

# Universidad Siglo XXI



**Vicerrectorado de Innovación, Investigación y  
Posgrado**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Título de la Tesis**

***"El liderazgo gerencial y su influencia en los empleados  
millenials en una empresa de Telecomunicaciones"***

**Autora: Pamela Carolina Trossero – DNI: 31.232.130**

**Director de Tesis:**

**Buenos Aires, junio de 2022**

## **INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

Mediante la presente Tesis y presentación oral de la misma aspiro al título de

Máster en Administración de Empresas.

**Alumna:** Pamela Carolina Trossero

**DNI:**31.232.130

**Legajo:**VMBA01170

**Fecha del examen final:**

**Calificación:**

**Docente del Tribunal Evaluador:**

## **Agradecimientos**

A quienes me apoyaron en este arduo camino del crecimiento académico: a mi esposo Nicolás por las horas que le he restado como esposa, por su compañerismo y apoyo constante... a mis hijas Guillermina y Josefina que han sido mi sostén y el motivo de cada decisión de superación personal deseando constituirme en un buen ejemplo como madre y profesional, a ellas mi pedido de perdón por aquellas horas que como mamá les he restado en pos de este desafío. A mi hermana que siempre ha sido la impulsora de cada decisión de crecimiento en la que me he embarcado, siendo mi mayor crítica y seguidora. A mis padres que me motivan y silenciosamente me acompañaron desde mis primeros pasos hasta el día de hoy para cumplir mis objetivos, a ellos solo decirles que soy realmente agradecida por tenerlos en mi vida.

A mi Director de tesis, por haber aceptado ser mi guía, por su compromiso desinteresado y espíritu colaborativo.

Al cuerpo docente y compañeros de esta Maestría, con quienes tuve la posibilidad de enriquecerme profesionalmente, pero por sobre todas las cosas, como persona. Les agradezco haber compartido el esfuerzo y quedo a vuestra disposición en lo que pueda llegar a serles útil.

***Pamela Carolina Trossero***

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la influencia del liderazgo gerencial en la motivación de empleados millenials de una empresa del sector de Telecomunicaciones, así como en su productividad y rotación laboral. Se asume que la influencia puede ser positiva o negativa, y variar de persona en persona. En el marco teórico se describen perfiles y estilos de liderazgo, su impacto en las organizaciones, presentándose algunas tendencias de ejercicio de liderazgo en las empresas de la Economía del Conocimiento, así como en el comportamiento y aspectos actitudinales de la generación millennial en el ámbito laboral, atentos a los profundos cambios que se vienen suscitando en el mundo del trabajo a raíz del veloz desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y el auge de las redes sociales.

Se diseñó un trabajo de campo con encuestas aplicadas a empleados millenials de dos sucursales-tiendas de la empresa objeto de estudio, bajo un diseño cualicuantitativo y exploratorio del ejercicio de liderazgo en cada una de las sucursales relevadas. Se concluye que se registraron algunas asimetrías significativas en el liderazgo ejercido, lo que afectaba e impactaba negativamente en la motivación de los empleados de una de las sucursales, afectando por consiguiente su productividad y generando un clima laboral negativo, en contraposición a lo que ocurría en la otra sucursal, donde se ejerce un liderazgo transformacional positivo, con impacto en la motivación y productividad de los empleados millenials.

**Palabras clave:** liderazgo gerencial, millenials, empresas de Telecomunicaciones, estilos de liderazgo, motivación, productividad

**Correo electrónico de la autora:** trosseropamela@gmail.com

## **Abstract**

The purpose of this paper is to analyze the influence of managerial leadership on the motivation of millennial employees of a company in the Telecommunications sector, as well as in the work environment. It is assumed that the influence can be positive or negative, and vary from person to person. In the theoretical framework profiles and styles of leadership are described, their impact on organizations, presenting some trends in the exercise of leadership in companies of the Knowledge Economy, as well as in the behavior and attitudes of the millennial generation in workplaces, attentive to the profound changes that are taking place in the world of work as a result of the rapid development of information and communication technologies.

A field work was designed with surveys applied to millennial employees of the company under study, with a qualitative and exploratory design in order to explore the exercise of leadership on the millennial employees of the organization. Finally, some significant asymmetries were registered in the leadership exercised, which affected and had a negative impact on the motivation of the employees of one of the stores, consequently affecting their productivity and generating a negative work environment, as opposed to what happened in the other store, where positive transformational leadership is exercised, with an impact on the motivation and productivity of millennial employees.

**Keywords:** managerial leadership, millennials, Knowledge Economy, leadership styles, motivation, productivity.

**Author's email:** [trosseropamela@gmail.com](mailto:trosseropamela@gmail.com)

## Indice General

<b>Agradecimientos</b> .....	3
<b>Resumen</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	8
<i>Planteamiento del problema</i> .....	10
<i>Objetivos</i> .....	11
<b>Objetivo General</b> .....	11
<b>Objetivos Específicos</b> .....	11
<i>Justificación</i> .....	12
<i>Alcances y limitaciones</i> .....	13
<i>Metodología</i> .....	14
<b>Abordaje metodológico</b> .....	14
<b>Tipo de investigación</b> .....	15
<b>Fuentes de Investigación</b> .....	15
<b>Diseño de Investigación</b> .....	16
<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	17
<b>Determinación de la Población y Muestra</b> .....	18
<b>Tipo de análisis e interpretación de los datos</b> .....	18
<b>Capítulo 1. El liderazgo gerencial: conceptos básicos</b> .....	20
<i>1.1. Teorías de liderazgo</i> .....	22
<i>1.2. Estilos de liderazgo</i> .....	26
<i>1.3. Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional</i> .....	35
<i>1.4. El liderazgo gerencial en el siglo XXI</i> .....	37
<b>Capítulo 2. Caracterización de la generación millennial</b> .....	41
<b>Capítulo 3. Trabajo de campo. Análisis de encuestas y entrevistas</b> .....	47
<i>3.1. Análisis de Encuestas</i> .....	47
<i>3.2. Análisis de Entrevistas</i> .....	61
<b>Conclusiones</b> .....	73
<b>Bibliografía</b> .....	77
<b>Anexos</b> .....	80

<b>A) Encuesta a empleados millenials de las sucursales-tiendas de una empresa grande de Telecomunicaciones.....</b>	<b>80</b>
<b>B) Entrevista a líderes de sucursales de una empresa de Telecomunicaciones.....</b>	<b>84</b>

## **Introducción**

En la presente investigación se realiza un análisis del liderazgo ejercido en dos Centros de Atención de una empresa de Telecomunicaciones, donde a partir de un abordaje comparativo entre los dos Centros, se planteará la existencia de comportamientos disímiles o contrapuestos en relación a diversos aspectos del liderazgo adoptado en cada Centro, y cómo éste influye en la motivación de los empleados millenials, en su productividad y rotación laboral.

La globalización de la economía mundial ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos organizacionales para orientarlos a satisfacer las necesidades emergentes de sus clientes internos y externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado e insertarse en nuevos espacios. Es por ello que las empresas han comenzado a redefinir sus políticas de recursos humanos en vistas de alcanzar su desarrollo, y por consiguiente, el desarrollo de la fuerza laboral. Actualmente, el éxito de las organizaciones depende crecientemente de la capacitación y preparación de sus recursos humanos, pero fundamentalmente, de su motivación.

Comprender al individuo y su comportamiento en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional. En los últimos años ha aumentado el interés de psicólogos, sociólogos y especialistas del área de administración de recursos humanos por el estudio de la conducta del ser humano en las organizaciones, pues los resultados ayudan a generar ventajas competitivas para cualquier organización. Por lo que se comienzan a considerar variables como son el clima laboral, la satisfacción laboral o el desempeño, entre otras, que representan una oportunidad de mejora y de ventajas que contribuyen, dando con un buen diagnóstico al identificar las variables críticas a potenciar en una organización, a la mejora permanente y la optimización de la estructura organizacional, su servicio y su capacidad de sostenerse en el tiempo.

La organización analizada en la presente investigación es una de las empresas de telecomunicaciones más importantes del mundo, con amplia presencia en América Latina, que ofrece productos y servicios a más de 370 millones de personas. Brinda servicios como telefonía celular, telefonía fija, accesos a banda ancha, televisión por cable y satelital. Cuenta con más de 20 millones de clientes en Argentina, y está compuesta por colaboradores que tienen la fuerte convicción de mejorar la atención en cada punto de contacto y de lograr la mayor disponibilidad de red para que sus clientes vivan experiencias memorables cada vez que usan el servicio. La organización contaría según la fuente consultada con 3.245 empleados.

Más allá de las peculiaridades propias de cada empresa, en los últimos años la concepción de líder ha cambiado en el ámbito de la administración y gestión de empresas. En empresas modernas como las del sector de Telecomunicaciones, se tiene una concepción de líder que difiere de la figura clásica del jefe, y se aproxima más a la del líder compañero de su equipo de trabajo, que ha dejado de basar su liderazgo en su posición de poder, y tiende a trabajar sobre la motivación de los empleados, buscando que sean capaces de resolver problemas por cuenta propia, estableciendo una comunicación abierta y fluida con sus subordinados.

Entre los objetivos que se propone la empresa objeto de estudio, y cada tienda o local de la misma, se destaca el de lograr capacitar a su personal de modo que responda de manera adecuada a las necesidades y demandas de los clientes. Sin embargo, la posibilidad de que este objetivo se plasme satisfactoriamente y los empleados alcancen un desempeño acorde con los requerimientos del cliente y de la organización es remota si no se cuenta con líderes eficaces, con visión estratégica y capacidad táctica para afrontar problemas críticos, como los que pueden darse en la gestión de una empresa de Telecomunicaciones, inmersa en el núcleo de la Economía del Conocimiento.

Ahora bien, ¿cuáles son las características que debe reunir un líder en el nivel gerencial? La literatura es abundante sobre las cualidades de líderes y ejecutivos, definiéndose diversos perfiles del arquetípico líder de una

organización exitosa. Sin embargo, poco se ha investigado sobre qué ocurre en las miles de interacciones y decisiones diarias que en el entorno de una empresa permite a los gerentes obtener lo mejor de su personal millennial y ganarse su respeto, además de asegurar la calidad de los productos y servicios que brinda a sus clientes.

### ***Planteamiento del problema***

Al observar el nivel de motivación de los empleados millenials, su actitud ante la tarea y el clima laboral imperante en cada Centro de Atención, se advierten diferencias en los centros de la compañía: mientras que en un Centro de Atención se observa que los individuos se encontraban motivados, se ponía en juego la sinergia y el trabajo en equipo y se percibía que podían desarrollarse cumpliendo los objetivos pautados con mayor frecuencia, en el otro ocurría lo contrario, observándose que los individuos se manifestaban desmotivados, presentaba alta rotación de empleados y existían quejas sobre el liderazgo. Por lo que en resumen existe, entre los dos centros de la compañía, una disonancia en materia de clima organizacional, que a priori se atribuye a la impronta del liderazgo ejercido haciendo que, por un lado, se obtengan resultados positivos, y por el otro, se haga evidente la ausencia de satisfacción laboral con impacto en el cumplimiento de las pautas de trabajo.

En tal sentido, dentro del ejercicio del liderazgo, se vuelve un tema central el resguardo de las condiciones laborales, el clima y la salud de los empleados con miras a fomentar la motivación laboral y poder intervenir en los resultados, cuya desatención y falta de monitoreo se convierte en un peligro para toda la organización. Pudiendo representar un riesgo también al grupo que actualmente presenta resultados favorables. Anticipado este asunto, los factores analizados en la presente investigación son el ejercicio del liderazgo dentro de cada sucursal, y como este aspecto puede mejorar o entorpecer el clima laboral, considerando desde ya que la conducción resulta un aspecto central en el abordaje de la gestión debido a la alta incidencia de

este eje en las mejores prácticas de recursos humanos. En síntesis, el problema a abordar se puede formular a través de los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características principales del liderazgo que ejercen dos gerentes de una empresa de Telecomunicaciones en tiendas diferentes, cuáles son sus similitudes y diferencias básicas?
- ¿Qué impacto tiene cada liderazgo en la motivación de los empleados millenials y en su productividad y rotación laboral?
- ¿En qué medida los liderazgos ejercidos se adecuan o amoldan a las necesidades y demandas de la generación millenial?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Describir los estilos de liderazgo ejercido en dos tiendas de una empresa grande de Telecomunicaciones y su incidencia en la motivación de los empleados "millenials".

### **Objetivos Específicos**

- Indagar las preferencias y conductas de los gerentes de tiendas de una empresa de Telecomunicaciones en relación con el tipo de liderazgo que ejercen.
- Describir en el plano teórico distintos tipos de liderazgo gerencial y evaluar cuál se ajusta más a las características del liderazgo que ejercen los líderes de la empresa en las tiendas objeto de estudio.

- Detectar e identificar algunos lineamientos que den cuenta de los tipos de liderazgo que se ejercen en la empresa y su impacto en el rendimiento, la productividad y la rotación laboral.

## ***Justificación***

Ante situaciones de cambio como las que deben afrontar las empresas -crisis financiera y económica global mediante-, la innovación y rediseño de los procesos existentes en una empresa constituyen una instancia crucial de su existencia. La estrategia que se adopta para gestionar y conducir los cambios son elementos cruciales para el desarrollo de la compañía, fundamentalmente lo atinente a la motivación de sus recursos humanos, ya que de ella dependerán los resultados a obtener a partir de los cambios instrumentados.

La problemática del liderazgo en el nivel gerencial ha ido aumentando considerablemente, desde el momento que la generación nacida entre 1980 y 2000, denominada millenials, ha avanzado en el campo laboral, y ha alcanzado puestos de la línea media. Tomando como referencia que para el año 2020, los millenials representaban el 35% de la fuerza laboral en el mundo y que en 10 años representarán más del 70% del mercado laboral en América Latina, es que se considera relevante hacer un estudio sobre su comportamiento en el ámbito laboral y en un sector de plena proyección, como lo es el de las Telecomunicaciones, procurando rescatar las características más sobresalientes de esta generación, que se identifica principalmente por la manera diferente que tienen de ver la vida y, por consecuencia, de trabajar también.

La importancia teórica del presente estudio se funda en que focaliza tipos de liderazgo cuyas características no han sido aún delineadas ni se les ha asignado la relevancia que han adquirido en los últimos años en el ámbito de los negocios. El liderazgo gerencial en la empresa de Telecomunicaciones seleccionada presenta particularidades propias de cada caso que explican de

algún modo sus estrategias de crecimiento y sus políticas internas de recursos humanos.

Por otra parte, la investigación permite observar las estrategias de dirección y desarrollo de los gerentes en función de las características de los empleados y las tiendas que dirigen. Se analizará cómo se instrumentan cambios en cada tienda (sucursal o local), cómo se alinea su implementación con los objetivos prioritarios de la compañía, tomando en cuenta el tipo de liderazgo ejercido y el desarrollo y la motivación del personal.

La importancia práctica radica en que se realizará un trabajo de campo empleando técnicas y metodologías cuantitativas y cualitativas, el cual puede aportar datos interesantes para quienes estudian el comportamiento de este sector empresario: empresas de investigación de mercados, sociólogos y psicólogos que estudian las nuevas normas de conducta y hábitos que se imponen en las organizaciones líderes, particularmente en la generación de millenials.

### ***Alcances y limitaciones***

A efectos de lograr delimitar el problema que se está abordando en esta investigación, es preciso definir sus alcances y limitaciones. En principio, se han planteado algunos interrogantes que determinan los objetivos del estudio. En tal sentido, se procura evaluar los tipos de liderazgo ejercidos en la empresa objeto de estudio, cuál es la estrategia o las políticas de recursos humanos que han adoptado los gerentes para motivar y mantener organizado al personal millennial y cuál ha sido su impacto en la productividad y rotación de los empleados.

Se realizará entonces un análisis de los estilos de liderazgo detectados, basados en las prácticas corrientes y en la percepción de los empleados millenials encuestados, entrevistándose también a los gerentes objeto de estudio. En un análisis comparativo se elaborará un diagnóstico acerca de la

situación y los tipos de liderazgo predominantes en una y otra tienda – destacando las similitudes y/o diferencias- y evaluando en qué medida redundan en una mejora del servicio ofrecido y del *market share* de la empresa, focalizando el problema desde una perspectiva de gestión empresarial.

Como alcance, el estudio se realizó en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el primer semestre del año 2022.

Las limitaciones de esta investigación se restringen a la elección de dos casos particulares –los estilos de liderazgo ejercidos en dos tiendas de una empresa de Telecomunicaciones-, por lo que sus conclusiones no serán generalizables y sólo se han de aplicar a los casos estudiados. El análisis se limita a las implicancias motivacionales que conlleva todo proceso de liderazgo, sobre todo el de conducir a un grupo de empleados millenials en una empresa líder, y cómo esta situación puede afectar a la estrategia de desarrollo y diferenciación de la empresa. Para la realización de la investigación no se presentaron limitaciones presupuestarias, legales ni de otra índole.

## **Metodología**

### **Abordaje metodológico**

Esta investigación apunta a conocer los estilos de liderazgo que se ejercen en una empresa de Telecomunicaciones y cómo inciden en la motivación, la productividad y rotación laboral de los empleados, con el propósito de contribuir a su mejoramiento y a la conformación de un mejor clima laboral en las tiendas objeto de estudio.

La importancia de los resultados de esta investigación, sostenida por la puesta en práctica de un abordaje cualicuantitativo, radica en que no sólo se intentará representar la problemática de cómo se ejerce el liderazgo en una empresa incuestionablemente líder, sino en la observación y análisis de los

factores que inciden en su puesta en práctica y su impacto en la generación millennial.

