciudad de Córdoba.

Para llegar a las consideraciones finales del trabajo se prestó suma atención a la edad como un eje fundamental para entender las diferencias contempladas entre los líderes, la velocidad con la que se ejecutan las actividades en la actualidad, lo que conlleva a una rápida adaptación por parte de las empresas y, asimismo, la presencia, en un mismo líder, de algunas cualidades y actitudes que evidencian a un líder tradicional y, por otro, el esfuerzo y la predisposición de guiar y responder a las necesidades de los colaboradores mediante actitudes de líder coach.

La primera apreciación a realizar tiene que ver con un desfase presente entre los tiempos en los que se encuentra la organización y el líder, ya sea joven o adentrado en edad. Entonces de eso depende que haya organizaciones que estando en el siglo XXI tengan líderes obsoletos, es decir, que no acompañen a la empresa con los cambios del entorno y la rapidez con que los mismos se dan y, por el otro, aquellas organizaciones que, según la realidad de la mayoría de las Pymes, poseen una cultura paternalista, familiar, por lo tanto, lo que hacen es remar en contra de los líderes jóvenes, que generalmente intentan profesionalizar a las áreas que componen la Pyme, lo que permitirá que la cultura, la misión y la visión de la misma se perpetúe en el tiempo.

A su vez, sucede que se contraponen la realidad de los líderes que son socio-fundadores de las Pymes y quienes tuvieron que comenzar desde cero con su emprendimiento y los líderes del siglo XXI; los de la nueva generación, quienes al estar a la vanguardia de las carreras y de los conocimientos fundamentales para complementar la realidad empresarial actual son los ejes para que una Pyme trascienda de pequeña a gran organización, o se limite a estancarse como pequeña organización.

Un aspecto a destacar, también, es que el líder no es consciente del estilo de liderazgo que se encuentra desarrollando, esto evidencia, entonces, la falta de preparación, profesionalismo o definición de una planificación corporativa en pos de materializar y de comprender cómo son las personas, qué las motiva, qué genera confianza en ellas. Lo que concuerda con el hecho de generar conciencia del tipo de



liderazgo que se ejerce, y de esta manera se podría realizar un aprovechamiento mayor de aquellas fortalezas y debilidades del líder como actor para un alcance más amplio con los colaboradores y de ellos con la misión empresarial.

Las manifestaciones de los líderes en comparación con las respuestas dadas por los colaboradores mediante los cuestionarios aplicados permitieron demostrar que los líderes reconocen y se encuentran preocupados respecto al ejercicio de un liderazgo eficiente en concordancia con un mejor desarrollo de sus seguidores pero existe una falta de conocimiento respecto a las herramientas que deben utilizar o los aspectos que deben evaluar para elegir el curso de acción indicado respecto a las características distintivas de su equipo de trabajo y el perfil de los colaboradores que guía.

Por otro lado, a lo largo del análisis se destaca la existencia de una disonancia entre aquellas actitudes y acciones que permiten visualizar un líder vanguardista y que iría de la mano con las necesidades de los colaboradores, pero por otro se siguen observando algunas técnicas rudimentarias. Esto se da debido a que la organización los lleva a actuar de esa manera, es decir, muchas veces se da la situación que el líder quiere actuar de una determinada manera pero el día a día, la cotidianeidad lo lleva a trabajar de una forma más bien tradicional.

Por lo tanto, por estas dos razones, es decir, el desfase entre la realidad organizacional y la irrupción de nuevas técnicas y conocimientos, y edad de los responsables, es que se puede decir que existe un proceso de transición entre el líder tradicional y el líder coach que impacta en las empresas y con más razón en las Pymes, llevando a que el líder y la empresa se encuentren en una constante adaptación y transformación mutua, con el entorno del que es parte.

