

**Universidad Siglo 21**



TRABAJO FINAL DE GRADO  
MANUSCRITO CIENTÍFICO

Licenciatura en Administración

“Recambio generacional en el liderazgo: Estilos de liderazgo y su modificación post-pandemia Covid-19 en empresas medianas de la ciudad de Rio Cuarto, Córdoba.”

Autor: Mariano Iván Boccardo

DNI: 36796129

Legajo: VADM18734

Tutor: Sofía Rinero

Rio Cuarto, Córdoba.

Julio, 2022

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Métodos</b> .....	13
<b>Resultados</b> .....	15
<b>Discusión</b> .....	18
<b>Referencias</b> .....	26
<b>Anexos</b> .....	28
Anexo 1: Modelo 1: Consentimiento informado .....	28
Modelo 2: Guía de preguntas para .....	29
Anexo 2: Consentimiento y entrevista .....	32

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Pirámide de las cualidades de los líderes .....	9
--	---

## Índice de tablas

Tabla 1: Definiciones de liderazgo a través de los años .....	6
---	---

## **Resumen**

El presente trabajo tuvo por finalidad investigar los efectos que pueden causar situaciones de crisis a nivel mundial de los estilos de liderazgo en los mandos medios. Para ello se estudió sobre distintos estilos de liderazgo, como se han modificado a lo largo del tiempo y como son actualmente. Además, se investigó si de algún modo, las crisis de la historia afectaron a los estilos de conducción en las empresas haciéndolos cambiar. Se analizaron empresas en la ciudad de Rio Cuarto, de las cuales se entrevistaron a distintos líderes y operarios para poder arribar a una conclusión satisfactoria y que trate de responder al objetivo general el cual es “Analizar qué efectos produjo la pandemia covid – 19 en los líderes intermedios en las empresas de Rio Cuarto, para determinar acciones a seguir post pandemia”. Se llegó a la conclusión que la pandemia no produjo grandes cambios y que los mismos no fueron permanentes. Como recomendación se propone que cuando se realice una próxima investigación de este estilo se desarrolle durante la crisis transitada ya que luego no será fácil analizar las consecuencias si las mismas no son permanentes. Otra sugerencia es realizar las entrevistas presencialmente, porque de modo virtual se pierden muchas sensaciones y no se dan respuestas tan detalladas por parte de los entrevistados.

Palabras Claves: liderazgo, crisis, empresas familiares, pandemia, covid 19

## **Abstract**

The purpose of this work was to investigate the effects that leadership styles in middle managers can cause in crisis situations worldwide. For this, different styles of leadership were studied, how they have been modified over time and how they currently are. In addition, it was investigated whether, in some way, the crises of

history affected the management styles in companies, causing them to change. Companies in the city of Rio Cuarto were analyzed, of which different leaders and operators were interviewed in order to reach a satisfactory conclusion and try to respond to the general objective which is "Analyze what effects the covid-19 pandemic produced in the intermediate leaders in the companies of Rio Cuarto, to determine actions to follow post-pandemic". It was concluded that the pandemic did not produce major changes and that they were not permanent. As a recommendation, it is proposed that when an upcoming investigation of this style is carried out, it should be carried out during the current crisis, since later it will not be easy to analyze the consequences if they are not permanent. Another suggestion is to carry out the interviews in person, because many sensations are lost virtually and the interviewees do not give such detailed answers.

Keywords: leadership, crisis, family businesses, pandemic, covid 19

## Introducción

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad realizar un análisis de la problemática que se presenta en la actualidad en la conducción de empresas por parte de los líderes de nivel medio, y pretende mostrar la importancia de un recambio en el estilo de conducción de los grupos humanos, que se adapte a los tiempos que corren.

Con este trabajo se busca además analizar los efectos que pueden causar grandes crisis como la que actualmente está viviendo el mundo la pandemia del covid 19 en los estilos de liderazgo adoptados por los líderes intermedios de las empresas, con el objetivo de trazar líneas de acción a seguir para el futuro post pandemia.