Se realizó en principio una lectura bibliográfica sobre el concepto y teorías del liderazgo, y se tomó conocimiento de los cambios suscitados en las organizaciones en los últimos años, focalizando el caso de una empresa de Telecomunicaciones, en el marco de la Economía del Conocimiento. Una vez definido el marco teórico, se hizo un relevamiento de datos, consistente en un trabajo de campo mediante encuestas a empleados millenials y entrevistas a gerentes de dos tiendas.

### **Tipo de investigación**

Se trata de una investigación exploratoria y descriptiva. Es exploratoria porque se analiza y focaliza un problema de investigación que aún no ha sido tratado en profundidad, como lo es el tipo de liderazgo que ejercen los gerentes en el ámbito de Telecomunicaciones, considerando su impacto en los empleados de la generación millennial. Es descriptiva porque se propone caracterizar el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes en sus tiendas, dar cuenta de sus principales cualidades y obstáculos, a la vez que coteja ambos tipos de liderazgo.

### **Fuentes de Investigación**

- **Fuentes primarias:** Encuestas a empleados y entrevistas en profundidad a gerentes de sucursales de una empresa de Telecomunicaciones ubicadas en CABA (barrios de Retiro y Flores).
- **Fuentes secundarias:** Bibliografía, documentación, datos y estadísticas sobre liderazgo y su incidencia en la motivación, productividad y rotación laboral, la generación millennial y el

sector de Telecomunicaciones y la Economía del Conocimiento.

### **Diseño de Investigación**

Se trabajó con una metodología cualicuantitativa, la cual tiene por objeto el describir y analizar objetivamente la realidad, en este caso un determinado objeto de estudio, que son las causas y factores relacionados con los estilos de liderazgo que se ejercen en dos tiendas de una empresa de Telecomunicaciones. A través de este método de investigación se recogen y analizan datos basados en la hipótesis formulada.

Se llevó a cabo un estudio comparativo de casos –el de dos tiendas de una empresa de Telecomunicaciones ubicadas en CABA-, con una investigación de campo de tipo no experimental. La investigación no experimental es aquella que se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, basándose generalmente en la observación de fenómenos en su ambiente natural (Hernández Sampieri et al., 1998, p. 378). Desde un punto de vista espacio-temporal, la investigación es transeccional, ya que se llevó a cabo en un momento y en un determinado lugar (Buenos Aires, primer semestre de 2022).

El estudio de caso es la opción que, en términos de estrategia de investigación, resulta la más adecuada para analizar los estilos de liderazgo impuestos por los gerentes de la empresa, sus prácticas en lo atinente a la capacitación y motivación de sus recursos humanos. Los estudios de caso son los más empleados dentro de los abordajes cualitativos, y son particularmente útiles allí donde se necesita comprender con gran profundidad algún problema o situación concretos, y donde es posible identificar información valiosa, rica en el sentido de que puede aprenderse mucho preguntando sólo a algunas personas o colectivos. Los estudios de caso múltiples son especialmente importantes cuando se busca captar las diferencias individuales o las variaciones únicas existentes entre distintos casos u objetos de estudio, lo que

sucede con los estilos de liderazgo que asumen los gerentes en la empresa objeto de estudio.

Se opta por el estudio de casos como estrategia metodológica, de corte etnográfica, porque se considera su adecuación a la concepción de la empresa como un "sistema cultural" (Garmendia, 1990, p. 87): el diseño de investigación permite incluir tanto aportes, metodologías y técnicas del campo etnográfico más clásico como la aplicación de herramientas de estudios cuantitativos, como es el caso de la encuesta a aplicar a empleados millenials en las tiendas objeto de estudio.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La recolección de datos se realizó principalmente con las siguientes técnicas:

- *Observación directa.* Dirigida a la labor cotidiana de los gerentes y empleados en las tiendas de la empresa de Telecomunicaciones.
- *Encuesta.* Aplicada en la modalidad de cuestionario a los empleados millenials.
- *Entrevista en profundidad:* Aplicada a los líderes, en base a una guía de asuntos a tratar sobre la problemática estudiada.
- *Análisis.* Teórico y estadístico, basado en los datos cuantitativos y cualitativos existentes sobre el objeto de estudio.
- *Síntesis.* Síntesis de lo desarrollado en el marco teórico con el análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta y la entrevista.

La encuesta es el principal instrumento de investigación cuantitativa utilizado. Se empleó un cuestionario con preguntas cerradas y escalas de

actitudes u opinión de tipo Lickert (Hernández Sampieri et al., 1998) con el objetivo de indagar y caracterizar la percepción de los empleados sobre el liderazgo ejercido. El instrumento de recolección que se utiliza se ubica en la sección Anexos de la presente investigación.

En cuanto a la entrevista en profundidad, se ha decidido realizarlas por posibilitar preguntas más flexibles y porque permite rescatar la visión particular de los líderes de, que son quienes organizan, coordinan y supervisan el trabajo en las sucursales a su cargo. En efecto, se trata de un actor clave porque son el eje alrededor del cual gira toda la eficacia del equipo de trabajo, y porque pueden incidir directamente, según el tipo de liderazgo que ejerzan, en la motivación, la productividad y la rotación laboral de los empleados.

### **Determinación de la Población y Muestra**

La población es el personal que trabaja en cada tienda. De esta población se escogió para la investigación una muestra no probabilística de 20 empleados millenials -10 de cada tienda-.El empleo de este tipo de muestras resulta muy útil para esta investigación, donde el análisis de los datos permite inferir conclusiones susceptibles de generalización a la población en estudio con cierto grado de certeza (Holguin y Hayashi, 1993). El muestreo realizado fue intencional, seleccionándose los informantes por estar directamente vinculados con los objetivos y el problema de investigación planteados. En cuanto a las entrevistas, se realizó a los dos gerentes de cada una de las tiendas estudiadas.

### **Tipo de análisis e interpretación de los datos**

El análisis de los datos es un proceso en continuo progreso en la investigación. Desde esa perspectiva, se debe comenzar lo antes posible, incluso es posible afirmar que empieza simultáneamente con la recolección de datos y se extiende hasta la elaboración de las conclusiones.

El método de análisis es descriptivo, basado en las encuestas y entrevistas realizadas, haciéndose una serie de inferencias explicativas, así como otras deductivas, para analizar las respuestas con vistas a su mejor aprovechamiento, y que se tomen en cuenta para optimizar el ejercicio del liderazgo en ambas tiendas.

En cuanto a la estrategia metodológica principal, se empleará la técnica de análisis comparativo entre los tipos de liderazgo ejercidos por los gerentes de las tiendas de la empresa de Telecomunicaciones, su abordaje para lograr una mayor productividad en sus empleados y mantener el orden en sus respectivos equipos de trabajo. La particularidad del análisis comparativo permite establecer semejanzas y diferencias de los liderazgos ejercidos, teniendo en cuenta las coyunturas específicas de cada una de las tiendas analizadas. El método de análisis comparativo es útil para establecer contrastes, resoluciones planteadas desde la práctica según las situaciones particulares de cada tienda, y se desarrolla en un contexto determinado, realizando interpretaciones que incluyan conceptos teóricos que se van construyendo en el mismo proceso de análisis en un continuo ir y venir de lo empírico a lo teórico.

Los datos son expuestos en gráficos y tablas con porcentajes, donde se da cuenta de cómo respondieron las informantes a cada una de las preguntas que componen los instrumentos de recolección de datos.

## **Capítulo 1. El liderazgo gerencial: conceptos básicos**

Los líderes como tales pueden asumir posturas administrativas y de gestión, articulando lo social con lo estratégico. La gerencia es asumida como un accionar que es sustentado y que asimila la misión y la visión de la organización, para desarrollar procesos, factor vital para el contexto en el cual se interactúa y surgen las necesidades. La gerencia necesita, por lo tanto, el sustento de asesorías jurídicas, financieras y técnicas para el logro de sus objetivos, por lo que se reafirma como un acumulado de voluntades, de capacidades, de organización y de compromisos.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus gerentes, por la simple razón de que para que crezcan necesitan que las dirijan de manera correcta, dándoles fuerza y vigor. A través del liderazgo se descubren herramientas más eficaces para innovar e inyectar vida en las organizaciones empresariales, acercándolas al camino del éxito y la competitividad. El éxito que puede tener la empresa al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de ellos. Si los líderes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas. En ese sentido, es necesario saber cuáles son los aspectos de mayor relevancia en ellos, que facilitarán el alcance de las metas organizacionales.

Stogdill (1994), en su resumen de teorías e investigaciones sobre el liderazgo, señalaba que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". A los fines de este Trabajo de Investigación hemos de centrarnos en aquella que se refiere al liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

En la teoría del liderazgo hay varios modelos que dan cuenta del liderazgo como un proceso transaccional, en el cual la relación de liderazgo implica un intercambio, económico o psicológico, entre la figura del líder y los miembros del grupo, de modo que ambos toman ventaja de dicha

transacción. Dentro del Liderazgo Transaccional, se encuentran las primeras teorías expuestas en el campo de la Filosofía y Sociología del siglo XIX, el Modelo de los Rasgos, los Modelos de Conducta, las Teorías Contingentes, Humanistas, Atribucionales, el Liderazgo Carismático y el Transformacional.

A los efectos de la presente investigación, resulta de interés el trabajo de Covey (1989, pp. 39-51), quien plantea un liderazgo basado en principios y "los hábitos de la efectividad". Para este autor se registra una carencia de verdaderos líderes, íntegros, basados en sólidos valores y principios, entendiendo a éstos como "directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente". Se trata de verdades profundas, de aplicación universal, evidentes por sí mismas y por ende indiscutibles. La dignidad humana, el servicio, la excelencia, la rectitud, la integridad y la honestidad son ejemplos de principios.

Cuando un líder se basa en estos principios, adquirirá consistencia, fuerza y madurez personal, logrando de este modo una mayor influencia en los demás. En síntesis, los 7 hábitos de la efectividad se pueden sintetizar del siguiente modo: 1) Ser proactivo, 2) Comenzar con un fin en la mente, 3) Establecer primero lo primero, 4) Pensar en ganar-ganar, 5) Procurar primero comprender y después ser comprendido, 6) Sinergizar/Cooperar creativamente y 7) Mejorar continuamente; trabajando en la efectividad, desarrollando el liderazgo personal (de nuestra propia vida) y el liderazgo interpersonal (Covey, 1989).

En un trabajo posterior, Covey (2007, p. 89) postula que el liderazgo consiste en inspirar a otros a encontrar su "voz", una vez que se ha logrado identificar la propia. Esta definición de liderazgo se asocia al octavo hábito de la gente altamente efectiva. Según esta visión, un tanto idílica, el líder no sólo destaca individualmente, sino que ayuda a que otros también prosperen, goza de los beneficios del éxito y los comparte. No trata de imponerse a los demás sino que los ayuda a mejorar y progresar. Además, tiene una sólida escala de valores en la cual basa su toma de decisiones.

Drucker (2002, p. 12) expresa que el líder debe hacer efectivas las fortalezas de la gente e irrelevantes sus debilidades. Las profundas transformaciones económicas, sociales y políticas de la actualidad requieren más que nunca que los líderes –ya sea en los negocios, el gobierno, las escuelas y universidades o las organizaciones sin fines de lucro– se hagan las preguntas correctas y lleven a la práctica respuestas que funcionen.

Maristany (2009, p. 8), dice que “líder es una persona que tiene la capacidad de lograr que otros lo sigan, es alguien cuya voluntad, sentimientos e intuiciones dirigen y controlan a otros en la persecución de una causa común”. El líder logra este fenómeno en relación con un grupo de personas, en una situación y una causa determinadas. En otros términos, ante todo el líder es alguien que tiene la capacidad de que muchas personas lo sigan; la segunda cuestión es que esta dirección y control que tiene el líder sobre los demás ocurre en una cierta situación y por una causa que es considerada común.

### ***1.1. Teorías de liderazgo***

Como consecuencia de la relevancia que el liderazgo ha generado a través de los años, y producto de su creciente importancia en el impacto que tiene en las organizaciones empresariales, es que el mismo ha generado innumerables investigaciones, de las cuales se desprenden las más diversas teorías al respecto. Es así que en este apartado se repasan aquellas teorías más significativas y que han trascendido a través de los tiempos, manteniendo su vigencia e influencia en la actualidad. Al tratarse de un concepto tan complejo, la diversidad entre una teoría y otra refleja la diversidad en sus concepciones de liderazgo, pudiendo apreciarse cómo a través de los años las teorías se van reforzando o bien readaptando, como consecuencia de nuevos trabajos de investigación que las complementan.

La teoría de los rasgos de la personalidad busca entender el liderazgo basándose en las características personales de los líderes, presuponiendo que

estos tienen ciertos rasgos innatos. A los fines de organizar sus investigaciones, los autores de esta teoría adoptaron dos enfoques bien diferenciados: 1) Comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los de quienes no lo han hecho, y 2) Comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces (Davis, 1993).

La comparación de las características de los líderes no ha podido identificar puntualmente cuales son los rasgos que definen a un líder efectivo. Si bien los estudios llevados adelante detallan que la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismo están ligados a niveles y desempeño administrativos altos, el mismo estudio concluye que el factor independiente más importante, en cuanto al nivel y el desempeño administrativo del nivel gerencial, era la capacidad del gerente para supervisar; es decir, su habilidad para usar métodos de supervisión adecuados para situaciones específicas. La conclusión de la gran mayoría de los estudios efectuados, dan como resultado que la eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación.

De acuerdo con Yukl (1994), cabe hacer una distinción entre el término rasgo y la habilidad, cuando se habla del nivel gerencial: "El término rasgo se refiere a una variedad de atributos individuales, incluyendo aspectos de la personalidad, temperamento, necesidades, motivos y valores. Los rasgos de personalidad son disposiciones relativamente estables a comportarse de una forma particular..." (p. 79). Por su parte, el término habilidad "refiere a la capacidad de una persona de desempeñar varios tipos de actividades cognitivas y comportamentales de una forma efectiva. Al igual que los rasgos, las habilidades están determinadas conjuntamente por el aprendizaje y la herencia" (p. 80).

Yukl (1994) menciona ciertos rasgos de la personalidad que refuerzan esta teoría, ellos son: nivel de energía y tolerancia al estrés, autoconfianza, madurez emocional, locus de control interno, integridad, motivación de poder, orientación de logro, necesidad de afiliación, y agrupando las habilidades en

tres categorías diferentes: habilidades técnicas (conocimiento acerca de métodos y procesos), habilidades interpersonales (conocimiento acerca del comportamiento humano, habilidad para comprender los sentimientos) y habilidades conceptuales (habilidad general analítica, pensamiento lógico).

No se puede omitir que esta teoría tiene varias limitaciones. En efecto, los rasgos pueden permitir a veces prever el comportamiento en situaciones normales, y con mayor dificultad en ambientes poco flexibles, esto significa que cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y expectativas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas: son estas situaciones las que crean menos oportunidades para que los líderes exterioricen sus características personales. Las organizaciones muy formales y con cultura fuerte generan este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no son un indicador "exclusivo" para identificar al líder.

Las teorías conductuales o también conocidas como teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, afirman que el líder es fundamental para el desempeño y dan relevancia a las diferencias individuales. La teoría del comportamiento centra su enfoque en intentar determinar qué hacen los líderes efectivos: cómo delegan tareas, cómo se comunican con sus seguidores o empleados y tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores. El comportamiento y sus conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden adquirir a través del aprendizaje, lo cual determina según esta teoría que aquellos individuos que aprendían las conductas propias del líder podrían tener mayores éxitos en la conducción de sus organizaciones. Desde esta perspectiva, el líder gerencial es un constructo integrado exclusivamente por dos dimensiones ortogonales: la dimensión de consideración, orientada a los empleados, y la "estructura de iniciación", orientada a las tareas, las cuales pueden relacionarse con medidas de desempeño. Los estudios de esta teoría concluyen que los grupos de trabajo más productivos suelen tener líderes que se enfocan en los empleados, y no tanto en la tarea. Los líderes más efectivos serán aquellos que establecen relaciones de apoyo con sus empleados,

favorecen la toma de decisiones en equipo y promueven que los empleados establezcan sus propias metas organizacionales (Rost, 1991).

Contemplando que los líderes más efectivos no presentaban rasgos o comportamientos comunes, los investigadores desarrollaron la teoría de contingencias, la cual incluye en el estudio del liderazgo gerencial factores tales como los requisitos de las tareas, las expectativas y conducta de los compañeros, las características, expectativas y conducta de los empleados y las políticas y cultura de la organización que se trate. Así, Chiavenato (2009) ha planteado que "el efecto de un cierto tipo de liderazgo sobre la ejecución y la satisfacción de los miembros del grupo es parcialmente determinado por aspectos de la situación".

De acuerdo a la Teoría de Contingencias, en general, el líder para influenciar a su organización deberá construir "ciertas contingencias ambientales", de manera que éstas repercutan en un mejor rendimiento por parte sus integrantes. Según el paradigma de investigación al que cada Teoría de Contingencia adhiera, habrá diferencias sustanciales. Aquellos paradigmas apegados a la conducta, afirman entonces que la influencia del líder sobre los integrantes de su organización, deberá centrarse en el comportamiento de los empleados; si el paradigma es de tipo cognitivo, la influencia del líder deberá centrarse permanentemente en las pautas de pensamiento de los miembros de su organización; y si se trata de un paradigma conductual-cognitivo, se entiende que el líder deberá aspirar a influir en forma simultánea, tanto en el comportamiento como en el pensamiento de sus seguidores. Más allá del paradigma al que adhiera cada una de estas teorías, todas sostienen un criterio común: ningún individuo se convierte en líder sólo por ser poseedor o no de ciertas habilidades o rasgos, lo que sí es imprescindible es que esos rasgos o habilidades se correspondan con las actividades y metas de su equipo (Bass, 1998). Es por esta razón que todos los paradigmas de contingencias, tienen en cuenta variables moderadoras situacionales antes que prescribir un estilo de liderazgo.