Esto se ve reflejado en las opciones elegidas por los colaboradores en el cuestionario impartido quienes admiten una comunicación eficiente y el uso de la delegación como recurso por parte del líder pero que aún continúa evaluando de manera rigurosa aquellas actividades delegadas, lo que demuestra una cierta intención de trascender el liderazgo tradicional expuesto por Taylor y útil años atrás en un determinado contexto hacia un liderazgo que se sitúe en la actualidad teniendo en cuenta los cambios generacionales, de globalización, profesionales que influyen en el comportamiento de los colaboradores cambiando su percepción respecto a aquello que los motiva e incentiva.



Por otro lado, con el desarrollo de esta investigación se pudo apreciar el protagonismo que los profesionales líderes poseen en las Pequeñas y Medianas Empresas en la ciudad de Córdoba; poder estudiarlos significó entender las realidades de cada una de estas organizaciones y la situación en la que se encuentran en relación a sus formas de gestión a partir de sus responsables. Desde la perspectiva de los Recursos Humanos trabajar en esta temática no fue casualidad, ya que es responsabilidad de esta disciplina comprender las razones y los fundamentos por los cuales estas empresas trabajan de determinada manera.

En este caso en particular se detectó un estilo concreto por parte de los líderes donde la metodología de trabajo y seguimiento a sus colaboradores es de forma delimitada y estructurada, hay una tendencia hacia el control estricto de lo que hacen los trabajadores, pero, en contraposición, se analizaron aspectos comunicacionales en donde la apelación a la informalidad y el uso de redes sociales como herramienta de comunicación, demuestran un posicionamiento de los líderes muy cercano a los rangos inferiores, utilizando dicha informalidad como medio para llegar y motivar a sus colaboradores.

Se observó una falta de conciencia y, por lo tanto, de programación respecto a cómo establecer el liderazgo y la gestión que esto demanda, lo que determina que la situación se analice desde dos puntos de vista: como un debilitamiento o una carencia por parte de las empresas y los líderes, o como una oportunidad para que el asesor de Recursos Humanos pueda, a través de su protagonismo, desarrollar su espacio destacando la realidad y el entorno que envuelve a la organización y delimitando roles, funcionamientos y potencialidades de un líder siguiendo la cultura organizacional.

La teoría utilizada sirvió de contraste con la realidad indicando que algunas veces lo que está escrito no coincide en su totalidad con lo que el día a día demuestra y con la práctica que un profesional de Recursos Humanos observa en su lugar de trabajo.

Esto es así porque la teoría está planteada sobre bases de idealización, expresando lo que se espera obtener de la presencia de un líder coach en la empresa, pero la realidad, con sus grises y sus matices hace ver que no existe un estilo puro de liderazgo que es el que está bien y el adecuado para todas las situaciones, sino que, por el contrario, los líderes demuestran actitudes y aptitudes de líderes tradicionales y coach



de acuerdo a la experiencia de la cual se nutrieron y, algunas veces, de sus modelos a seguir.

Es por ello, que tanto con la teoría recabada como con las declaraciones obtenidas, se puede concretar que el liderazgo estuvo siempre presente en la historia, tanto en la sociedad como en las empresas, pero la clave del estudio y análisis realizado tiene que ver con una motivación de la actualidad empresarial de prestarle atención a esta realidad como un factor decisivo en el fluir de la organización y tal así en su crecimiento a futuro.

En el área de Recursos Humanos el desarrollo de líderes efectivos es un aspecto que concentra mucho esfuerzo, debido a que acompaña la idea del trabajo en equipo y la importancia que reviste la presencia de un guía en el proceso, en el cual no quede ningún aspecto librado al azar. Se ha podido demostrar mediante un estudio realizado por la consultora Great Place to Work (2014) la relación existente entre el nivel de confianza de los colaboradores con la rentabilidad, explicando que aquellas empresas que han sabido reconocer la necesidad de generar confianza mediante acciones conscientes aumentaron su rentabilidad, pero a causa de un esfuerzo y una decisión total de los líderes quienes no se concentraron en los resultados sino en la gente como factor fundamental para la correcta coordinación organizacional.