El liderazgo fue evolucionando gracias a las acciones de los grandes líderes que marcaron un antes y un después en la historia de la humanidad, estos supieron como dirigir el esfuerzo de los demás, como administrar un país, organizaron exploraciones, encabezaron guerras, entre otras cosas. Hubo a lo largo de la historia muchos acontecimientos que ayudaron a que ciertos personajes se convirtieran en líderes mundiales y trascendieran a través de los años dejando su huella, comenzando en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media, el sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial. Se han tomado todos estos hechos y etapas de la historia debido a la importancia que tuvieron en el desarrollo de los pueblos, y a su impacto en las organizaciones formales e informales y a la influencia que marcaron en el desarrollo de la administración actual (Estrada, 2007).

En los últimos 150 años, el mundo ha sufrido catorce recesiones importantes, y según lo predice el Banco Mundial se espera que la causada por el covid 19 sea la cuarta peor. Según dicho organismo, la crisis económica provocada por la pandemia de covid-19 solo estaría siendo superada por las crisis que ocurrieron al comienzo de la Primera Guerra Mundial, en 1914, en la Gran Depresión, de 1930 a 1932, y después de la desmovilización de las tropas tras la Segunda Guerra Mundial, en 1945 - 1946.

De las catorce veces que la economía mundial se contrajo, a continuación, se mencionan, en orden cronológico, las que mayor efecto provocaron, generando una contracción de más del 5%.

- ✓ La recesión de 1876 que produjo una contracción del 2,1%. Se debió a lo que se llamó el pánico de 1873, una grave crisis financiera que desencadenó en una depresión en Europa y América del Norte que duró hasta 1879.
- ✓ En 1914 se produjo otra crisis que generó una contracción del 6,7% y coincide con el comienzo de la Primera Guerra Mundial. Los economistas dicen que esta contracción, fue olvidada por otra crisis, “la diplomática”, que causó el primer conflicto global de la historia.
- ✓ La Crisis de 1929. Se dio entre 1930 y 1932. la contracción fue del 17,6%. Considerada la peor recesión económica del sistema capitalista del siglo XX, también llamada “la Gran Depresión”, comenzó ese año con el colapso de la Bolsa de Nueva York y podría ser considerada la peor crisis económica que América Latina ha sufrido en toda su historia.
- ✓ La recesión de 1945 - 1946 con una contracción del 15,4%, fue la consecuencia directa del período de posguerra. El conflicto, que involucró a

más de 70 países, causó daños severos en la economía mundial, sobre todo en Europa y Estados Unidos.

- ✓ Finalmente, se llega al 2020 con una contracción estimada del 6,2%, producida por la pandemia de covid-19, según el Banco Mundial, se espera que la economía del mundo se reduzca en más del 5%. Este nuevo virus, originado en China, obligó a la mayoría de los países a implementar fuertes medidas para restringir el movimiento de personas. "Los pronósticos actuales manifiestan que la recesión mundial causada por el coronavirus será la más profunda después de la Segunda Guerra Mundial, con la mayoría de las economías afrontando disminuciones en su PIB per cápita desde 1870". Según los economistas Kose y Sugawara.

Dejando de lado un poco las crisis, se centrará ahora el análisis en torno al liderazgo. Si se quisiera dar una definición de liderazgo, al buscar en internet se encuentran alrededor de 19 millones y medio de resultados en Google, entre libros y otros, por esto resulta muy difícil comprender como es un líder y que tipo de personas nos lideran. A través de muchos estudios y análisis académicos se obtuvieron más de 850 definiciones, aun así, todavía no se ha logrado comprender con precisión quienes son o no son líderes, quienes son o no eficaces. (Jaramillo Benavides y Fierro Ulloa, 2016).

Por todo lo dicho anteriormente surgen varias definiciones de liderazgo que demuestran las características fundamentales y como han ido evolucionando a través del tiempo. El siguiente cuadro evidencia esto.