Una discusión que se ha dado en el campo de las teorías del liderazgo es si los líderes nacen o se hacen. Según D'Alessio (2009) en buena medida los líderes tienen una capacidad innata y no podrían "hacerse", pero cabe destacar los enfoques que plantean que los líderes sí se pueden formar y capacitar. Entre estos enfoques destaca el trabajo de Bennis (2001), el cual postula que en la contemporaneidad la conformación de líderes es muy importante porque en ellos descansa la calidad percibida de las organizaciones, y porque los cambios y agitaciones de los años recientes han hecho desaparecer los caminos claros y definidos. Desde su punto de vista, la mayoría de las empresas sufre de exceso de gerencia y falta de liderazgo. En este sentido, es preciso recuperar la esencia del liderazgo y las características que distinguen a un líder.

## **1.2. Estilos de liderazgo**

Cuando hablamos de "estilos de liderazgo", estamos abordando conceptos que a lo largo del tiempo han ido experimentando una evolución, que tuvieron sus inicios con la teoría de los rasgos y fueron mutando o bien transformándose con el nacimiento de nuevas teorías sobre el liderazgo gerencial. Pero más allá del enfoque que tenga cada uno de los estilos, todos coinciden en la misma idea: se trata de maneras, formas o modos diferentes de enfrentar una situación o tema por parte del líder.

Una investigación profunda y analítica de Goleman (2000) identificó seis (6) estilos de liderazgo distintos, cada uno de ellos con un enfoque particular en un componente distinto de la inteligencia emocional. Los liderazgos eficaces, desde su perspectiva, utilizan muy a menudo estos seis (6) estilos de liderazgo, que se describen a continuación.

**Estilo Coercitivo:** El estilo coercitivo se presume el menos eficaz en la mayoría de las situaciones. Este estilo afecta el clima en la organización, donde la flexibilidad es lo que más se ve perjudicada. La toma de decisiones del

líderes netamente verticalista, lo cual genera que las nuevas ideas no lleguen siquiera a generarse. Los subordinados consideran que no tiene sentido expresarlas, ya que por el estilo de liderazgo de su jefe, éstas serán rechazadas indefectiblemente. En el mismo sentido, el factor responsabilidad se debilita y cohibe la propia iniciativa de los empleados, los cuales no se involucran y sienten que su rendimiento no es exclusiva responsabilidad de ellos. Liderar haciendo uso de este estilo tiene un efecto negativo sobre el sistema de recompensas. La tendencia "normal" es que los empleados aspiren a lograr la satisfacción del trabajo bien hecho, producto de su buen rendimiento, pero la influencia de este estilo hace que ese orgullo se vea menoscabado.

Al ejercerse bajo coerción, el factor de la motivación prácticamente desaparece, así como el compromiso de los empleados con las tareas, viéndose afectadas sus actitudes. Si bien, en ciertas situaciones organizacionales el estilo coercitivo ha tenido éxito en su aplicación, debe utilizarse con cautela y sólo en aquellas situaciones que inequívocamente lo requieran y lo vuelvan imprescindible: como podría ser el caso de situaciones radicales, hostiles o en emergencias donde deba haber un quiebre organizacional, en cuanto a hábitos en la organización, que alejen el cumplimiento de los objetivos. Es importante destacar que el tiempo de empleo de este estilo debe cesar una vez resuelto el conflicto o cuando la situación se reestablece en sus parámetros normales, a efectos de evitar que las repercusiones de los efectos negativos de este estilo.

***Estilo conciliador:*** La premisa del estilo conciliador es: «La gente ante todo». Su enfoque se centra en el individuo: quienes eligen este estilo valoran a los individuos y sus emociones por sobre las tareas y los objetivos. Cuando el líder es conciliador, prioriza que los trabajadores estén contentos y que la armonía reine entre los miembros de su organización. Construye su estilo buscando crear fuertes vínculos emocionales, basados en una lealtad recíproca. Su efecto positivo se percibe nítidamente en el factor comunicación, favoreciendo el intercambio de ideas; lo cual también conlleva a que exista

flexibilidad; propicia la confianza, la innovación y que los subordinados asuman nuevos desafíos. El espíritu conciliador del líder es lo que favorece esa flexibilidad, adaptando las reglas o parámetros, de acuerdo a la evolución de las situaciones imperantes, permitiendo que los subordinados encuentren el camino correcto que les permita ser más eficaces en sus funciones.

Respecto al reconocimiento y recompensa por la eficacia en los resultados, el líder conciliador hace permanentes devoluciones positivas, que generan un ambiente laboral donde se promueve la motivación. Es característico de este estilo que quienes lo emplean hacen énfasis en la construcción de relaciones interpersonales. El impacto de este estilo es habitualmente positivo, y comúnmente es utilizado cuando se aspira a fomentar la armonía del equipo, elevar la moral de sus miembros, mejorar la comunicación o generar mejores lazos de confianza en la organización.

Más allá de las ventajas que promueve este estilo, siempre es aconsejable que sea combinado con otro, a lo fines de evitar que la tendencia a generar reconocimientos por parte de este estilo, pueda llegar a ser confundida por parte de los empleados, y que estos perciban de forma errónea que la mediocridad es tolerada. Cuando exista necesidad de generar guías u órdenes claras que impliquen el hecho de enfrentar nuevos desafíos, este estilo no es el más recomendado.

Es común que este estilo de liderazgo sea combinado con el estilo autoritario, y en este caso son los líderes autoritarios quienes plantean la visión, marcan pautas y comunican a sus subordinados cuáles serán sus contribuciones a los objetivos del equipo. En el caso que algo altere el normal desempeño de las directrices formuladas, la solución será combinar este estilo con las características netas del planteamiento atento y afectuoso del líder conciliador. La simbiosis de estos dos estilos puede favorecer a alcanzar mejores resultados.

***Estilo democrático:*** Los rasgos distintivos del estilo democrático se reflejan en la relevancia que da el líder a dedicar tiempo para escuchar y

analizar las ideas del equipo, y la devolución que el equipo hace a las ideas y propuestas que el líder plantea. Este escenario favorece la confianza, el respeto y compromiso de manera recíproca. El hecho de que los subordinados tengan un espacio donde puedan plantear sus ideas y opiniones respecto a las decisiones que tendrán incidencia sobre los objetivos de la organización genera un ambiente equilibrado, donde el líder democrático promueve la flexibilidad y la responsabilidad de sus miembros, prioriza conocer cuáles son sus inseguridades, sus inquietudes, permite evaluarlas y busca vías posibles para una solución duradera, favoreciendo que la moral ocupe un lugar de relevancia. Al escuchar las preocupaciones de los demás descubre qué hacer para mantener alta la moral y que no decaiga ni se menoscabe. Otra de las características más sobresalientes de este estilo es el hecho de que todos sus integrantes, al estar activamente involucrados en el planteamiento de los objetivos y de los criterios establecidos para evaluar el éxito, tienen una visión realista sobre la factibilidad o no de lograr las metas, y actuarán con una alta motivación.

Es posible afirmar que a los líderes que siguen este tipo de conducta o este patrón se les atribuye una toma de decisiones de manera colectiva, siendo ésta el resultado de un proceso de debate colectivo, donde el líder ocupa una posición de "experto" que aconseja y/o recomienda a los subordinados, teniendo la facultad de indicar la decisión final si es necesario. Al igual que en el caso anterior, este estilo tiene sus efectos negativos si no es ejercido adecuadamente. Puede provocar reuniones prolongadas y pérdida del foco en los objetivos del equipo de trabajo y/o de la organización. Si bien cada estilo puede aplicarse mejor que otro, teniendo en cuenta el contexto de la situación emergente, el estilo democrático es una opción viable cuando el líder, tiene dudas sobre qué decisión será la más productiva para su organización, y es por ello que requiere del involucramiento y opinión, de los que él considera sus subordinados más competentes, ya que esa interacción permite generar nuevas propuestas de cara a la ejecución de esa visión. Aplicar este estilo, sin disponer de la información o la idoneidad necesaria por parte de los subordinados, no es productivo y generará desilusión en el equipo.

**Estilo ejemplarizante:** El estilo ejemplarizante presenta características similares al coercitivo, es por este motivo que su aplicación debe ser moderada. Inicialmente, y a simple vista es un estilo brillante, ya que sus rasgos más sobresalientes son admirables. El líder establece unos niveles de rendimiento muy elevados y los ejemplifica personalmente. Demuestra una gran obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y exige lo mismo de todos los que lo rodean, y aún más, buscando que cumplan con estándares de excelencia. Tiene una gran facilidad para detectar a quienes rinden por debajo de lo que él considera los parámetros normales y es a ellos a quienes les exige más. Aquellos que no estén a la altura deseada, los sustituye por alguien que sí sea capaz de ello.

Inicialmente, se presume que este estilo debería producir mejoras en los resultados, pero en los hechos dista de ser así. En realidad, el estilo ejemplarizante aniquila el clima laboral. Muchos de los subordinados se sienten abrumados y agobiados por las exigencias de alto rendimiento del líder ejemplarizante y se desmoralizan o incluso pueden llegar a frustrarse. A los ojos del líder, puede ser que las pautas de trabajo sean claras y precisas, pero no las comunica con claridad; asume que sus subordinados deben saber qué deben hacer e incluso asume que: «Si hay que explicárselo no es idóneo para el puesto o labor». Los subordinados aprecian que el jefe no confía plenamente en su desempeño ni en sus iniciativas. Ello conlleva a que no se promueva la flexibilidad; el trabajo se enfoca en tareas concretas, se torna monótono y tedioso.

Al hablar del factor recompensas en cuanto a este estilo, el líder ejemplarizante no emplea el comúnmente conocido como "feedback", al no existir ese "ida y vuelta" en el rendimiento de sus subordinados, en ocasiones se apresura a sustituirlos cuando considera que están atrasados o no llegaron a cumplir los objetivos planteados en el tiempo asignado. Puedo suceder, que ante la ausencia del líder, sus subordinados sientan que se encuentran sin dirección, ya que se han mentalizado para que él siempre les indique cómo realizar las cosas.

Finalmente, los ambientes organizacionales donde impera este tipo de líder provocan que el compromiso de los subordinados se vea reducido, producto de que individualmente ellos no perciben cómo su esfuerzo se ajusta al de la organización en su conjunto. Cabe resaltar que el estilo ejemplarizante no siempre es sinónimo de malos resultados. La clave consiste en saber apreciar cual es el contexto organizacional que se amolda a sus características. Respecto a ello, las organizaciones que poseen equipos que se encuentran altamente motivados, con miembros talentosos y competentes, requieren poca orientación, coordinación o guía; es allí, donde este estilo puede resultar eficiente. De igual modo que con el estilo coercitivo, su empleo no debería ser exclusivo sino combinarse con estilos más abiertos a las competencias de cada empleado.

***Estilo capacitador (coach)***: Aquellos líderes que eligen el estilo capacitador se destacan por contribuir para que sus subordinados identifiquen sus puntos fuertes y débiles. En otros términos, este estilo ayuda a que los empleados reconozcan sus aspiraciones personales y profesionales. Impulsa y estimula a sus subordinados a definir sus objetivos y metas a largo plazo y trazar un plan para lograr materializarlos. En este estilo de liderazgo el líder se vincula con sus subordinados de forma tal que logran consonancia con sus funciones y las responsabilidades que cada uno de ellos tiene para el cumplimiento de los objetivos de la organización, brindando un *feedback* oportuno y orientación hacia las tareas impuestas.

Otra de sus principales cualidades es que son proclives a delegar y asignan a sus subordinados tareas complejas, aun a expensas de saber que su consecución les demandará tiempo y que sus resultados no serán de una velocidad extrema, ni a corto plazo. Son conscientes de que están capitalizando tiempo por aprendizaje largo plazo. Otra de sus singularidades es que están dispuestos a aceptar fracasos momentáneos, pues saben que son una herramienta óptima para desarrollar el aprendizaje a largo plazo.

De acuerdo con Goleman (2000), éste es el estilo menos utilizado. Una de las principales razones de ello radica en el hecho de que en la actualidad,

un gran número de organizaciones no disponen de tiempo suficiente para dedicar a las tareas lentas y tediosas de instruir a los subordinados y contribuir en su desarrollo profesional, aun a sabiendas que luego de una primera dosis de este estilo, permite la orientación del subordinado y ya no se requiere de demasiado tiempo extra o incluso, en ocasiones no hacen falta segundas dosis, ya que han sabido asimilar las enseñanzas de manera efectiva.

Es necesario saber, que este estilo brinda una herramienta valiosa a aquellos líderes que lo apliquen: el poder de su influencia sobre el clima laboral, la motivación y el rendimiento es claramente positivo. Cabe destacar que el centro de gravedad de este estilo es el desarrollo personal, y no las tareas laborales inmediatas. Pese a ello, los resultados mejoran. El motivo es que requiere un diálogo permanente, y el efecto del diálogo es que impulsa a generar un buen clima laboral. La flexibilidad, la predisposición para permitir que los subordinados se animen a innovar, a experimentar nuevas alternativas, a buscar construir desde el equipo, asegura que los individuos conozcan las expectativas de su superior respecto a ellos y cómo su trabajo influye y forma parte de las metas de la organización. Saber que cuentan con la confianza del líder, hace que se sientan más comprometidos y responsables, ya que son concientes respecto a lo que el gerente espera de ellos, y los impulsa a aspirar la excelencia en los resultados.

Si bien, haciendo un uso correcto del estilo se obtienen resultados muy positivos, aquellos subordinados que opten por aceptar los beneficios de este estilo, podrán capitalizar sus ventajas y maximizarlas. Es posible sintetizar que: la clave del éxito para este tipo de estilo es que será más beneficioso para aquellos subordinados que se encuentren abiertos a recibir la "ayuda" de sus líderes, muy por el contrario, aquel líder que no disponga de la pericia necesaria para ayudar a sus subordinados, fallará y generará frustración. En la actualidad, hay una gran tendencia por parte de las empresas a valorar el efecto positivo que genera este estilo, y buscan promover que el mismo sea una competencia básica en su estructura.

**Estilo autoritario:** Por último, está el liderazgo autoritario, que varios teóricos lo consideran el más eficaz, y que puede generar también un óptimo clima laboral. Aquellos líderes que adhieren a este estilo tienen una visión de futura clara y precisa, y son totalmente concientes de la dirección que quieren seguir, ello favorece la motivación de sus subordinados, pues el plan es evidente y se refleja en la visión general de la organización.

En aquellas organizaciones donde el estilo autoritario sea el escogido, se ha de encontrar un líder que monopoliza la toma de decisiones. Esto implicará que los roles de los subordinados estarán establecidos, al igual que las técnicas y los métodos que se aplicarán para obtener los objetivos impuestos, incluyendo las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Es el estilo de liderazgo más comúnmente empleado en la gran mayoría de las organizaciones.

En este tipo de liderazgo los líderes prácticamente no se involucran en la ejecución de tareas laborales. Dentro de los beneficios que se destacan de este liderazgo se puede mencionar que impulsa el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. Las "misiones individuales" de cada subordinado se encuentran enmarcadas dentro de la visión global de la organización. La claridad de los objetivos está al alcance de todos los integrantes, y todos perciben por igual cuáles son los pasos para alcanzar el éxito, y las recompensas aparejadas a éste.

En líneas generales, es un estilo que obtiene buenos resultados, pero es especialmente eficaz en el caso de las empresas que necesitan un nítido cambio en su rumbo, con una proyección a largo plazo. Un aspecto a resaltar de este estilo es que implica asumir el riesgo de que se produzca una "revolución" por parte de los subordinados. Este riesgo será proporcional al carácter autoritario del líder. Otro de los inconvenientes de aplicar este estilo es que, al igual que los demás no funciona en todas las situaciones y entornos. Un claro ejemplo de ello es cuando consideramos su empleo en un equipo de expertos que poseen igual o más experiencia que el líder y pueden considerarlo pretencioso y desinformado.

Luego de haber examinado cada uno de los estilos propuestos por Goleman (2000) podemos concluir que aquellos líderes exitosos no utilizan un único estilo. La eficiencia del liderazgo se alcanza cuando un líder tiene la capacidad de cambiar flexiblemente de un estilo a otro según las circunstancias. Este autor hace énfasis en el hecho de que el clima y la situación empresarial están en constante movimiento, por tanto un líder debe saber cuándo ejercer un tipo de liderazgo u otro, para que el elegido logre una mayor eficiencia.

Cabe destacar que aquellos liderazgos que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el conciliador y el capacitador– tienen el mejor clima y rendimiento organizacional, favoreciendo el desarrollo de las capacidades de sus subordinados e impulsando el compromiso con los objetivos. Aquel líder que opte por este tipo de “artilugio” en la selección del estilo de liderazgo que se ajuste y adapte al ritmo de las situaciones, tendrá mayor fluidez y herramientas para conducir su organización y obtendrá así mejores resultados.

Goleman, Boyatzis y McKee (2003) consideran que las características de liderazgo efectivo no son innatas, pueden adquirirse y desarrollarse; planteando también ciertas aptitudes claves que deben poseer los líderes, las cuales facilitan el buen desempeño, el logro de los objetivos y el apoyo de los colaboradores. Para estos autores, la clave del liderazgo resonante se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que posean los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás. Los autores presentan un modelo en el que señalan la existencia de cuatro dominios fundamentales de la inteligencia emocional –conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones–, las cuales comprenden a su vez 18 competencias. Consideran que los mejores líderes son aquellos que utilizan con flexibilidad lo que denominan «el repertorio del liderazgo».