Principalmente, las Pymes demostraron, mediante la investigación realizada, la fortaleza con la que intentan adaptarse a la realidad, que se encuentra en constante movimiento, lo que constituye un desafío que estas Pequeñas y Medianas Empresas están decididas a correr para lograr el crecimiento y el progreso que merecen por su esfuerzo.

A su vez, el estudio permitió, que el intento de profesionalizar y de destacar la presencia de un área de Recursos Humanos no alcance únicamente a las grandes corporaciones sino a todas aquellas organizaciones en vías de desarrollo.

Considerar a los colaboradores como aspectos clave para el crecimiento empresarial mencionado es el eje que acompaña la reflexión de la presente investigación, no existe liderazgo sin personas que se dejen guiar y nunca podrá ser efectivo si no es aprobado por ellas.



El porqué de analizar la gestión de los líderes mediante una comparación entre el líder tradicional y el líder coach lo constituye la realidad empresarial, pero de manera más amplia, la social que conlleva a tener en cuenta que muchas veces el único bloqueo que tienen las empresas para ser exitosas lo constituye la manera en que trata a las personas que la componen.

Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
Liderazgo Tradicional - Liderazgo Coach - Tradicional  
Tradicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lider  
Coach Liderazgo Tradicional - Coach - Trad  
Liderazgo Tradicional - Tradicional  
Liderazgo Tradicional - Tradicional - Coach - Trad  
Tradicional - Coach  
Coach - Tradicional  
Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
adicional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lideraz

## BIBLIOGRAFÍA



- Abarca, N. (2012). *El Líder como Coach*. Santiago de Chile, Chile: Aguilar Chilena.
- Acevedo Landinez P.A., Moncada Agudelo H.J. y García Montero I.J. (2011). *Coaching, un Nuevo Estilo de Liderazgo* (tesis de pregrado). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (2002). *Vínculos. Newsletter de Recursos Humanos*.
- Cisterna Chávez, A. (2012). *El Management como Fenómeno Conversacional*. Recuperado de <http://www.institutorelacional.org/wp-content/uploads/El-management-Como-Fen%C3%B3meno-Conversacional-v.2.0.pdf>
- Cuadrado, D. (2006). *Coaching, cuando el líder hace hacer*. *Capital Humano*, 198, 34- 44.
- Detarsio, R., North, K. y Ormaetxea M. (2013). *Sobrevivir y competir en tiempos de crisis. Casos de estrategias de Pymes argentinas*. *Economía Industrial*, 388, 145- 156.
- Echeverría, R. (2009). *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Echeverría, R. (2011). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Elving, W. (2005). *The role of communication in organisational change*. *Corporate Communications*, 10, 129- 138.
- Fardelli Corropolese, C., Diaz, D.V., González N.L. y Szlechter D.F. (2012). *Especificidades del proceso estratégico en Pymes argentinas: un estudio de casos*. *SaberEs*, 4, 67- 83.
- Fernández, E.J. (2012). *Evaluación de la estructura conversacional de las organizaciones públicas*. En XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Congreso llevado a cabo en Cartagena, Colombia.
- Garay Madariaga, M. (2010). *Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder*. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 33, 61- 72.