*Tabla 1:* Definiciones de liderazgo a través de los años

Autor (es)	Año	Definición de liderazgo
More	1927	Es la habilidad para impresionar a la voluntad del líder de los dirigidos e inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación.
Hemphill & Coons	1957	Es el compromiso de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.
Burns	1978	Es el proceso recíproco de la movilización de las personas con ciertos motivos y valores, diversos recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y de conflicto, a fin de alcanzar las metas independientemente o mutuamente.
Katz & Kahn	1978	Es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.
Rauch & Behling	1984	Es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.
Kotter	1990	Es el proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses a largo plazo reales de todo el colectivo.
Chiavenato	2001	Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

Autor (es)	Año	Definición de liderazgo
Meyer & Slechta	2004	Es lograr los resultados específicos y beneficiosos a través de las personas.
Agüera Ibáñez	2004	Es el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.
Bennis & Nanus	2008	Es la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y de que, para crear organizaciones vitales y viables, es menester que, el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una nueva visión.
Navarro	2009	Es la capacidad de influir, motivar y permitir que otras personas contribuyan a la eficacia y el éxito de las empresas de las que son miembros.
Lussier & Achua	2010	Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales y por medio del cambio.
Northouse	2013	Es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

Fuente: Análisis de contenidos de las páginas web de promoción Guayaquil y Madrid creados por los municipios locales.



De dicha tabla se rescatan solo las últimas dos definiciones de los años más actuales, estas son la del 2010 de Lussier & Achua que según ellos el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales y por medio del cambio. Y la del 2013 de Northouse que dice que el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

### *Elementos del liderazgo*

Los elementos que se utilizaron en la definición de liderazgo según varios autores son:

**Líder o líderes:** es reconocido como líder la persona que hace funciones de un jefe o guía o el número uno que está a cargo de una organización (Alles, 2012).

**Seguidores:** Según Lussier & Achua (2010) los seguidores reciben la influencia de los líderes, según Navarro (2009) considera que las personas se influyen unas a otras y comparten responsabilidad en el propósito de alcanzar los objetivos comunes.

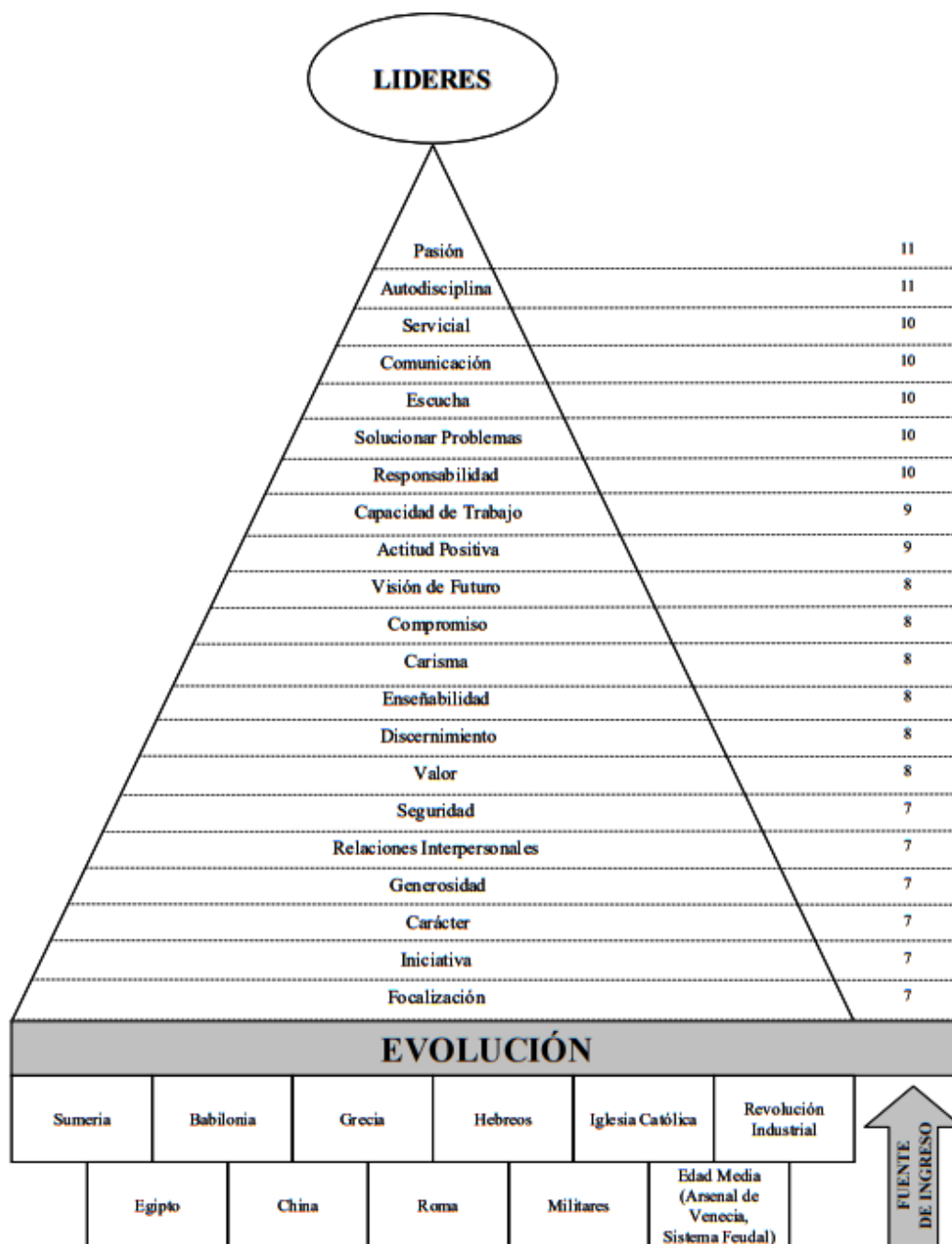
**Influencia:** "La influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio" (Lussier & Achua, 2010, p. 7).