Dentro de las corrientes teóricas que sostienen que los líderes “se hacen”, cabe resaltar el aporte de Fischman (2003, pp. 19-27), para quien el liderazgo personal se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. Por su parte, el liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores.

### ***1.3. Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional***

El liderazgo transformacional se centra en los seguidores del líder, siendo aquel liderazgo capaz de motivarlos para desarrollar sus capacidades y conseguir su implicación en las tareas. De acuerdo con Rost (1991), los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo, mientras que el líder transformacional se identifica como una teoría del poder, es la influencia con la que el líder actúa de manera mutua con sus seguidores, priorizando sus necesidades, e inspirando y motivando para avanzar hacia un propósito particular.

Estos dos tipos de liderazgo fueron definidos a partir del comportamiento que los líderes usan o expresan para influenciar a sus seguidores y generar cambios que promuevan el desarrollo personal y profesional de los miembros de un equipo de trabajo empresarial. El enfoque del liderazgo transformacional consiste en promover una renovación o evolución en la organización, aspirando a alcanzar las expectativas planificadas, con una misión definida y con lineamientos claros para los miembros del equipo. Las principales herramientas que emplea este tipo de liderazgo se sustentan en: trato individual y personalizado, busca la motivación y potenciar las fortalezas de sus subordinados para asegurar el máximo rendimiento. Un factor en común es la vinculación entre líderes carismáticos y la elección del modelo transformacional: dicha combinación favorece la confianza en los equipos de trabajo, incrementa el compromiso y el sentido de

pertenencia a la organización, permitiendo que los empleados se desempeñen con autonomía (Yukl, 1990), tal como prefiere la generación millennial.

En otro orden de ideas, el líder transaccional se sustenta en que el subordinado cumple con sus funciones laborales, y a cambio de ello obtendrá una remuneración. Los objetivos organizacionales son definidos por el líder, quien a su vez determina los modos de acción para lograrlos y las recompensas/castigos en relación al nivel de satisfacción de estos. Una de las características de este estilo es la orientación a metas a corto plazo, restringiendo la autonomía y la creatividad de los integrantes del equipo para solucionar inconvenientes o problemas que surgen en el trayecto al logro de los objetivos.

Ambas modalidades son exclusivas, pero aun así son procesos mutuamente excluyentes. Un mismo líder puede recurrir a ambos tipos o estilos de liderazgo en distintos momentos y en diferentes situaciones en pos de alcanzar el éxito en el rendimiento de una organización. No obstante, la tendencia muestra que los mayores estándares de productividad son superiores cuando se opta por el modelo transformacional (Salcedo Fernández, 2018).

El ejercicio del liderazgo transformacional se interpreta como la influencia estimuladora para el crecimiento y el éxito, que motiva y es ejemplar, pero en su lado opuesto podemos enfrentarnos a un comportamiento denigrante, criticable y que lejos de construir, destruye equipos de trabajos e incluso organizaciones. Se trata del liderazgo tóxico, que es un liderazgo "deficiente", tal como lo definió Limpan-Blumen (2005). Su característica más sobresaliente es el efecto negativo que provoca en la organización, desgastando a los empleados y generando un ambiente de trabajo insoportable.

#### **1.4. El liderazgo gerencial en el siglo XXI**

En relación con los cambios acaecidos en el siglo XXI en el mundo empresarial, y cómo se configura a partir de los mismos una nueva función del líder, resulta relevante el planteamiento de Grosso (2006), quien sostiene que las nuevas realidades del mundo de los negocios enfrentan a las empresas a un sinnúmero de nuevos desafíos a los que deberán dar respuesta para asegurar su supervivencia, fundamentalmente mediante la edificación de una sólida competitividad sustentable en el largo plazo. Más allá de las condiciones particulares de cada mercado y la situación que cada organización afronte, todos los contextos contemporáneos se caracterizan por una serie de patrones comunes destinados a transformar los tradicionales modelos de gestión.

Por su parte, la mayor inestabilidad de los mercados, sumada a una creciente intensidad competitiva; la ruptura definitiva de los tradicionales paradigmas de las industrias y desde el punto de vista de las tradicionales recetas de la administración empresarial, el evidente fracaso de los "instrumentalismos", es decir de aquellas visiones y modelos centrados en la aplicación universal de las herramientas de moda, sin reparar en la premisa esencial de que todo negocio debe tener por prioridad la creación de valor para sus públicos de interés. En este sentido, resulta evidente que al momento de plantear cuestiones tales como la innovación y el servicio, es preciso reconocer que dichos aspectos no se constituyen en el emergente de la eficiencia operativa, sino esencialmente de la acción humana, del compromiso de todas y cada una de las personas que forman parte de una organización, por lo que la gran transformación que exigen las empresas en la actualidad consiste básicamente en el pasar de una organización centrada en los procesos a una organización centrada en las personas (Grosso, 2006).

Según Grosso (2006), en este traspaso reside el principal problema del desarrollo de las organizaciones: se vive hablando del compromiso con la búsqueda de la excelencia, pero muy poco se realiza en la práctica para lograr que las personas pongan pasión y entusiasmo en lo que hacen dentro de la

organización. Este es el terreno de acción para la construcción de un genuino liderazgo gerencial, que no pasa por las cosas que el conductor “haga” sino fundamentalmente por lo que el conductor sea como persona y su compromiso irrenunciable por lograr que las personas den lo mejor de sí en el trabajo.

El autor añade que el ejercicio de la conducción en las organizaciones modernas se asienta sobre la construcción de un liderazgo resonante y polifacético, sobre la capacidad de quien lidera para convertirse en un modelo de identificación que contenga y comprometa a las personas y la asunción de un conjunto de roles que den respuesta a las necesidades del contexto en que se desenvuelve, de la evolución del grupo o equipo de trabajo que se conduce y de la de cada individuo que forma parte del mismo. El líder es ante todo un creador de comunidades, y desde esta perspectiva sus labores esenciales son inspirar al grupo, crear vínculos, formar y motivar a las personas (Grosso, 2006).

Tappscot y Caston (2005, p. 24) afirman que las organizaciones del siglo XXI están enmarcadas en un contexto de continuos avances tecnológicos, en una economía global con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación, servicio al cliente y énfasis en el capital humano. Estos cambios exigen modificaciones de índole estructural, y principalmente de estrategias de trabajo orientadas a la participación y desarrollo de alianzas. Por lo general, esto origina retos complejos y difíciles de afrontar. Es aquí precisamente donde debe desempeñarse el ejercicio del liderazgo, concebido como un conjunto de acciones que permitan 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.

De acuerdo con Heifetz y Laurie (2000, pp. 103-104) el ejercicio del liderazgo requiere saber distinguir entre liderazgo y autoridad y entre tarea técnica y tarea de adaptación. La primera distinción proporciona una estructura para desarrollar la estrategia de liderazgo dada la posición personal en una

situación con o sin autoridad. La segunda refiere a las diferencias entre los desafíos de la experiencia y del aprendizaje, y los diferentes modos de operar que requiere cada una. El hecho de establecer estas dos distinciones permite comprender por qué tantas personas en posiciones de autoridad no logran liderar: cometen el error clásico de tratar los desafíos de adaptación como si fueran técnicos.

La utilización del término *movilizar* por parte de estos autores, cuando hacen referencia a la función esencial del líder, se sustenta en los mencionados cambios de ámbito mundial en las sociedades, mercados y tecnología, pasando a ser la función crítica del líder *movilizar* a todos los empleados de las organizaciones a enfrentar y a trabajar en la adaptación a estos cambios. Es decir, los trabajadores deben hacerse responsables, y no evitar el afrontamiento de sus problemas, mientras que el líder deberá basarse en los siguientes seis principios para liderar una labor de adaptación: Asomarse al Balcón, Identificar el Desafío de la Adaptación, Controlar la Angustia, Mantener una Atención Disciplinaria, Devolver el Trabajo a los Empleados y Proteger las Voces del Liderazgo que proviene de abajo (Heifetz y Laurie, 2000, pp. 118-121).

En síntesis, los autores plantean que el papel de los líderes consiste fundamentalmente en *movilizar* a la gente, lo cual implica motivarlos, orientarlos e inspirarlos a afrontar sus problemas. De algún modo esto exige que los líderes se conviertan en *coaches* y sirvan de modelo. En efecto, los líderes del siglo XXI, buscando aprovechar las oportunidades que se presentan en toda crisis, deberán mediar con sus asociados, en la conformación de equipos de trabajo, lo que conlleve a modificar los modelos tradicionales de estructuras verticales de organización. La tendencia en las arquitecturas de las organizaciones se centrará en estructuras más horizontales, con orientación al trabajo en redes, en virtud de los avances tecnológicos. La consecuencia que conlleva esta nueva forma de trabajar necesariamente requiere de una mejor preparación de los recursos humanos en las organizaciones. A fin de

representar los cambios que se avizoran en el ejercicio del liderazgo empresarial en el siglo XXI se expone el siguiente gráfico.

**Gráfico 1. Ejercicio del liderazgo en el siglo XXI**



*Fuente: Zamora y Poriet (2010)*

## **Capítulo 2. Caracterización de la generación millennial**

En los últimos años el talento ha evolucionado, y también sus demandas, las personas que trabajan en una empresa buscan ser felices, y sentirse en sintonía con los valores de la empresa, entre muchas otras cosas. En el mercado de talento es necesario conocer y trabajar las necesidades de cada una de las generaciones que conviven en las empresas: Baby Boomers (1946-1964), Generación X (1965-1980), Millenials o Generación Y (1981-2000) y Generación Z (+2001). Son generaciones marcadas por diferentes épocas y con necesidades muy distintas y muy marcadas en lo que a felicidad en el trabajo se refiere y que, por lo tanto, implican nuevas formas de gestión del talento en las organizaciones (Romero, 2017).

Desde hace años, en el ámbito de los estudios de la administración y gestión empresarial y los recursos humanos, se viene analizando e investigando a la generación millennial, que son quienes nacieron entre 1981 y 1996, aunque este intervalo de años puede variar entre los autores que la han abordado. Su población supone un 24% del total mundial, y su rasgo más distintivo, y que resulta relevante para el presente trabajo de investigación, es el fuerte aumento de su presencia en el mundo laboral actual, particularmente en el ámbito de las Telecomunicaciones y la Economía del Conocimiento (López de Gómara, 2017).

Así como las personas tienen su propia personalidad, las generaciones adoptan un "perfil" propio de quienes la componen, presentando rasgos específicos, un marco de valores, creencias, aspiraciones muy puntuales, tendencias concretas y hábitos que la hacen diferente a las demás generaciones.

En 2013, un estudio generacional realizado mundialmente por Pricewaterhouse Coopers® con la Universidad del Sur de California y la Escuela de Negocios de Londres, rotuló a la generación del milenio como aquellos nacidos entre 1984 y 1999. También conocidos como Generación Y o

Generación *Next*, los *millennials* son consideradas aquellas personas que llegaron al inicio de la edad adulta con el nuevo milenio.

La realidad es que a ciencia cierta no hay oficialmente un parámetro que la delimite, tanto respecto al inicio como al fin de esta generación, ya que dependerá de cuales sean los demógrafos analizados o bien los investigadores consultados. Es por ello, que se ha adoptado como norma general considerar millenials a todos aquellos jóvenes que han nacido en la década de los '80 (López de Gómara, 2017).

A lo largo de la historia podemos afirmar que hay hechos y/o eventos que marcan un antes y un después en la humanidad: de esta forma podemos decir que se establecen periodos "marcados" por: avances científicos y tecnológicos, crisis económicas mundiales y que afectan a toda la población, pero que por el momento en que suceden son propensos a dejar una mayor huella en los adultos más jóvenes, como consecuencia de que son ellos quienes aún se encuentran en proceso de formación de sus valores y expectativas.

Para ser más precisos respecto a esos grandes acontecimientos que "marcaron" a esta generación, cabe mencionar la irrupción de la globalización, la revolución digital y la gran crisis económica de 2008, que generó un entorno no del todo favorable para su crecimiento. La combinación de estos eventos ha dejado una marca en esta generación que les da un tinte especial y la diferencia de las demás, respecto a preferencias, actitudes, capacidad de adaptación y expectativas que discrepan de las que tenían generaciones precedentes.

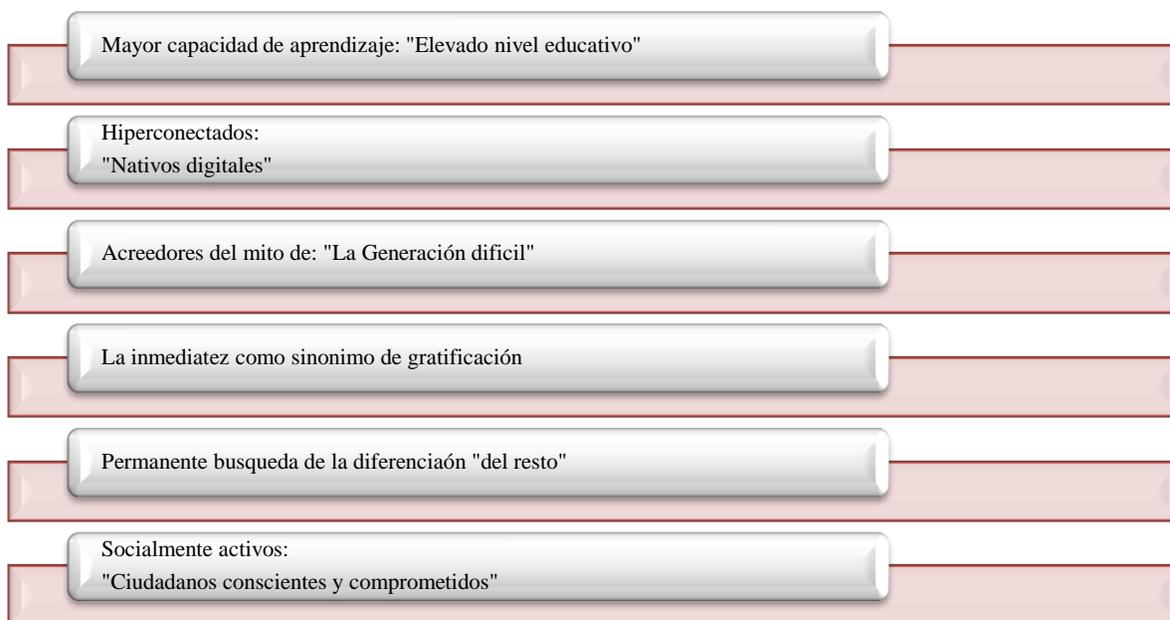
Una amplia esfera de los millennials ha experimentado la expansión educativa, provocada en gran medida por la llegada de Internet aplicada a la educación y la capacitación, y las posibilidades de acceso a una formación de nivel superior ha estado más al alcance de ellos, que de las anteriores generaciones. Si bien esta condición los prepara con más y mejores herramientas para un mundo laboral de constante evolución, a muchos de ellos

no les asusta cambiar de trabajo, ya poseen una rápida adaptación a los entornos cambiantes, se consideran tolerantes a la frustración, tienen autoconfianza y mucho compromiso. Para ellos, vivir sin tecnología no es admisible. El hecho de no temer a cambiar de puesto de trabajo los ha llevado a que una gran proporción se transformen en emprendedores, haciendo gala de sus dotes creativas, innovadoras, con ideas que irrumpen en el mercado global. Sin dudas, el hecho de poder interactuar digitalmente a través de la web, de redes sociales y otros medios les permite desarrollar nuevas habilidades y capacidades, que favorecen al trabajo en equipo, la creatividad aplicada a contenidos audiovisuales, el poder gestionar múltiples tareas a un mismo tiempo –multitasking- o el sentirse cómodos con la libertad de comunicarse dónde y cuándo quieran, aumentando el alcance de sus aportes, e incluso siendo capaces de “viralizar” sus ideas y/o propuestas en cuestión de segundos (López de Gómara, 2017).

Es la generación que ha transitado el “boom” de la tecnología desde sus inicios, hasta el mayor período de auge en la actualidad. Poseen un contacto estrecho con la tecnología y tienen el beneficio de tenerla al alcance de sus manos en forma permanente. Ello también ha influido en sus conductas y comportamientos, que analizándolo desde el presente, los identifica como algo “exclusivo” de su generación. La TV, la web, las redes sociales, la comodidad de poder acceder a la información desde su hogar, favorecidas por la inmediatez de la conexión con el mundo a través de Internet es uno de sus rasgos distintivos. Dentro de los efectos colaterales de los avances tecnológicos cabe mencionar el valor que ellos le dan a poder comunicarse de manera remota desde cualquier parte y en cualquier momento. Dentro de los aspectos que más valoran y reconocen están: la rapidez, la eficiencia, la facilidad y la simplicidad en todo lo que hacen y eligen, favorecidos claramente por la evolución tecnológica y digital (García Ayala, 2017).

A continuación, se expone un gráfico en el que se representan las principales características de la generación millennial.

## Gráfico 2. Características de la Generación Millennial



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el mismo orden de ideas, la generación del milenio, es una generación "hiperconectada", que utilizan intensamente las tecnologías digitales, redes sociales y/o Internet para establecer lazos de amistad "online", efectuar compras, estudiar, cumplir con funciones laborales, obtener información relativa a productos o servicios que desean adquirir o comparar. Todo ello también trae sus consecuencias, y para este rasgo en particular, su implicancia es que terminan generando un entorno caracterizado por la obtención inmediata de gratificación, donde no hace falta esperar, y ello sin dudas, puede ser un factor que dificulta la adaptabilidad e incluso puede derivar en sensaciones de frustración, cuando esa gratificación esperada no se produce de manera rápida (López de Gómara, 2017).