- García Cruz, J. y Real Fernández J.C. (2012). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 13, 95- 124.
- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. y Sanchez- Manzanares M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38- 47.
- Giraldo Henao, C.P. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias (monografía para Psicología). Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Medellín, Colombia.
- Godoy- Araña, N.B. y Galeano Sánchez, J.A. (2014). La influencia del *coaching* en el comportamiento comunicacional: un estudio de caso en dos empresas industriales del Paraguay. *Reportes Científicos*, 5, 20-31.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro Grupo Editor.
- Grispi, P.M. y Bozzo Quintero, L.E. (2007). *Coaching para la Transformación Organizacional* (tesis Maestría en Dirección de Empresas). Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.
- López González J.M. (2013). El líder al interior de los grupos de trabajo, factor de desarrollo para el trabajo en equipo (tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá, Colombia.
- Manpower Professional (2009). *Redes sociales y empresa: Cómo aprovechar el poder de los social media*. Recuperado de: [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/58d6608044681889a28eee462cdd5e41/2Social\\_Networking.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/58d6608044681889a28eee462cdd5e41/2Social_Networking.pdf?MOD=AJPERES)
- Maturana, H. (2002). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Santiago de Chile: Dormen.
- Maturana, H. (2002). *El Cáliz y la Espada: nuestra historia, nuestro futuro*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.
- Merlano Medrano, S. (2011). *Sinergia en el ambiente de trabajo*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/smm.htm>
- Pacheco, J.C. (2010). Rediseño de la Teoría Científica del trabajo basado en las competencias de liderazgo: nuevas perspectivas de la estandarización (tesis doctoral). Universidad de Navarra, Pamplona, España.