**Objetivos organizacionales o intereses colectivos:** Es el resultado que aspiran alcanzar tanto los líderes como los seguidores (Lussier & Achua, 2010).

John Maxwell en su libro "The 21 Indispensable qualities of a Leader" identifico y clasifico por medio de una pirámide las cualidades de los líderes a través de la historia, estas cualidades se deberían potenciar en los líderes actuales para mejorar la calidad de vida de las comunidades.

La siguiente imagen muestra dicha pirámide:

*Ilustración 1: Pirámide de las cualidades de los líderes*



Fuente: The 21 Indispensable qualities of a Leader

A continuación, se mencionan y explican estas cualidades:

Actitud positiva: enfocar la mente a conseguir lo que quiere para alcanzar el éxito.

Autodisciplina: a la conciencia individual la posibilidad de lograr hacer o dejar de hacer algo.

Capacidad de trabajo: poner en marcha de la voluntad individual para ejecutar una acción con respeto hacia el trabajo y la aspiración hacia el progreso.

Carácter: mostrar cualidades en su modo de ser u obrar que la diferencian de las demás

Carisma: poner sus capacidades en las acciones que realiza de forma que atraiga o fascine.

Compromiso: acordar, contraer y cumplir obligaciones con la organización y con los demás.

Comunicación: se deben expresar bien y, sobre todo, ser persuasivos en sus argumentos, convincentes en su discurso.

Discernimiento: diferenciar algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.

Enseñabilidad: transmitir sus conocimientos con la habilidad necesaria para que sean recibidos por el otro.

Escucha: captar no solamente las palabras sino los sentimientos del interlocutor.

Focalización: centrar, concentrar, dirigir su accionar en función de alcanzar un objetivo.

Generosidad: inclinar el ánimo a anteponer el corazón a la utilidad y al interés.

Iniciativa: dar el paso necesario en el accionar para alcanzar lo propuesto.

Pasión: sensibilizar afectivamente, desde el desear y el sentir, las acciones a realizar.

Relaciones interpersonales: ser objetivo e imparcial en las apreciaciones, despojándose de juicios y aceptando a quienes lo rodean tal como son.

Responsabilidad: ser capaz de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva.