Cuando se analiza lo que esta generación pretende de sus empleadores y las organizaciones donde están inmersos, los autores coinciden en que para retener a los verdaderos talentos millennials, se debe promover y priorizar

dentro de las políticas empresariales, la flexibilidad, la modalidad *home office*, el reconocimiento respecto a sus funciones y/o capacidades y no en relación a su edad o los años de antigüedad en la empresa. En otras palabras, deben estimular e impulsar el éxito, ya que ello actúa como un motor motivador para esta generación (López de Gómara, 2017).

Si analizamos sus rasgos, desde un punto de vista desfavorable en cuanto al ámbito laboral, se puede apreciar que al igual que en la vida misma, existen matices y “la perfección no existe”. Según Myers (2017)

“más del 80% de los gerentes de contratación afirman que sus empleados millennials muestran tendencias narcisistas. Quizás aún más preocupante, sólo el 27% de los gerentes creen que sus empleados jóvenes son jugadores de equipo. El sentimiento negativo expresado por los gerentes de contratación encuestados contrasta fuertemente con la opinión que los millennials tienen de sí mismos. Por ejemplo, más de dos tercios de los encuestados se ven a sí mismos en una función de gestión en los próximos cinco años. Al mismo tiempo, el 58% de los millennials encuestados informaron que tenían la intención de permanecer en su puesto actual durante menos de tres años. Como era de esperar, el 52% de los millennials consideró que el concepto de lealtad de los empleados estaba sobrevalorado” (Myers, 2017, p. 1).

Por lo expuesto hasta aquí, es posible concluir que se trata de una generación cuyo desarrollo ha transcurrido en un periodo de grandes y radicales cambios, donde el exceso de información y permanente progreso, los tiempos de espera entre otros factores, generan indudablemente diferentes estándares en el ámbito laboral.

Si se observan las cualidades de los millennials desde la perspectiva de su vida personal e incluso familiar, se puede descubrir que la tendencia generacional refleja que: decisiones trascendentales como la constitución de la familia se ven retrasadas en comparación con las generaciones anteriores. Algunos argumentos de peso para llegar a estas aseveraciones se vinculan a la tendencia generacional ante los “inconvenientes” de mantener un trabajo estable, que indirectamente repercuten en su economía y que derivan en la

tendencia de esta franja etaria a optar por continuar viviendo con sus padres, no independizándose. En efecto, la proporción de jóvenes menores de 35 años que están casados es más baja que nunca. Del mismo modo, la edad promedio en la que las mujeres tienen su primer hijo ha ido aumentando paulatinamente en los últimos años y a modo de ejemplo, en Europa ya se sitúa en los 29 años, el nivel más tardío jamás registrado (García Ayala, 2017).

## **Capítulo 3. Trabajo de campo. Análisis de encuestas y entrevistas**

En este apartado se incluyen y exponen los resultados del trabajo de campo, describiéndose el modo en que los encuestados y entrevistados respondieron a los instrumentos de recolección de datos, y analizando comparativamente las respuestas. En principio, el análisis de los datos extraídos del trabajo de campo se llevó a cabo tomando en cuenta como ejes los objetivos y el problema de investigación planteado.

### ***3.1. Análisis de Encuestas***

Las encuestas se realizaron en encuentros virtuales con cada uno de los informantes, a fin de que la investigadora pudiera responder a las dudas surgidas del cuestionario. En todos los casos se les manifestó a los gerentes y empleados que la encuesta tenía fines estrictamente académicos, y que la información consignada en la misma es de carácter privado y confidencial. En las encuestas se aclaró que en cada una de las preguntas sólo era posible escoger una opción. Cuando los encuestados lo consideraron necesario, justificaron debajo de cada pregunta su elección, lo que le confiere al estudio un enfoque cualitativo.

El análisis de las respuestas de los empleados y gerentes de las tiendas relevadas constituye el núcleo de la investigación. En este caso, se cotejan los datos primarios con los secundarios, y siguiendo métodos hipotético-deductivos e inductivos se analiza la información registrada en gráficos.

En principio, para tener una idea de las características de cada sucursal, se presentan a continuación los índices de rotación laboral y productividad elaborados por la propia compañía, registrados en el último año de ejercicio en cada una de las sucursales-tiendas analizadas, que son denominadas Centro de Atención al Cliente (CAC):

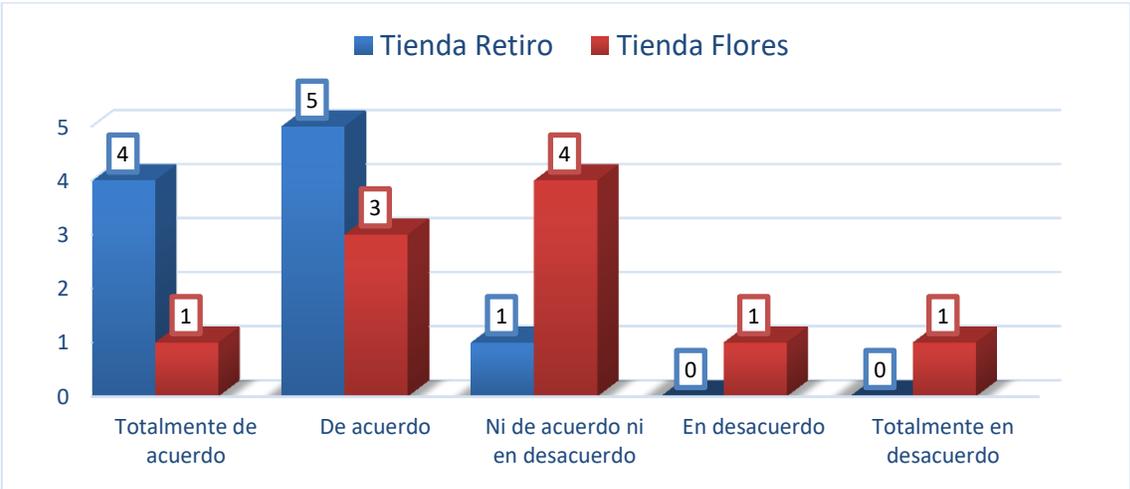
Indicador	CAC Retiro	CAC Flores
<b>Indice de rotación laboral (promedio de año 2021)</b>	28,7	39,5
<b>Indice de productividad (promedio de 2021)</b>	52,1	29,9

### ***Datos Sociodemográficos***

El promedio de edad de los empleados de las sucursales es joven dentro de la categoría de los millennials, registrándose un promedio de 31.6 en la sucursal de Retiro y un poco más elevado, 33.4, en la sucursal de Flores, habiendo también varios empleados que ya pertenecen a la generación Z o centennials. El carácter juvenil de las plantillas resulta afín con la experiencia y antigüedad que presentan, llevando más del 50% de los encuestados menos de dos años trabajando en la empresa. En modo proporcional con los promedios de edad se halla la antigüedad, pues los de la sucursal de Flores tienen un poco más de experiencia que sus pares de Retiro (36 sobre 20 meses). En cuanto a la distribución por sexos, se encuestó a 5 hombres y 5 mujeres en cada sucursal, no registrándose diferencias significativas en las respuestas en función de esta variable. En contraposición, se observó que aquellos encuestados con mayor experiencia respondieron en forma negativa, comparados con aquellos de menor experiencia. Otro aspecto que se destaca acerca de los años en el cargo es que el liderazgo en empresas de Telecomunicaciones es un puesto que en algunas sucursales tiene un alto nivel de rotación, ya que requiere un elevado nivel de compromiso hacia los clientes y un alto nivel de responsabilidad, lo cual muchos gerentes no pueden sostener.

A continuación se analizan las respuestas brindadas por ambos grupos a las preguntas que componen la encuesta sobre el liderazgo ejercido en las tiendas-sucursales analizadas:

**1) Exprese su opinión: "En la sucursal los gerentes le brindan a los empleados la libertad necesaria para autodirigirse, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades particulares."**

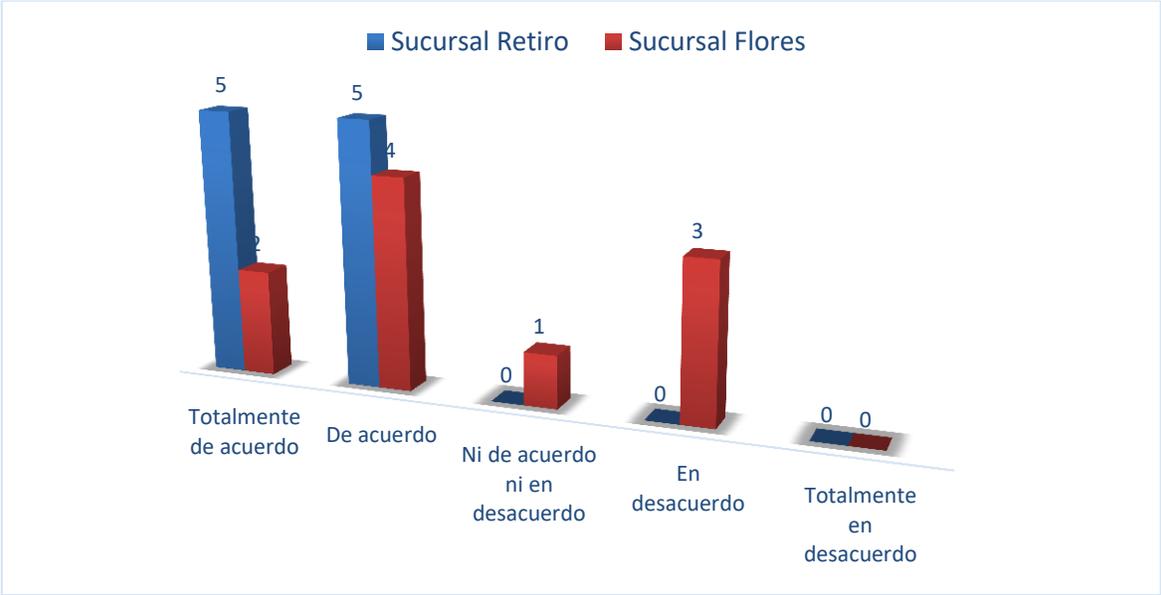


Opciones	Tienda Retiro	Tienda Flores	Total: 20
Totalmente de acuerdo	4	1	5
De acuerdo	5	3	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4	5
En desacuerdo	0	1	1
Totalmente en desacuerdo	0	1	1

**Análisis:** En la primera pregunta, si bien a nivel general hay un predominio del segmento positivo de la escala –escogido por el 65% de los empleados- se advierte que los empleados millennials del CAC de Retiro tienen una mejor percepción en cuanto a la libertad que les otorgan los gerentes para

autodirigirse, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades en el trabajo. Tal es así que el 90% de los que trabajan en esta tienda eligieron el segmento positivo, mientras que este porcentaje se reduce al 40% entre los empleados de la sucursal de Flores, obteniendo en su caso similar porcentaje la opción intermedia de la escala, y habiendo incluso dos empleados que optaron por el segmento negativo de la escala, cuestionando el planteamiento que se hace en la pregunta, y planteando que en realidad ocurre lo contrario, sintiendo estos empleados que sus gerentes o jefes no les dan la libertad que requieren para desenvolverse en sus puestos.

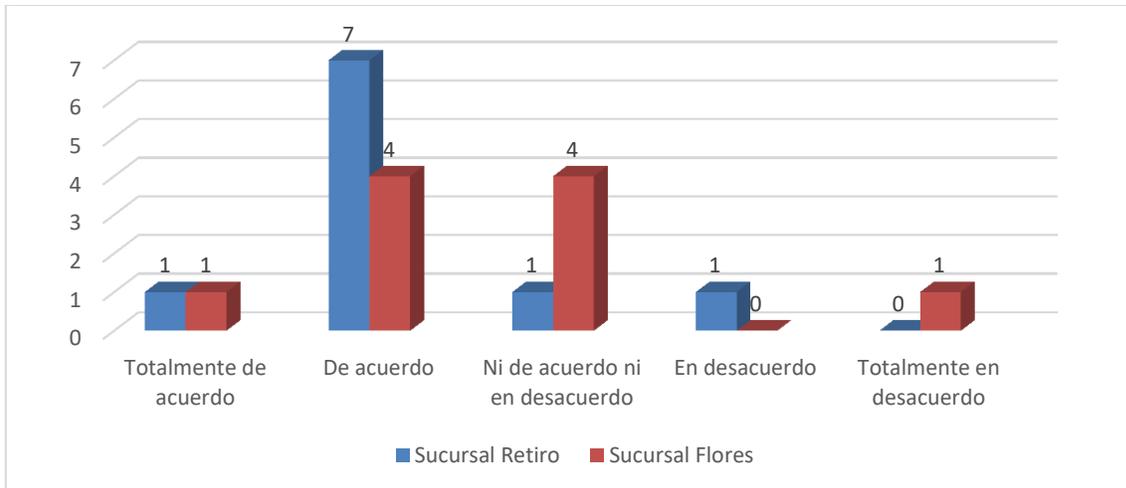
**2) Exprese su opinión: "En la sucursal los gerentes promueven la innovación y motivan a los empleados para que participen de la toma de decisiones".**



Opciones	CACRetiro	CAC Flores	Total: 20
Totalmente de acuerdo	5	2	7
De acuerdo	5	4	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	1
En desacuerdo	0	3	3
Totalmente en desacuerdo	0	0	0

**Análisis:** Aquí se vuelve a registrar una sustancial diferencia entre una sucursal y otra, observándose que en el caso de la tienda de Retiro, la totalidad de los empleados encuestados se volcó por el segmento positivo de la escala, opinando de esta manera que sus gerentes promueven la innovación y la participación de los empleados en la toma de decisiones. Esta situación no es tan clara en la tienda de Flores, toda vez que sólo el 60% opinó favorablemente, registrándose un considerable 30% que optó por el segmento negativo y el restante 10% por la opción intermedia de la escala. Esto implica que sólo para algunos empleados se promueve la innovación y la participación en esta tienda. En principio, cabe consignar que las diferencias registradas entre las sucursales son por el momento congruentes con los indicadores de rotación laboral y productividad expuestos, ya que hay mayor rotación laboral y menor productividad en la tienda donde los empleados millennials se muestran más disconformes con el liderazgo ejercido.

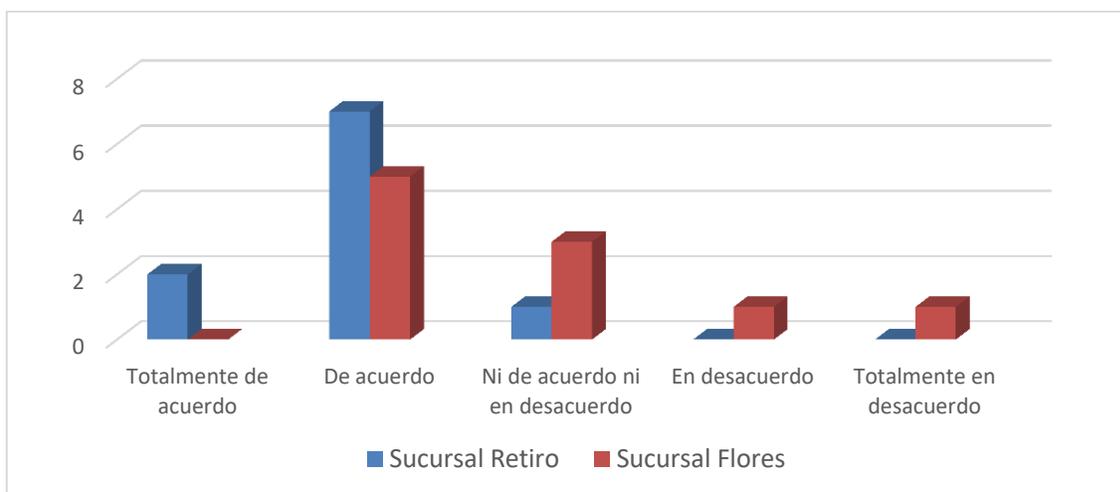
3) **Expresa su opinión: “En la sucursal los líderes se preocupan por introducir nuevas metodologías de trabajo”.**



Opciones	CAC Retiro	CAC Flores	Total:
			20
Totalmente de acuerdo	1	1	2
De acuerdo	7	4	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4	5
En desacuerdo	1	0	1
Totalmente en desacuerdo	0	1	1

**Análisis:** En esta ocasión se mantiene cierta diferencia donde hay una mayor cantidad de respuestas positivas en el CAC de Retiro (80%), aunque en forma moderada, habiendo en el caso del CAC de Flores un elevado porcentaje de encuestados que eligió la opción intermedia de la escala (40%). En este caso, la divergencia gira en torno a la incorporación de nuevas metodologías de trabajo por parte de los gerentes. Se observa entonces que para un 35% de la totalidad de los empleados de la empresa sus gerentes distan de utilizar o cambiar las metodologías de trabajo, algo a lo que se le debería prestar atención, ya que puede tornar rutinario el trabajo y generar desmotivación en el personal. No obstante ello, se sigue valorando que para la mayoría de los encuestados –sobre todo en la el CAC de Retiro- sí se emplean nuevas metodologías con una aceptable frecuencia.