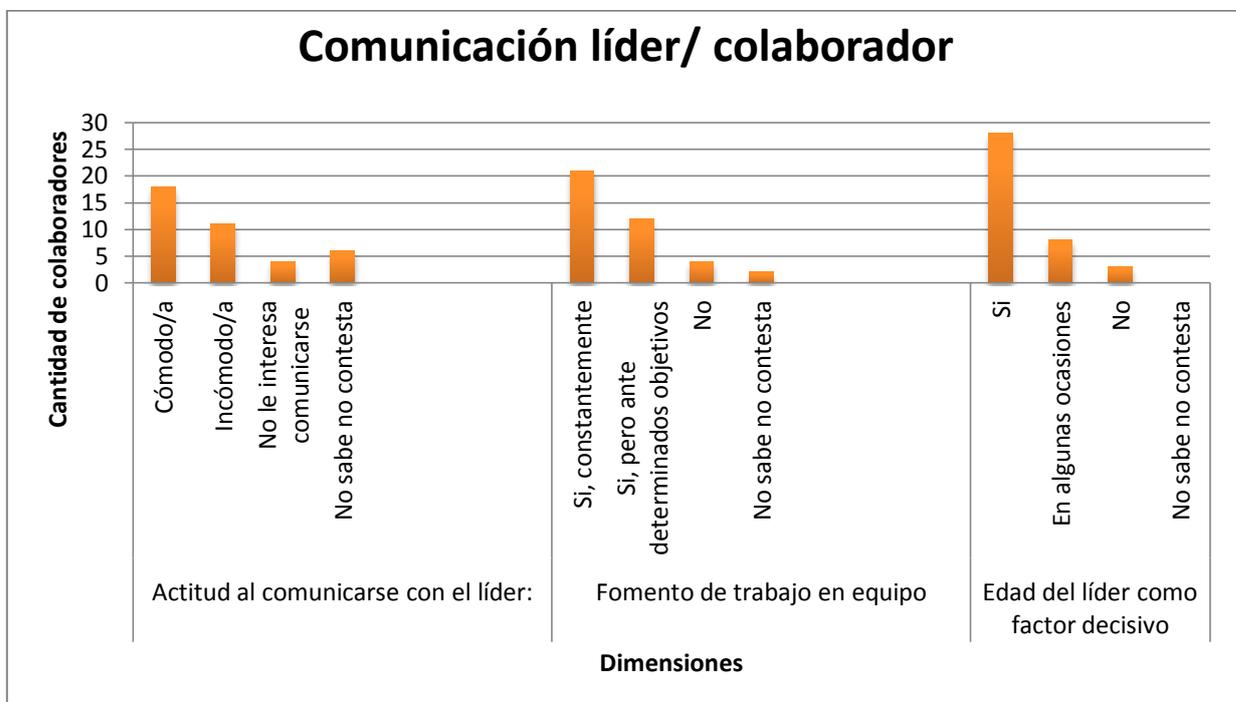
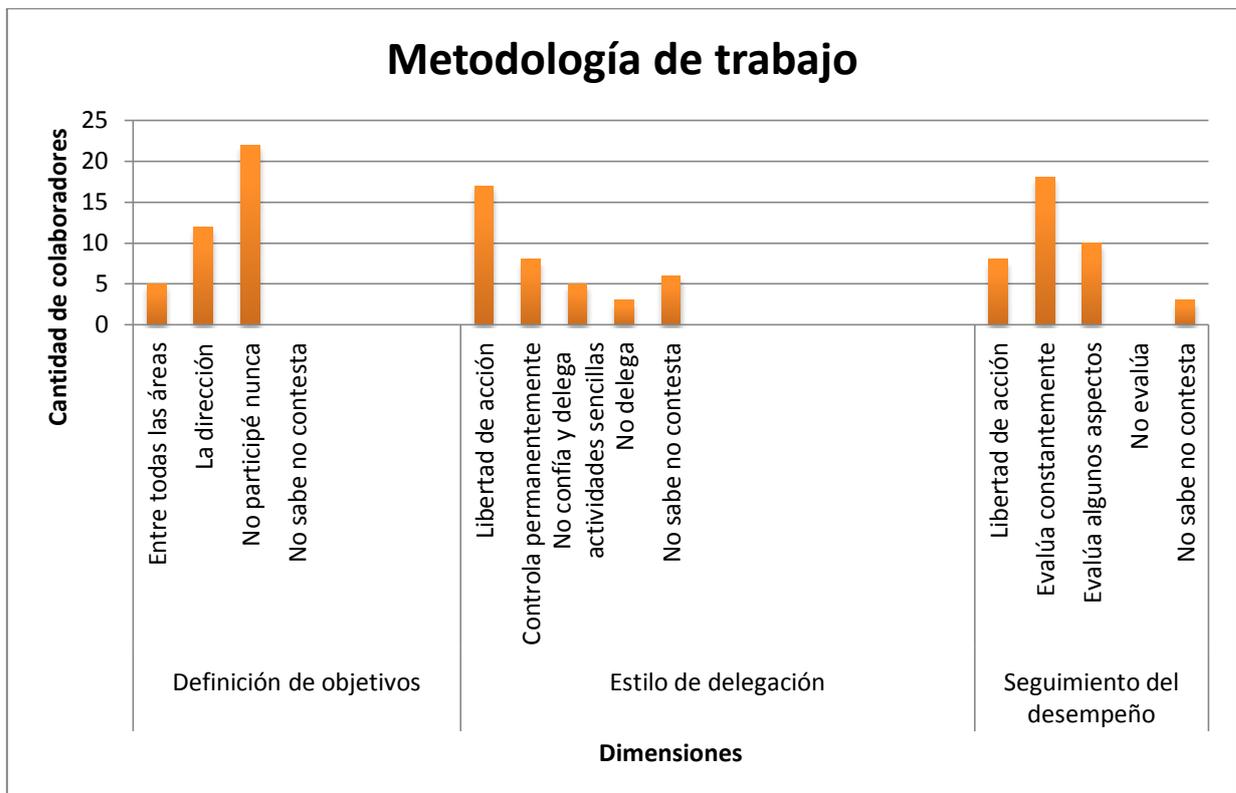
- Pérez de Maldonado, I, Bustamante Uzcátegui, S., Maldonado Pérez, M. (2009). El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. *Omnia*, 15, 78- 96.
- Portilla, L.M., Villa, C.L. y Arias Montoya, L. (2007). La teoría científica y su impacto en la empresa actual. *Scientia et Technica*, 35, 311- 314.
- Sáenz, M. (2014). Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna. Artículos ORH Gestión. Recuperado de: <http://www.observatoriorh.com/gestion/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio M.P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McWrawHill.
- Villalpando Cabrera, L.G. (2014). Liderazgo e impacto de la comunicación efectiva (tesis Maestría en Psicología del Trabajo). Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Wolk, L. (2007). *Coaching, El Arte de Soplar Brasas*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea.
- Zamora, A. y Poriet. Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. *Revista Faces*, 17, 61- 73.