Seguridad: conocer y confiar en sus capacidades para lograr el éxito de un trabajo, una idea o una tarea.

Servicial: complacer y servir a los demás con disposición constante y perpetua sin esperar nada a cambio

Solucionar problemas: utilizar sus habilidades para generar compromiso con las cosas bien hechas, evaluando objetivamente su desarrollo para encontrar la forma de mejorar cada vez más.

Valor: actuar con subsistencia y firmeza en algún acto.

Visión de futuro: ser claros acerca de la dirección de su organización, inspirados en el escenario de futuro deseado que motive a las personas a la excelencia.

Hay muchos estilos de liderazgo, entre los que se encuentran los democráticos, autocráticos, directivos y participativos. Algunos de estos estilos ponen su foco más sobre las tareas, otros sobre las personas, y algunos otros sobre los resultados sin tener en cuenta los anteriores, eso va a depender de muchos factores en los que el líder y su entorno se encuentre. Según el tipo de liderazgo que se adopte afectara a las organizaciones y sistema político de un país. (Bass, 1985)

Bass se basa en tres patrones de efectos del liderazgo político, planteados por Paige (1977), para mostrar los tipos de cambio realizados por los líderes en una organización:

1. Cambio Mínimo (Conservativo) del Liderazgo: Tiende hacia la mantención de las instituciones y sus políticas. Para Bass (1985), el cambio conservativo es realizado por un líder generalmente transaccional, que trabaja dentro del contexto institucional para la mantención del sistema; por lo tanto, es un cambio de primer orden.

2. Cambio Moderado (Reformista) del Liderazgo: Se orienta hacia el cambio moderado de la elasticidad de instituciones. También corresponde a un cambio de primer orden.
3. Cambio Máximo (Revolucionario) del Liderazgo: Tiende hacia la transformación fundamental de las instituciones existentes. Bass (1985) señala que, en este cambio de segundo orden, el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional.

Bass (1985) postula que el Liderazgo Transformacional apunta a un cambio de segundo orden, lo que lo diferencia de las teorías de liderazgo anteriormente propuestas, que se centran principalmente en cambios conservativos y reformistas, más que revolucionarios.

Características del liderazgo transformacional.

Palomo (2014) enumera las características que predomina en el líder transformacional:

Que son a saber la Creatividad, Interactividad, Visión, Empowerment, pasión, Prestigio, Orientación hacia las personas, Desarrollo de los colaboradores, Coherencia entre sus actuaciones, entre otras.

### **Objetivo general**

“Analizar qué efectos produjo la pandemia covid – 19 en las nuevas generaciones de líderes intermedios en las empresas de Rio Cuarto, para determinar acciones a seguir post pandemia”.

### **Objetivos Específicos**

"Identificar cuáles son los factores que más influyen en el liderazgo actualmente".

"Descubrir cuanto se modificaron los estilos de liderazgos considerando la pre y post pandemia".

“Investigar si el covid – 19 genero una crisis real en la conducción de las empresas en Rio Cuarto”.

## **Métodos**

### *Diseño*

Para llevar adelante el presente manuscrito científico se optó por una investigación exploratoria/descriptiva ya que el tema planteado presenta una mirada novedosa por el contexto en el cual se desenvuelve la investigación además de que se busca recopilar la mayor cantidad de información, necesaria para dar respuesta a los objetivos planteados. Se sigue un enfoque mixto en la recolección de datos, esto es una combinación tanto cuantitativa (que usa datos numéricos para probar la hipótesis) y cualitativa (que utiliza una medición no numérica en la recolección de datos).