4) **Expresa su opinión: "En la sucursal se promueve la autoevaluación del desempeño".**

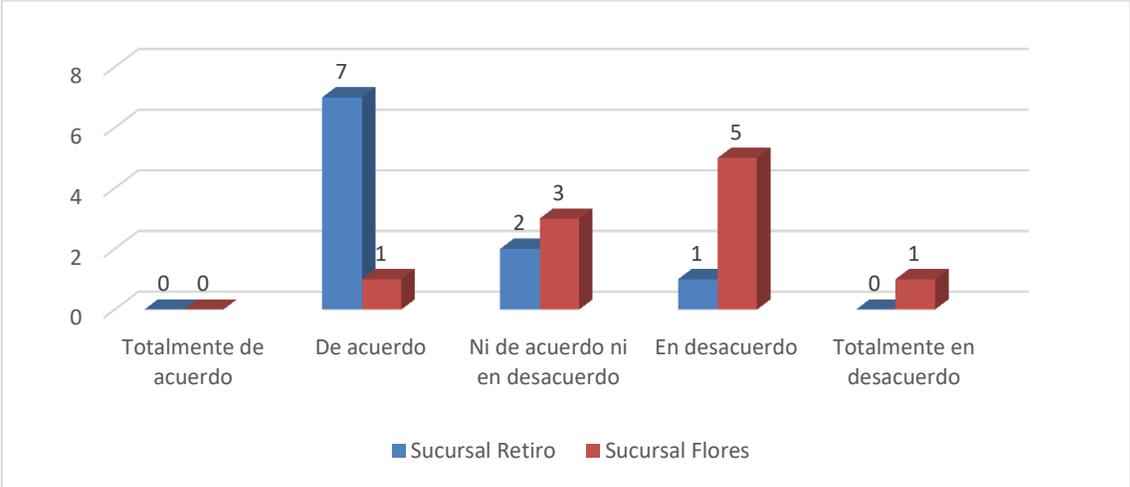


Opciones	CAC Retiro	CAC Flores	Total: 20
Totalmente de acuerdo	2	0	2
De acuerdo	7	5	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	4
En desacuerdo	0	1	1
Totalmente en desacuerdo	0	1	1

**Análisis:** Vuelven a ampliarse las diferencias entre una y otra tienda, esta vez en relación con la promoción de la autoevaluación de desempeño. De hecho, para el 90% de los encuestados del CAC de Retiro en su sucursal se promueve dicha estrategia de evaluación de desempeño, que contribuye a la satisfacción laboral de los empleados millenials, mientras que sólo para la mitad de los empleados del CAC de Flores esto sucede en su sucursal. En efecto, hubo dos empleados que lo negaron rotundamente, y otros tres que relativizaron la utilización de este enfoque de evaluación de desempeño. En síntesis, se

advierte que los líderes de la sucursal de Retiro le otorgan mayores libertades a sus empleados siempre y cuando contemplan que las mismas redundan en beneficio de su productividad, y por ende, de la sucursal.

**5) Exprese su opinión: "En la sucursal hay niveles jerárquicos sólidamente establecidos en base a premios y castigos por el desempeño."**

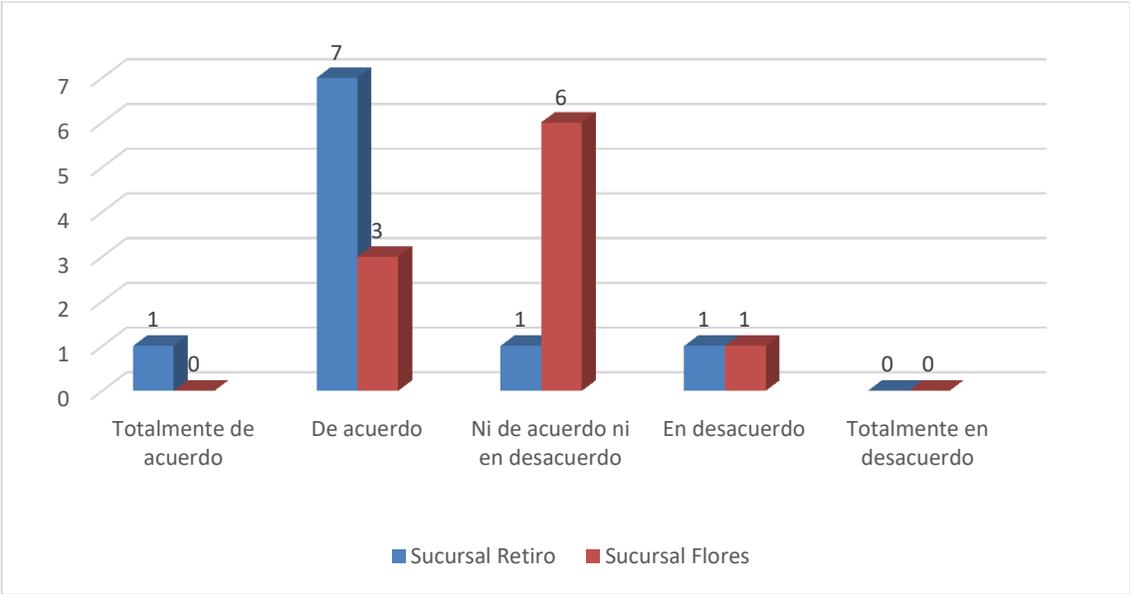


Opciones	CAC Retiro	CAC Flores	Total: 20
Totalmente de acuerdo	0	0	0
De acuerdo	7	1	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3	5
En desacuerdo	1	5	6
Totalmente en desacuerdo	0	1	1

**Análisis:** En esta oportunidad vuelve a registrarse una amplia diferencia entre la percepción de los empleados de las sucursales analizadas, observándose a la vez que es una de las preguntas donde hubo mayor cantidad de respuestas por

el segmento negativo (el 35% del total, el 60% en el caso del CAC de Flores), lo que da cuenta de que para buena parte de los encuestados en sus sucursales no hay niveles jerárquicos sólidamente establecidos en base a premios y castigos por el desempeño: en otros términos, varios empleados plantearon que, precisamente, no se establecen premios y castigos por el desempeño, sino por criterios más subjetivos que emplean los líderes. De todos modos, cabe resaltar que en el caso de la sucursal de Retiro, el 70% está de acuerdo con el planteamiento de la pregunta (en forma moderada), y son una minoría los que no lo perciben de esta manera. En definitiva, éste es otro aspecto que desde la gestión de los recursos humanos se debería tener en cuenta para mantener un aceptable nivel de satisfacción laboral.

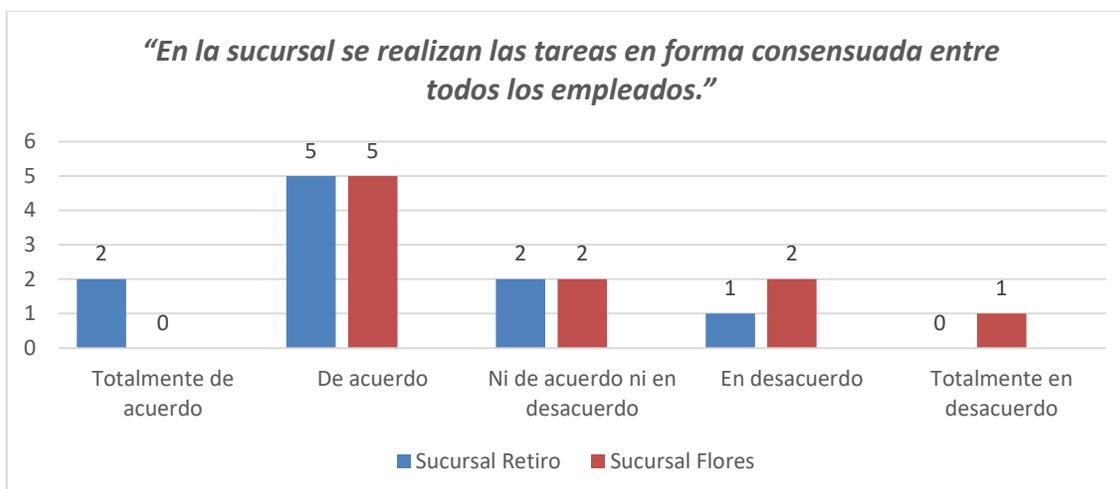
**6) Exprese su opinión: "En la empresa los líderes y/o jefes siempre son nombrados por la cúpula gerencial, sin la intervención de los empleados".**



Opciones	CAC Retiro	CAC Flores	Total: 20
Totalmente de acuerdo	1	0	1
De acuerdo	7	3	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	7
En desacuerdo	1	1	2
Totalmente en desacuerdo	0	0	0

**Análisis:** En esta ocasión, si bien se mantienen apreciables diferencias y una tendencia donde predominan en la tienda de Retiro las respuestas positivas sobre las negativas, sobre una mayor propensión a la abstención o a optar por la opción intermedia de la escala en la tienda de Flores, llama la atención que la diferencia se fundamente en el modo de elección de los líderes o gerentes, ya que al manifestar su aprobación con lo que se plantea en la frase, los empleados de la primera tienda creen que efectivamente los líderes son elegidos por la cúpula gerencial sin la intervención de los empleados, en tanto en la tienda que registra mayores problemas en cuanto al liderazgo ejercido (al menos donde se detecta cierta percepción negativa de los empleados millennials en este sentido) creen que ellos intervienen en mayor medida en el proceso de elección de los jefes.

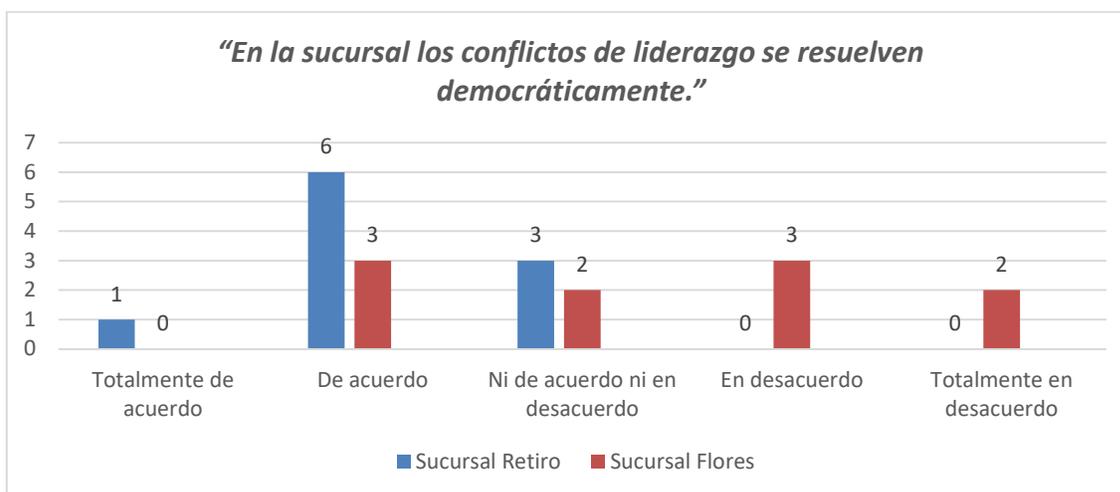
**7) Exprese su opinión: "En la sucursal se realizan las tareas en forma consensuada entre todos los empleados."**



Opciones	CAC Retiro	CAC Flores	Total: 20
Totalmente de acuerdo	2	0	2
De acuerdo	5	5	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2	4
En desacuerdo	1	2	3
Totalmente en desacuerdo	0	1	1

**Análisis:** Al indagar sobre el nivel de consenso con el cual se realizan las tareas en las sucursales analizadas, se estrechó un poco el margen que se venía registrando a favor del CAC Retiro, y en general disminuyeron un tanto las respuestas positivas, que alcanzan al 60% de la muestra, registrándose un 20% que optó por el segmento negativo y otro 20% por la opción intermedia. En el caso de la sucursal Flores, quienes eligieron la vertiente negativa llegan al 35%, estando sólo la mitad de los empleados de acuerdo en que se trabaja en forma consensuada. En síntesis, hay un considerable porcentaje de empleados millennials, en ambas sucursales, que cree que se dista de trabajar con consenso, aún cuando esto no provoque inconvenientes en la comunicación y dinámica laboral, o bien facilite las acciones de los empleados.

8) **Expresar su opinión: "En la sucursal los conflictos de liderazgo se resuelven democráticamente."**

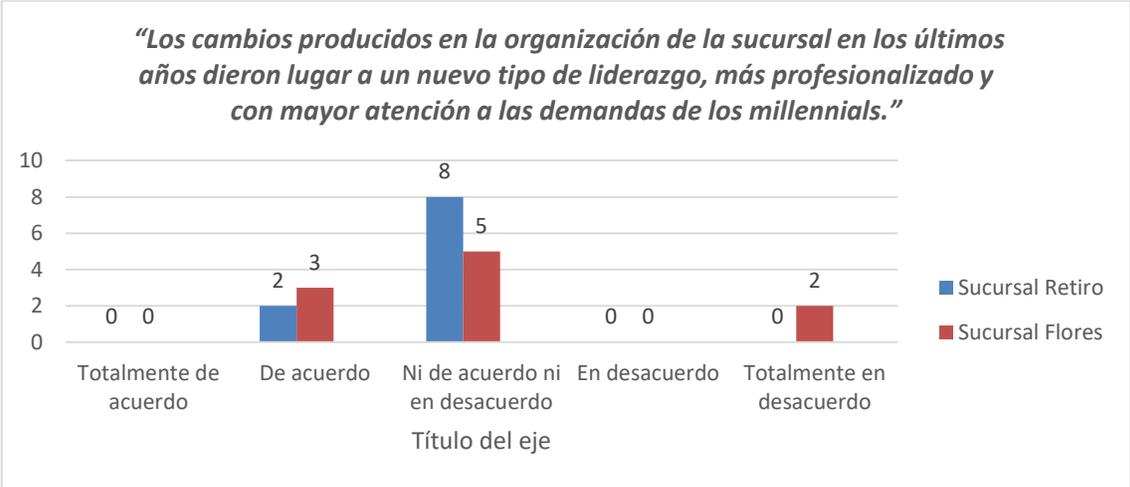


Opciones	CAC Retiro	CAC Flores	Total: 20
Totalmente de acuerdo	1	0	1
De acuerdo	6	3	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2	5
En desacuerdo	0	3	3
Totalmente en desacuerdo	0	2	2

**Análisis:** Esta es la pregunta de la encuesta donde las diferencias entre las tiendas-sucursales analizadas se profundizan, registrándose la mayor divergencia a la hora de responder al focalizar el modo de resolución de los conflictos –con la intervención directa de los líderes- que para la mitad de los empleados de la tienda Florida no se hace democráticamente, mientras otros dos se abstienen de brindar una opinión al respecto. Esta distribución de respuestas está dando cuenta del ejercicio de un liderazgo que en cierta medida genera resistencias y no es visto como democrático por los empleados millennials. Por su parte, en la tienda de Retirno no hubo respuestas por el

segmento negativo, opinando el 70% que efectivamente, en su tienda los problemas se resuelven de manera democrática y equitativa.

**9) Exprese su opinión: "Los cambios producidos en la organización de la sucursal en los últimos años dieron lugar a un nuevo tipo de liderazgo, más profesionalizado y con mayor atención a las demandas de los millennials."**

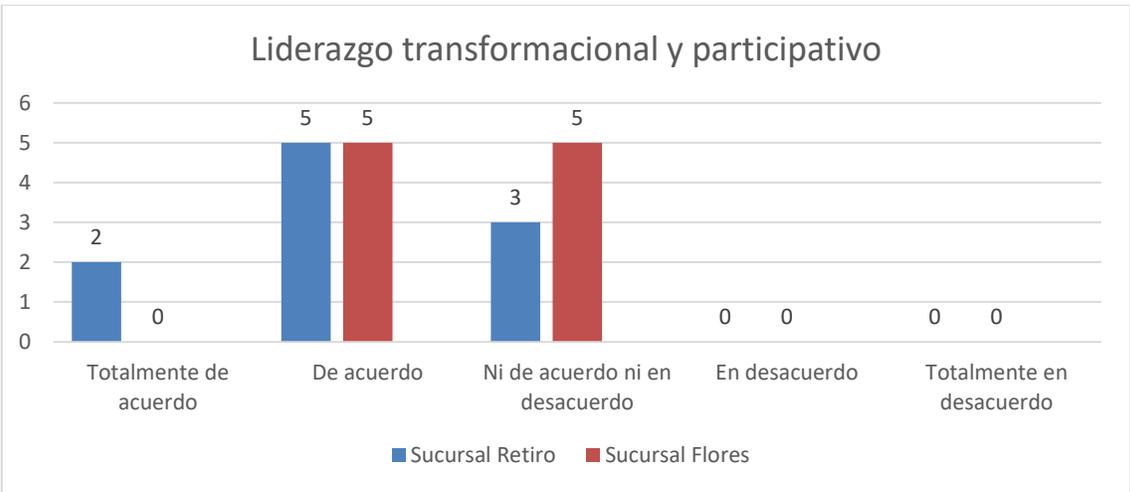


Opciones	CAC Retiro	CAC Flores	Total:
			20
Totalmente de acuerdo	0	0	0
De acuerdo	2	3	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	5	13
En desacuerdo	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	2	2

**Análisis:** En la pregunta donde se abordan directamente las características del liderazgo ejercido en la empresa, según la visión de los empleados, se plantean los mayores cuestionamientos al planteamiento que se hace en la pregunta, prefiriendo la mayoría la opción intermedia de la escala -65% del

total, el 80% en la sucursal Retiro, que es la menos problemática en materia de rotación laboral y productividad-. Se puede plantear, entonces, que los empleados no advierten que hayan cambiado en los últimos años las características del liderazgo ejercido en sus tiendas (aún cuando se trate de una muestra bastante joven, con escasa antigüedad en la empresa), opinando de esta manera que se ejerce y se despliega un liderazgo dinámico que incorpora y combina rasgos de distintos tipos de liderazgo (carismático, transformacional, etc.). Se observa entonces que no se ha profesionalizado el liderazgo, o al menos no lo perciben de esta manera los principales involucrados, que ven en este punto una política común de la compañía: difundir el liderazgo de la compañía en los mercados de telefonía celular y cable. Por su parte, la mayoría aclaró que los líderes no prestan especial atención a las demandas de la generación millennial, y que sí están más abocados a la conducción de los empleados centennials de las respectivas plantillas.