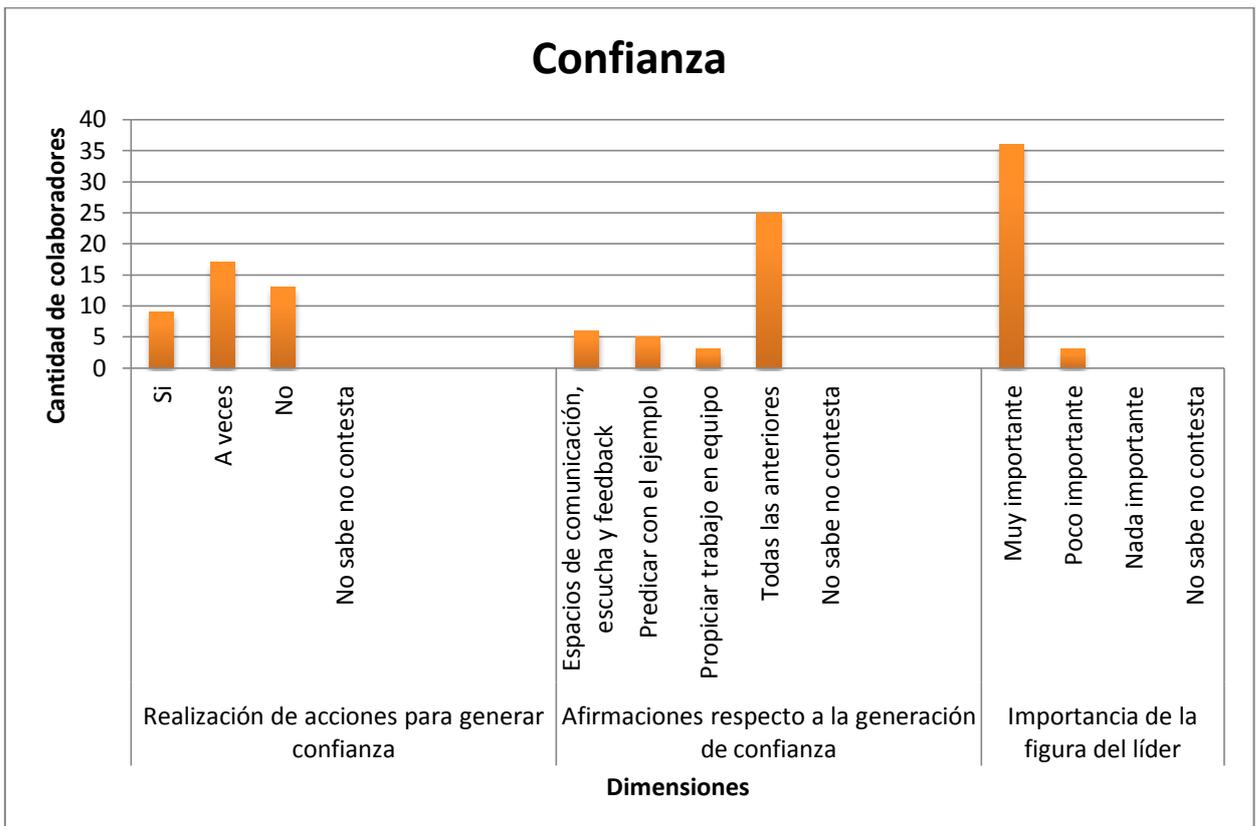
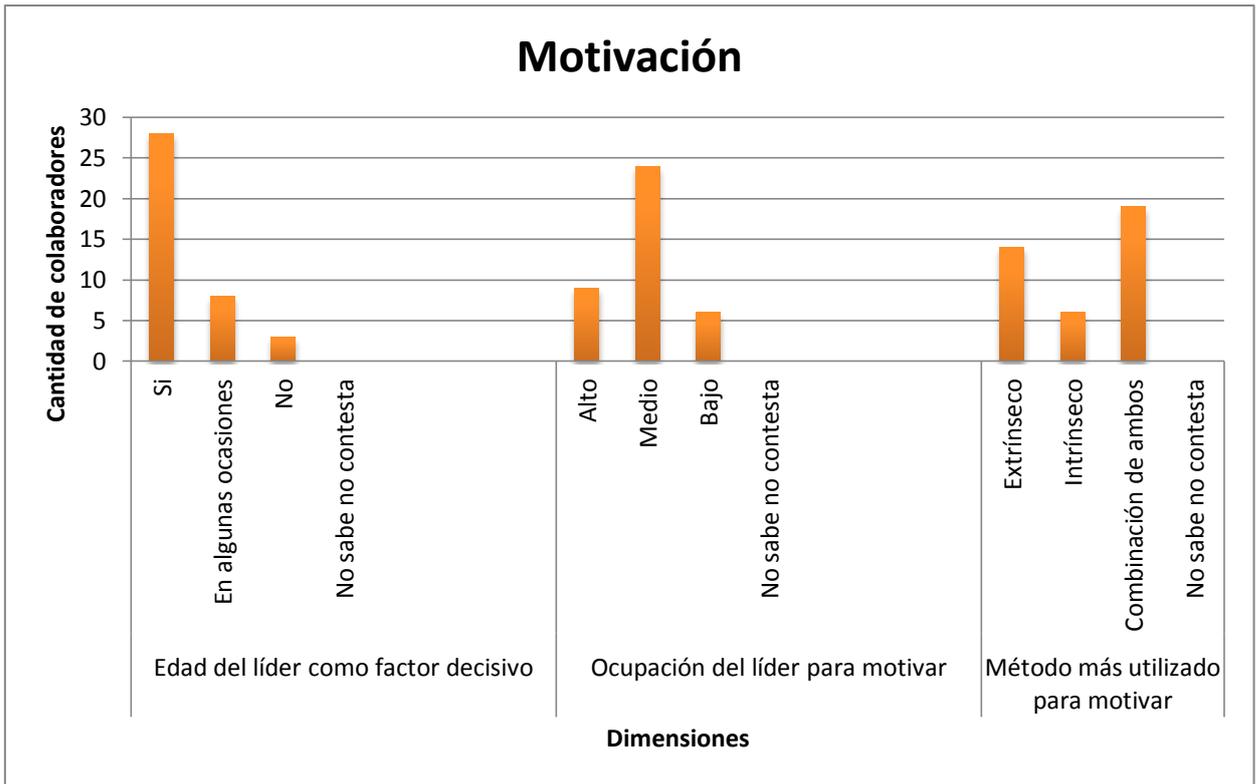
Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
Liderazgo Tradicional - Liderazgo Coach - Tradicional  
Tradional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lider  
**Coach** Liderazgo Tradicional - Coach - Trad  
Liderazgo Tradicional - Tradicional  
Liderazgo Tradicional - Tradicional - Coach - Trad  
Tradional - Coach  
Coach - Tradicional  
**Tradional**  
Liderazgo Coach - Liderazgo Tradicional - Coach  
adional - Coach - Liderazgo Tradicional - Lideraz

## ANEXOS



## Resumen de respuestas al cuestionario según variables estudiadas







## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Fabrissín Macarena
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	37.452.558
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	<a href="mailto:macafabrissin@hotmail.com">macafabrissin@hotmail.com</a>
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que</i>	-



<p><i>corresponda).</i></p>	
-----------------------------	--



Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	-

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** 30 de Noviembre de 2016 Córdoba, Capital, Argentina.

Fabrissin Macarena

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.