### *Participantes*

La población definida para esta investigación fueron empresas de la ciudad de Rio cuarto, provincia de Córdoba, que tengan un staff mínimo de 10 personas y que cuenten con jefes intermedios dentro de su organigrama. Se realizarán entrevistas de forma personal a supervisores o que tengan personal a cargo y a subordinados. En total la cantidad de entrevistas que se realizaron efectivamente fue de 16, entre los cuales se encuentran 7 superiores o jefes y 9 operarios de un total de 9 empresas, ya que hubo una empresa que no estuvo de acuerdo con realizar la

entrevista y otra que las repuestas que dieron fueron incompatibles a la información buscada, (por ende, de las 20 personas que se iban a entrevistar quedaron solo 16). Los entrevistados se mantuvieron en un rango de edad de veinticinco a sesenta y cinco años, por lo que permite tener una mirada más abierta sobre las distintas generaciones tanto de líderes como de personal operativo en las empresas, además para efectuar las entrevistas fue necesario contar con el consentimiento informado por escrito a cada participante de la muestra. (Anexo N°2 Modelo de Consentimiento Informado)

### *Instrumentos*

En el presente manuscrito se trabajó con un modelo de encuesta abierta y semi-abierta de 9 preguntas tanto para líderes como para subordinados, pero con un lineamiento a seguir por el entrevistado para que las respuestas se orienten a dar la información que la investigación necesitaba. El enfoque es mayormente cualitativo, con 15 encuestas que se realizaron de manera presencial y 1 mediante mensajes por la incompatibilidad horaria que presentaba el encuestado, las preguntas se exponen en el Anexo 1, Modelo 2 p.28 del presente trabajo.

Además, se realizaron observaciones de modo indirecto, sobre la conducta del personal hacia los líderes y viceversa. Esto tiene por finalidad detectar posibles conflictos o crisis en las relaciones (jefe – subordinado) y como es el clima laboral en la organización.

### *Análisis de datos*

El análisis de los datos efectuado para el desarrollo de la investigación comenzó con la revisión de la información de fuente bibliográfica e investigaciones sobre el tema liderazgo organizacional y los diferentes estilos del mismo. Por medio

de las diferentes entrevistas se logró conocer cómo se desenvolvían los líderes con el personal a cargo, y las diferentes formas de liderazgo adoptadas en las empresas de Rio Cuarto. Además, se logró conocer en detalle las motivaciones de los operarios y como se sentían estos con sus respectivos jefes y su forma de liderar.

## **Resultados**

En el siguiente apartado se describen los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas a las empresas de Rio Cuarto. Los mismos tratan de brindar una respuesta a los objetivos planteados en el presente trabajo.

Como primer objetivo en el cual habla de los factores que más influenciaron en el liderazgo actualmente, de las 7 entrevistas realizadas a líderes intermedios se obtuvo una coincidencia del 80% en el cual establece que el factor de mayor influencia actualmente fue la crisis social y sanitaria que visualizo una mirada más humanitaria por parte de los jefes con las relaciones personales en el trabajo, anteponiendo un accionar más benevolente, preocupándose por la salud tanto física como mental de las personas a cargo y de su familia, dado que no importaba el status en el que se encuentra cada individuo, todos podían llegar a contagiarse por el covid 19 sin saber con exactitud las consecuencias que podría acarrear en cada caso particular. Con respecto al mismo objetivo, el 70% de los encuestados que poseen un superior directo confirmaron lo expresado anteriormente por sus superiores, dando lugar a una relación de mayor cercanía con el entorno laboral, aun teniendo que utilizar una comunicación más distante para proteger la salud tanto propia como ajena.

A su vez las encuestas a los líderes evidenciaron un compromiso cada vez más elevado por la comunicación efectiva con el subordinado, para que, de esta



manera, el personal bajo su mando mantenga un nivel de conformidad grupal alta. Por su parte los operarios se mostraron satisfechos con el liderazgo asumido durante la pandemia, ya que sintieron que se les brindó mayor responsabilidad y confiaron en sus criterios de toma de decisiones, esto debido a que, por las circunstancias, el líder no podía estar todo el tiempo con su personal a cargo lo que lo obligó a delegar tareas y decisiones.

Siguiendo con el segundo objetivo específico planteado en el trabajo que busca descubrir cuánto se modificaron los estilos de liderazgo considerando la pre y post pandemia se afirma que, el 86% de los encuestados que poseen el rol de líderes se perciben con un estilo democrático y el 14% restante orientado a las personas. Mientras que por el lado de los operarios sintieron que el estilo de liderar de su superior directo es democrático en un 78% y se igualaron los estilos Autoritario y orientado hacia las personas con un 11% en cada caso.