**10) Exprese su opinión: "Un liderazgo transformacional y participativo podría optimizar los procesos de toma de decisiones en la sucursal, lo que podría redundar en un mejor clima laboral".**



Opciones	CAC Retiro	CAC Flores	Total: 20
Totalmente de acuerdo	2	0	2
De acuerdo	5	5	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5	8
En desacuerdo	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0

**Análisis:** La última pregunta de la encuesta vuelve a abordar en forma directa la cuestión del liderazgo que se ejerce en las tiendas, haciendo un planteamiento donde se propone que a través de un liderazgo participativo y transformacional es posible optimizar el clima laboral, ante lo cual se redujeron nuevamente las diferencias registradas entre las sucursales analizadas, manifestando en general la mayoría de los encuestados su aprobación -60%-mientras que el 40% restante escoge la opción intermedia de la escala. Con esta distribución de respuestas, si bien se relativiza en cierta medida la frase postulada, se está de acuerdo en que un liderazgo participativo y transformacional siempre puede ser motivador y contribuye a optimizar el clima organizacional. De hecho, a partir de los resultados expuestos, es posible plantear que en la tienda de Retiro se ejerce un liderazgo con estas características, siempre amoldado a lo que se espera de un líder de un CAC, mientras que en el CAC Flores se está ejerciendo un liderazgo que parece no ser demasiado democrático, al menos en la percepción de buena parte de sus empleados millennials.

### **3.2. Análisis de Entrevistas**

En principio, respecto de los gerentes entrevistados, es de destacar también su juventud, hallándose ambos en torno a los 30 años, y con menos de 2 años de ejercicio en el cargo, en un caso, y un año y medio en el otro.

Esta escasa experiencia pudo haber incidido en las respuestas registradas, ya que es la sucursal donde se desempeña el líder más “novato” donde se detectaron los mayores problemas de liderazgo, coincidiendo también en que se trata de la sucursal con mayor rotación laboral y menor productividad. A continuación se exponen las respuestas más relevantes brindadas por los entrevistados, con un sucinto análisis del modo en que respondieron a cada pregunta.

### **1. ¿Cuáles son, a su juicio, los factores o aspectos del trabajo que más motivan al personal que está a su cargo?**

*En mi experiencia hay dos factores que principalmente motivan el trabajo de una persona: uno es el económico y el otro es el reconocimiento, de un superior o de sus pares, por un trabajo bien hecho. El trabajo remunerado le da a uno dignidad y la posibilidad de contar con un medio para subsistir y por el otro lado, ese reconocimiento o incentivo es el que le da a uno expectativas de crecimiento, satisfacción personal, sensación de éxito, etc. (Entrevistada 1).*

*En primer orden la remuneración por su trabajo, la concreción de logros o metas personales, el crecimiento dentro de la empresa horizontal o verticalmente. Los reconocimientos formales o no informales de su trabajo por parte de sus superiores y pares (Entrevistado 2)*

Como se puede apreciar, ambos líderes reconocen que son dos los factores o aspectos que más pueden motivar al personal, la remuneración recibida, así como el reconocimiento del trabajo realizado. De ello se desprende que además del sistema remunerativo, es de crucial relevancia para la motivación recibir reconocimientos o incentivos, sobre todo cuando se ha trabajado de manera productiva y positiva.

### **2. ¿Cuáles son las principales necesidades y demandas de los empleados?**

*Existe un grupo que demanda atención y reconocimiento debido a sus expectativas de desarrollo y crecimiento, y otro que debido a que sus intereses personales de crecimiento no se encuentran dentro de la empresa, demandan estabilidad horaria y más carga horaria en la semana laboral. (Entrevistada 1).*

*Las limitaciones de horas por categorías preestablecidas. Promociones menos dilatadas en el tiempo o movimientos. Una de las condiciones básicas es el buen clima laboral en relación a la buena exigencia (Entrevistado 2).*

Aquí los entrevistados respondieron de manera diferente, mientras que la gerente de la tienda de Retiro especificó claramente que los empleados pueden tener dos tipos de necesidades y demandas, según sus perspectivas de crecimiento dentro de la empresa, el gerente de la tienda de Flores optó por hacer referencia a necesidades o demandas puntuales vinculadas con la carga horaria y el establecimiento de un buen clima laboral.

### **3. ¿En qué aspectos de la labor necesitan ser guiados y apoyados?**

*La mayoría de nuestros empleados son jóvenes por lo que necesitan ser guiados en aspectos como respeto mutuo, compañerismo, valores, responsabilidad sobre decisiones tomadas. Es muy delgada para ellos la línea que divide la libertad de acción con el libertinaje, por lo que es nuestro trabajo también servirles de soporte para marcarles el mejor camino a tomar (Entrevistada 1).*

*En el aprendizaje inicial de alguna tarea que no fue explícitamente detallada o desconocida hasta el momento. En la consecuencia de las devoluciones informales de su desempeño (Entrevistado 2).*

En esta ocasión la gerente del CAC de Retiro hizo hincapié en la juventud de los empleados, y por consiguiente, la necesidad de guiarlos en una multiplicidad de aspectos, dado que se encuentran realizando sus primeras

experiencias en el mundo del trabajo, opinión que es compartida por su colega de la tienda de Flores, aunque de manera más escueta y acotada. Esta respuesta es afín con lo consignado en el análisis de las encuestas, donde se planteaba que los líderes y gerentes están siendo más atentos a las necesidades y demandas de los centennials, comparados con los millennials, cuya forma de trabajar ya se encuentra incorporada en ambas sucursales.

#### **4. ¿Qué mecanismos de recompensas e incentivos se utilizan en su sucursal? (si es que emplea alguno)**

*A los empleados que son productivos, y que actúan en forma colaborativa, además de mostrar una alta motivación, se le otorgan incentivos salariales y no salariales, pudiendo desarrollarse profesionalmente en alguna área particular de su interés, o en particular en la atención de clientes VIP (Entrevistada 1).*

*En la sucursal donde trabajo particularmente se utilizan los mecanismos de reconocimiento formales - pero a su vez los más significativos son aquellos informales, las charlas individuales con cada uno de los empleados para sondear descontento o reafirmar cuando una actitud o acción laboral es positiva para uno porque otorga estructura, apego a parámetros y para el grupo porque deja de aparecer el sistema de premios y castigos para darle paso a las buenas o malas acciones que repercuten en la solidaridad interaccional del grupo (Entrevistado 2).*

En este caso los empleados millennials volvieron a coincidir en que hay tanto sistemas formales como informales de recompensas e incentivos, empleando estrategias diferentes para responder: en el primer caso, la gerente de la tienda de Retiro aludió al reconocimiento gráfico o verbal de un buen rendimiento, así como al otorgamiento de horas a los empleados más productivos, el gerente de Flores puntualizó la importancia de estos mecanismos para conservar la unidad y solidaridad del grupo, es decir, plantea

que los mecanismos de recompensas deben operar en función de la coherencia del grupo y el trabajo en equipo.

## **5. ¿Cree que los empleados están conformes con el actual sistema de promociones y remociones?**

*Para muchos empleados de la sucursal ésta es su primera experiencia laboral y al no poseer puntos de comparación con otras empresas, trae aparejado como consecuencia que para ellos, en el caso de las promociones los tiempos deberían de ser más cortos y el alcance mayor, quizás sin relevar tantas competencias o aptitudes, y en el caso de las remociones tiempos más largos para tomar las decisiones en cuanto a su desempeño y con expectativas menores para el puesto (Entrevistada 1).*

*No, en parte. Las respuestas negativas tienen que ver, en primer orden por la necesidad de inmediatez de las promociones porque las presiones monetarias de la vida cotidiana hacen al tiempo lógico para un ascenso mucho más sufrible en estos casos en particular (la imposibilidad de comprender que no sólo depende de los antecedentes de su trabajo sino de su desenvolvimiento en el transcurso del entrenamiento y las posibilidades ocupacionales de nómina para que se efectivice el mismo). Por otra parte, en cuanto a las remociones sí se está de acuerdo siempre y cuando se expliciten o argumenten los motivos de la desafección del empleado (Entrevistado 2).*

En esta oportunidad se registran diferencias en el modo de responder. Para la gerente del CAC de Retiro, en general, los empleados están de acuerdo con el sistema de promociones y remociones, con la lógica expectativa de que éste sea justo y equitativo y tienda a acortar los tiempos necesarios para las promociones y a fundamentar exhaustivamente las remociones. Por su parte, el líder del CAC Flores observa que hay cierto nivel de descontento, sustentado en los altos requerimientos para lograr una promoción y en la percepción de que algunas remociones pueden no ser justificadas. De todos modos, los gerentes conservan una línea de pensamiento unívoca en este aspecto, y

advierten nuevamente sobre el carácter juvenil de las plantillas, que hace que el nivel de exigencia de los centennials respecto del sistema de promociones y remociones no sea tan alto como el de los millennials.

## **6. Desde que asumió su cargo, ¿ha desarrollado alguna estrategia para motivar al personal?**

*En este tiempo lo que mejor me ha funcionado es la comunicación. Hablar con ellos y relevar sus expectativas y las mías me ha servido para entenderlos y que ellos me entiendan a mí. Más allá de otros factores como el económico por supuesto, la motivación por un trabajo bien realizado creo es el mejor motor para fomentar la autoestima y el compromiso con la empresa (Entrevistada 1)*

*Al momento de tomar la tienda noté desgano y un temple endeble moralmente hablando por parte del grupo. Ante la necesidad de acomodarse a nuevas metas cuantitativas y cualitativas he impulsado prácticas de reconocimiento que utilizan la gratificación verbal hacia el grupo o empleado que se distinga como precursor de buenas prácticas en la atención de clientes. Por otra parte, en mi relación con los empleados sondeo sus expectativas y me muestro abierto a las críticas, o a que expresen demandas y necesidades incumplidas hasta el momento, tratando de sostener una lógica empática que pone en común las diferentes perspectivas para lograr un sano equilibrio entre la satisfacción de las necesidades individuales y grupales (Entrevistado 1).*

En esta ocasión, al indagar sobre las estrategias de motivación impulsadas por los líderes, ambos volvieron a hacer referencia a aspectos ya planteados en respuestas anteriores. En el primer caso, la gerente de la sucursal Retiro plantea que su estrategia motivacional se funda en la comunicación, relevando nuevamente que la estrategia motivacional se puede instrumentar tanto a nivel remunerativo como no remunerativo, a través de un adecuado reconocimiento. En el segundo caso, el gerente de la sucursal Flores, da cuenta otra vez de la relevancia de lograr una lógica empática a nivel grupal

para poder armonizar las expectativas personales y grupales, y a partir de ello, estimular la motivación de los empleados.

**7. ¿Qué metodología o herramienta utiliza para evaluar el desempeño del personal a su cargo?, ¿comparte los criterios de evaluación con ellos?**

*La herramienta principal son las evaluaciones de desempeño que se realizan dos veces por año, sin embargo es en el día a día y en el compartir tiempo con ellos en el trabajo donde realmente puedo relevar las aptitudes, actitudes y expectativas de cada uno. En lo posible, comparto la información relevante con aquellos empleados que tienen potencial de desarrollo (Entrevistada 1).*

*Las herramientas que utilizo son El perfil del éxito, El PDS. Estas herramientas son aplicadas mediante la medición del desempeño a través de la visualización de las labores en la operación. La metodología es la observación participante por momentos y no participante. En cuanto a los criterios de evaluación, siempre es acorde a los resultados del trabajo tanto individual como grupal pero fundamentalmente en lo que respecta a escala queda explicitado que tiene que ver con el cumplimiento de las responsabilidades claves del puesto o área (Entrevistado 2).*

En cuanto a la evaluación de desempeño, se advierten diferencias entre la gerente del CAC Retiro, que aplica los métodos y criterios adoptados por la compañía en forma global, apuntalado por una evaluación cotidiana, que sólo se puede plasmar con un acompañamiento y presencia en las horas de trabajo, compartiendo la labor con el equipo y guiándola como líder, mientras que el gerente del CAC Flores utiliza herramientas externas, y en un caso un software, para evaluar mediante la observación participante y no participante, centrándose en una evaluación del cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada empleado de la sucursal.

## **8. ¿Qué criterios utiliza para medir la calidad de la atención en la sucursal a su cargo?**

*Evalúo el ambiente de la tienda, en cuanto a la atención otorgada, la limpieza, la exhibición de los productos, el mobiliario y la relación entre los empleados que comparten el turno de trabajo (Entrevistada 1).*

*Para el análisis de la atención realizo un seguimiento de los resultados de las auditorías que impactan directamente al cliente. Por otra parte, el estar en la operación constantemente nos ayuda a poder reforzar acciones positivas o negativas que se ven reflejadas en la satisfacción del cliente. Así también estamos pendientes de la recolección de sugerencias tanto escritas como verbales de los clientes (Entrevistado 2).*

Al indagar sobre los criterios que utilizan los gerentes para medir y evaluar la calidad de la atención al cliente en los CACs que tienen a su cargo, sus respuestas fueron coincidentes, si bien el entrevistado de la sucursal Floresa dio más detalles de sus metodologías e instrumentos, focalizando la importancia de recoger las propuestas de los clientes a fin de alcanzar su satisfacción, siendo éste un factor primordial de la evaluación de la atención. Llegado a este punto, es preciso señalar que en las respuestas de los gerentes no surgen diferencias significativas en cuanto al tipo de liderazgo que ejercen, las cuales se aprecian en mayor medida en las respuestas brindadas por los empleados de las sucursales cotejadas.

## **9. ¿En qué medida les otorga lugar y espacio a sus subordinados para que puedan expresar sus opiniones sobre cuestiones inherentes a la gestión de la sucursal?, ¿organiza reuniones para solucionar los conflictos suscitados en el trabajo?**

*Todos los días surgen temas sobre los que se debate para encontrar la mejor y más rápida solución. Los mismos sólo son consultados con el equipo gerencial. Las reuniones*

*se organizan cuando son necesarios cambios radicales, para informarles el rumbo que tiene que tomar la tienda, hablar sobre nuestros puntos fuertes y áreas de oportunidad y qué rol cumplimos cada uno en el éxito del negocio y la satisfacción de nuestros clientes. En los temas relacionados con procedimientos de todo tipo, situaciones que generen pérdidas, falta de compañerismo o respeto tanto entre compañeros como con los clientes, no les doy el lugar a que sean subjetivos (Entrevistada 1).*

*Sí permito las sugerencias pero siempre dependiendo de las temáticas que se estén abordando y a partir de eso las limitaciones pertinentes del caso. En cuanto a los conflictos suelo realizar una escucha activa de las diferentes perspectivas para plantear posiciones de tipo conciliadoras o que busquen un clima laboral armónico (Entrevistado 2).*

Esta pregunta resulta de especial interés, ya que da cuenta del estilo de liderazgo que ejercen los gerentes comparados, al abordar el lugar que se les da a los empleados en la gestión de la sucursal y en la resolución de los conflictos suscitados en el trabajo. En este sentido, de las respuestas de los entrevistados se desprende que el liderazgo de ambos es en principio abierto y participativo, siempre y cuando no se traspasen ciertos límites, y no se traten temas puntuales que sólo son competencia de la gerencia. En efecto, ambos líderes hicieron referencia a restricciones, y a cierto verticalismo e imposición de decisiones que no contemplan la "subjetividad" de los empleados, a la hora de resolver conflictos internos. De todos modos, se entiende que el líder de la sucursal siempre debe hallar una solución justa y conciliadora y priorizar las demandas y necesidades tanto de los clientes como del personal a cargo – tanto millennials como centennials-.

#### **10. ¿Les interesa a los empleados que están a su cargo participar en la planificación de las actividades y la atención?**

*Una de las cosas que disfrutan las personas que trabajan en la sucursal la intención de brindar una atención*

*amena a los clientes, y las formas que tenemos de interactuar con ellos y entre nosotros. Es por esto que, mas allá de ser una tienda de alto volumen, cuando surge la posibilidad de planificar una actividad extralaboral son los propios empleados quienes aportan ideas y formas de confraternizar entre los compañeros de trabajo (Entrevistada 1).*

*No necesariamente, todos los casos varían de acuerdo a sus expectativas presentes y futuras o al arraigo con los objetivos de la gestión de turno (Entrevistado 2).*

En esta pregunta, que de algún modo insiste sobre el punto abordado en la pregunta precedente, sí se registran diferencias significativas en el modo en que respondieron los gerentes entrevistados. Mientras que la gerente del CAC Retiro caracterizó el ambiente de trabajo y el clima agradable que se intenta generar en su tienda, como factor que incita de por sí a aquellos a participar en la planificación de actividades extralaborales y la atención que se brinda a los clientes, el gerente del CAC Flores expresó que la participación de los empleados millennials depende de las expectativas de cada uno y de su empatía con la gestión de turno. De estas respuestas se desprende que el estilo de liderazgo ejercido en la tienda de Retiro pareciera ser más abierto y participativo que el ejercido en la tienda de Flores.

#### **11. ¿Qué tipo de liderazgo considera que está ejerciendo en la sucursal a su cargo?, ¿cómo lo calificaría?**

*El tipo de liderazgo que trato de ejercer es democrático. Valoro y escucho las opiniones y sugerencias de mis subordinados pero a su vez dejando implícito que sólo una persona tiene la última palabra y que va a ser en beneficio de la sucursal, ya sea con respecto a empleados, clientes o el negocio propiamente dicho (Entrevistada 1).*

*Me considero un líder que plantea objetivos claros, límites visibles en cuanto a la norma, democrático en cuanto a la recepción de sugerencias, legítimo en cuanto a*

*disposición, legitimado en cuanto a carisma. La categorización sería carismático (Entrevistado 2)*

Al preguntar a los gerentes cómo autodefinen el liderazgo que ejercen en sus respectivas sucursales volvió a emerger una diferencia sustancial, puesto que la gerente de la tienda Retiro (donde hay menor rotación laboral y mayor productividad) se define como democrática, mientras que el gerente de la tienda Flores se asume como un líder carismático. Más allá de la visión personal de cada uno, en sus argumentaciones sostienen que una parte importante del liderazgo pasa por saber imponer límites, más allá de la buena disposición y carisma personal, que debe responder a los parámetros del líder gerencial de una empresa de Telecomunicaciones, es decir, tener una buena comunicación con los clientes, los empleados y los pares, y contribuir a crear experiencias personalizadas con los clientes.

**12. ¿Cómo califica la comunicación que mantiene su sucursal con el resto de las sucursales de la empresa?, ¿cree que existe una buena comunicación interna?**

*A lo largo del último tiempo hemos logrado tener una buena comunicación con las tiendas de nuestra zona, como también con las de mayor cercanía. El trato entre todas es siempre cordial y nos ayudamos mutuamente en la medida que no afecte la operación de cada una (Entrevistada 1).*

*Fluida, eficiente y amena. Existe constante y buena comunicación interna (Entrevistado 2).*

En la última pregunta de la entrevista, donde se focaliza la comunicación entre las tiendas de la empresa, los gerentes vuelven a coincidir en evaluar como muy buena la comunicación existente a nivel interno en la compañía. La única acotación relevante la hizo la gerente de la tienda de Retiro, al plantear que el trato es siempre cordial y que se intentan ayudar

mutuamente siempre y cuando no se afecta la operación particular de cada sucursal.

## Conclusiones

Finalmente, se ha arribado al último apartado, donde se exponen las principales conclusiones del trabajo de campo realizado, a la vez que se las vincula con los temas desarrollados en el marco teórico, los objetivos de la investigación, y el planteamiento del problema. Uno de los propósitos de este apartado es evaluar, a partir de las respuestas de los encuestados y los entrevistados, el tipo de liderazgo ejercido en dos sucursales de una empresa grande Telecomunicaciones, cuáles son sus repercusiones e implicancias en la motivación de los empleados.

En principio, desde una concepción de la gestión de recursos humanos uno de los objetivos primordiales que se plantean es cómo instrumentar mecanismos de atracción y retención de talentos –en particular, millennials– capaces de generar buenas relaciones con los clientes. Tras analizar los datos obtenidos en el trabajo de campo, lo primero que se advierte es que si bien los líderes responden a un liderazgo tradicional, el cual puede definirse como democrático y carismático a la vez, siempre es posible optimizarlo y ajustarlo a las necesidades y demandas de los empleados –tanto centennials como millennials–, sobre todo en la tienda de Flores, donde los empleados muestran mayor disconformidad o desmotivación.

Al hacer una revisión de los objetivos planteados en la primera parte de la investigación, en lo que respecta al objetivo general se puede dar por cumplido, ya que se ha realizado un análisis comparativo entre el tipo de liderazgo que ejercen dos gerentes de la empresa en los CACs (Centros de Atención al Cliente), hallándose que el liderazgo de la sucursal de Retiro es democrático mientras que el de Flores pretende ser carismático, siendo un factor importante el hecho de que en el primer caso, se trata de un liderazgo que lleva ya dos años de ejercicio, mientras que el segundo cuenta con menos tiempo, y se advierte que aún no se ha asentado. Esto se corrobora en el hecho de que, desde el punto de vista de los gerentes, el liderazgo que ejercen es bastante similar, ajustándose a los parámetros del liderazgo tradicional de

la empresa, combinando características particulares de diversos tipos de liderazgo, tal como los clasifican Goleman et al. (2003) –coercitivo, conciliador, ejemplarizante, coach, autoritario-, según las contingencias y conflictos suscitados en cada sucursal. Por su parte, los empleados de la tienda de Flores presentan por el momento una percepción no tan positiva de su líder, como la que tienen los empleados de la tienda de Retiro.

En lo que atañe a los objetivos específicos, también se cumplieron, ya que se han indagado las preferencias y conductas de los gerentes de sucursal en relación con el tipo de liderazgo que ejercen. En este sentido, se advirtió que la gerente de la sucursal Retiro tiende a darles mayor espacio y lugar a los empleados millennials en la organización del trabajo y la planificación de las actividades, en tanto el gerente de la sucursal Flores se mostró menos predispuesto a otorgar tales concesiones, si bien confía en su carisma para optimizar los niveles de rotación laboral y productividad de su tienda.

Asimismo, se han descrito en el plano teórico distintos tipos de liderazgo gerencial y se evaluó cuál se ajusta más a las características del liderazgo que ejercen los líderes en la empresa de Telecomunicaciones, definiéndose que el liderazgo combina los atributos de un líder carismático con los de un líder democrático. Es abierto, sabe aceptar sugerencias, y cuenta con el carisma suficiente para saber imponer límites cuando resulta necesario. Cumpliendo con el último objetivo específico, se detectaron e identificaron algunos lineamientos que dan cuenta de los tipos de liderazgo que se ejercen en la compañía y su impacto en la productividad y rotación laboral de los empleados. En efecto, se halló que los líderes de las tiendas pueden diferir en su estilo y patrón de comportamiento, y que sus acciones pueden incidir significativamente en la motivación de los empleados y por consiguiente, en su productividad y la rotación de cada CAC.

A efectos comparativos, se halló que el liderazgo que se ejerce en la sucursal Retiro es más democrático y participativo que el ejercido en la

sucursal Flores. Como consecuencia, de ello, en el CAC Retiro se registra una mayor productividad de los empleados y un menor índice de rotación laboral. En este sentido, es de esperar que el líder del CAC Flores, con el transcurso del tiempo, comience a mejorar sus vínculos con los empleados, y de este modo optimice su liderazgo para mejorar los indicadores de productividad y rotación laboral.

Otro factor a considerar en el ejercicio del liderazgo en la empresa objeto de estudio es que las plantillas, por lo general, están compuestas en igual medida por centennials y millennials, estando los líderes, en la actualidad, más abocados a conocer las demandas y necesidades emergentes de los primeros, pues los segundos ya han incidido e influyen activamente en la forma de trabajar, procurando en todo caso que los empleados de las diferentes generaciones trabajen a la par, interactuando diariamente con los gerentes y permaneciendo en una posición cercana al cliente para manejar todos los aspectos que forman parte del negocio, en tanto en otras tiendas el líder se halla un poco más ausente y participa menos de la cotidianeidad y la dinámica operativa de la tienda. En este aspecto, son mayoría los gerentes que se ocupan de sus tiendas en tiempo completo.

Básicamente, más allá de las diferencias apreciadas en el trabajo de campo, el estilo de liderazgo que se ejerce obedece no sólo a una actitud y una visión distintas, sino a una cuestión de eficiencia e impacto en la motivación de los empleados. Un rasgo esencial de los equipos de trabajo de algunas sucursales es su juventud, lo que le confiere crucial relevancia a la empatía que tenga el líder con los centennials, en mayor medida que los millennials.

A lo largo del trabajo se vio que el tipo de liderazgo que se ejerce en una empresa de Telecomunicaciones grande depende en buena medida de factores estructurales y la dinámica operativa de las tiendas, lo cual redundo en un tipo de liderazgo más abierto y participativo que busca tanto motivar a los empleados como atraer y retener clientes. Otro aspecto destacable es el hecho de que la mayoría de los gerentes suele liderar a través del ejemplo,

estando al frente de todas las actividades de la tienda –más allá de las comerciales y de marketing-, involucrándose en todas las tareas, cuando en algunos casos se opta por delegar labores o tercerizar algunas áreas de la gestión.

Ahondando más en el tipo de liderazgo apropiado para la compañía, muchos encuestados afirman que una capacidad esencial es saber aprovechar aquello que es único de cada persona, es decir, utilizar el potencial individual en beneficio del equipo de trabajo a fin de crear una mayor interdependencia. Asimismo, el líder ideal ayuda a sus subordinados a apreciar las habilidades particulares de sus compañeros de trabajo, quienes pueden suplir lo que a ellos les falta. En síntesis, el líder logra que los integrantes de su equipo se necesiten unos a otros.

## **Bibliografía**

- Bass, B. (1998). *Stogdill's Handbook of leadership*. Boston: Free Press.
- Bennis, W.(2001). *Conducir gente es tan difícil como arrear gatos. Los líderes, ¿se pueden hacer?* Buenos Aires: Granica.
- Covey, S.R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Covey, S.R.(2007). *El 8º Hábito. De la Efectividad a la Grandeza*. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Recuperado el 25/5/2022 de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf).
- D'Alessio, F.A. (2009). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México DF:Pearson Educación Prentice Hall.
- Davis, K.(1993). *El Comportamiento Humano en el trabajo*. México DF: McGraw-Hill.
- Drucker, P.(2002). *De líder a líder*. Barcelona: Granica.
- Fischman, D. (2003). *El camino del líder. Sabiduría ancestral aplicada al liderazgo*. Madrid: Aguilar.
- García Ayala, E.J. (2017). *Millennials, la nueva generación de profesionistas del siglo XXI*. Recuperado el 27/5/2022 de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/20CA201701.pdf>.
- Garmendia, J.A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de empresa*. Madrid: ESIC-Market.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Recuperado el 25/5/2022 de <https://med.stanford.edu/content/dam/sm/CME/documents/Goleman-20--20Leadership-20That-20Gets-20Results-20093019-20-1-.pdf>.

- Goleman, D; Boyatzis, R. y McKee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. Madrid: Plaza y Janés.
- Grosso, F.(2006). *Liderazgo y conducción estratégica*. Recuperado el 27/5/2022 de <https://es.scribd.com/document/528802738/Liderazgo-y-Conduccion-Grosso-2002>.
- Heifetz, R. y Laurie, D. (2000). *Tarea de adaptación movilizadora. Más allá del liderazgo visionario*. En Conger, J.A. et al (Comps.): El manual del cambio para líderes. Buenos Aires: Paidós.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Bautista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc-Graw-Hill-International.
- Holguín, F. y Hayashi, L. (1993). *Estadística*. México DF: Diana.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions*. Recuperado el 26/5/2022 de [https://www.researchgate.net/publication/246909846\\_Toxic\\_leadership\\_When\\_grand\\_illusions\\_masquerade\\_as\\_noble\\_visions](https://www.researchgate.net/publication/246909846_Toxic_leadership_When_grand_illusions_masquerade_as_noble_visions).
- López de Gómara, D. (2017). *Generación Millennial. Quiénes son y a dónde van*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Maristany, J.(2009). *Liderazgo: Qué, Para qué, Cómo, El futuro*. Santa Fe: Ediciones Layetana.
- Myers, C. (2017). *How Millennials Are Flattening The Traditional Performance Curve In The Workplace*. Recuperado el 27/5/2022 de <https://www.forbes.com/sites/chrismyers/2017/12/05/how-millennials-are-flattening-the-traditional-performance-curve-in-the-workplace/>.
- Romero, M. (2017). *Gestión del talento: atraer, retener y evitar su fuga*. Recuperado el 27/5/2022 de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/gestion-del-talento-atraer-retener/>.
- Rost, J. (1991). *Liderazgo para el siglo veintiuno*. New York: Praeger.

- Salcedo Fernández, A. (2018). *Liderazgo transformacional. Qué es y cómo medirlo*. Madrid: ESIC.
- Stogdill, R. (1994). "Factores Personales asociados con el liderazgo", *Journal of Psychology*, 25, pp. 35-71.
- Tapscott, D. y Caston, A. (2005). *Cambio de Paradigmas empresariales*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Yukl, G.A. (1990). *Liderazgo gerencial. Una revisión de la teoría y la investigación*. Recuperado el 25/5/2022 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7477958.pdf>.
- Zamora, A. y Poriet, Y. (2010). "Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI". En Revista *FACES*, Vol. XVII, N°1, Carabobo.

## **Anexos**

### ***A) Encuesta a empleados millenials de las sucursales-tiendas de una empresa grande de Telecomunicaciones***

Ante todo, gracias por contestar. Al final de cada pregunta, si desea justificar o argumentar su respuesta, puede hacerlo en no más de tres o cuatro renglones.

#### **Datos Sociodemográficos**

**Sexo: F / M**

**Edad:**

**Antigüedad en la empresa:**

**Función/Tareas:**

**1) Exprese su opinión: *"En la empresa los gerentes le brindan a los empleados la libertad necesaria para autodirigirse, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades particulares."***

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**2) Exprese su opinión: *"En la empresa los gerentes promueven la innovación y motivan a los empleados para que participen de la toma de decisiones"*.**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**3) Exprese su opinión: "En la sucursal los líderes se preocupan por introducir nuevas metodologías de trabajo".**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**4) Exprese su opinión: "En la empresa se promueve la autoevaluación del desempeño".**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5) **Expresé su opinión: "En la empresa hay niveles jerárquicos sólidamente establecidos en base a premios y castigos por el desempeño."**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6) **Expresé su opinión: "En la empresa los líderes y/o jefes siempre son nombrados por la cúpula gerencial, sin la intervención de los empleados".**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7) **Expresé su opinión: "En la empresa se realizan las tareas en forma consensuada entre todos los empleados."**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8) **Expresa su opinión: "En la empresa los conflictos de liderazgo se resuelven democráticamente."**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9) **Expresa su opinión: "Los cambios producidos en la organización de la empresa en los últimos años dieron lugar a un nuevo tipo de liderazgo, más profesionalizado y con menor incidencia del tipo de liderazgo tradicional".**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10) **Expresa su opinión: "Un liderazgo transformacional y participativo podría optimizar los procesos de toma de decisiones en la empresa, lo que podría redundar en un mejor clima laboral".**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

## ***B) Entrevista a líderes de sucursales de una empresa de Telecomunicaciones***

### **1. Datos personales**

a- Edad:

b- Sexo: F            M

c- Tiempo que lleva en el cargo (en años):

### **2. Datos sobre liderazgo ejercido**

1. ¿Cuáles son, a su juicio, los factores o aspectos del trabajo que más motivan al personal millennial que está a su cargo?

2. ¿Cuáles son las principales necesidades y demandas de los empleados de niveles medios?

3. ¿En qué aspectos de la labor necesitan ser guiados y apoyados?

4. ¿Qué mecanismos de recompensas e incentivos se utilizan en su sucursal?  
(si es que emplea alguno)

5. ¿Cree que los empleados están conformes con el actual sistema de promociones y remociones?

6. Desde que asumió su cargo, ¿ha desarrollado alguna estrategia para motivar al personal?

7. ¿Qué metodología o herramienta utiliza para evaluar el desempeño del personal a su cargo?, ¿comparte los criterios de evaluación con ellos?
8. ¿Qué criterios utiliza para medir la calidad de la atención en la sucursal a su cargo?
9. ¿En qué medida les otorga lugar y espacio a sus subordinados para que puedan expresar sus opiniones sobre cuestiones inherentes a la gestión de la sucursal?, ¿organiza reuniones para solucionar los conflictos suscitados en el trabajo?
10. ¿Les interesa a los empleados que están a su cargo participar en la planificación de las actividades y la atención?
11. ¿Qué tipo de liderazgo considera que está ejerciendo en la sucursal a su cargo?, ¿cómo lo calificaría?
12. ¿Cómo califica la comunicación que mantiene su sucursal con el resto de las tiendas de la empresa?, ¿cree que existe una buena comunicación interna?

### C) Matriz de respuestas de la encuesta

Opciones de Rta. PREGUNTA	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	CAC RETIRO	CAC FLORES	CAC RETIRO	CAC FLORES	CAC RETIRO	CAC FLORES	CAC RETIRO	CAC FLORES	CAC RETIRO	CAC FLORES
“En la sucursal los gerentes le brindan a los empleados la libertad necesaria para autodirigirse, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades particulares.”	4	1	5	3	1	4	0	1	0	1
“En la sucursal los gerentes promueven la innovación y motivan a los empleados para que participen de la toma de decisiones”.	5	2	5	4	0	1	0	3	0	0
“En la sucursal los líderes se preocupan por introducir nuevas metodologías de trabajo”.	1	1	7	4	1	4	1	0	0	1
“En la sucursal se promueve la autoevaluación del desempeño”.	2	0	7	5	1	3	0	1	0	1
“En la sucursal hay niveles jerárquicos sólidamente establecidos en base a premios y castigos por el desempeño.”	0	0	7	1	2	3	1	5	0	1
“En la empresa los líderes y/o jefes siempre son nombrados por la cúpula gerencial, sin la intervención de los empleados”.	1	0	7	3	1	6	1	1	0	0
“En la sucursal se realizan las tareas en forma consensuada entre todos los empleados.”	2	0	5	5	2	2	1	2	0	1
“En la sucursal los conflictos de liderazgo se resuelven democráticamente.”	1	0	6	3	3	2	0	3	0	2

Fuente: elaboración propia