Además, los entrevistados comentaron que se visualiza una alta combinación de estilos de liderazgo debido a las situaciones cambiantes que exige el día a día de las organizaciones. Si bien el estilo democrático es el más utilizado en este tipo de condiciones laborales donde las situaciones son muy dinámicas, el 58% de los líderes coincide en que ese estilo era acompañado del carismático y en menor grado del autoritario dependiendo de la situación. Sin embargo, esto no sonaba como un problema a resolver ya que en las entrevistas expresaron que se sentían cómodos al trabajar en un lugar donde se tenía en claro cuáles eran los lineamientos generales pero que el líder podía desenvolverse sin inconvenientes entre diferentes estilos de liderazgo según la situación lo ameritaba, tanto con clientes como con situaciones dentro de la propia empresa.

Gran parte de los entrevistados exteriorizaron que la pandemia termino de arraigar una forma de trabajo más ágil y virtual, en la cual el 70% de los operarios consideraron como un beneficio que llego para quedarse.

El tercer objetivo específico se enfocó en investigar si el covid 19 genero una crisis real en la conducción de las empresas en Rio Cuarto, con respecto a esto, del total de entrevistas a líderes casi el 86% dijeron que no lo sintieron de esa forma, expresaron “es indudable que hubo cambios”, pero no los consideraron como una crisis, sino que, en gran parte establecieron un aumento en la calidad de vida laboral mejorando la relación con los operarios y una comunicación más asertiva y eficiente. A su vez nombraron que los cambios se venían visualizando antes de la pandemia por lo que no supuso un golpe tan brusco en su realidad diaria sino un afianzamiento a los hechos que ya se daban lentamente. Por el lado de los operarios las cifras fueron diferentes, el 55% manifiesto que se modificó la conducción de las empresas y la forma de actuar de los líderes durante la pandemia, mientras que el 45% restante dijo que no sintió en ningún momento un cambio en la forma de actuar de los líderes ni que la misma supusiera una crisis.

Se realizó además una pregunta sobre un caso hipotético en el que se pudiera elegir o saber de antemano el tipo de liderazgo que se ejercería sobre los operarios y cual le resultaría más beneficioso para su trabajo o si les sería indistinto en su forma de trabajar. En tal caso se constató que el 43% de los encuestados que poseen personal a cargo les gustaría saber y tener definido de antemano que clase de líder esperan encontrarse las personas bajo su mando para no generar incertidumbre. Mientras que al 47% de los líderes restantes, les resultaba indistinto o no querían saber, partiendo de que el trabajo se debe realizar independientemente del estilo de líder que se disponga, hay que enfocarse en lograr los resultados que espera la

empresa. En tanto que los operarios manifestaron en un 78% que quisieran saber qué líder tendrían en su trabajo antes de ingresar en el mismo mientras que al 22% restante les resultaba indistinto.

Otro dato no menos importante que se puede agregar es que en su mayoría las empresas entrevistadas están orientadas a la comercialización de productos y servicios y no de producción o manufactura. La única empresa entrevistada que se orienta a la producción fue Alimentos y Cereales S.A, en la cual se vislumbra un escenario distinto en las respuestas que dio el encargado.

## **Discusión**

Una vez expuesto los resultados y tal como se había planteado al principio de este manuscrito el objetivo general del mismo es analizar qué efectos produjo la pandemia covid – 19 en las nuevas generaciones de líderes intermedios en las empresas de Rio Cuarto para poder determinar qué acciones seguir después de la pandemia, tratando de llegar a una conclusión que sea satisfactoria a dicho objetivo, hubo que hacer un análisis integral teniendo en cuenta muchos factores, ya que no fue suficiente solo con un análisis de los antecedentes a esta problemática, debido a que no existe un antecedente directo, es decir, no hubo antes acontecimiento de tal magnitud como la pandemia del covid – 19.

Tal y como se desarrolló en los antecedentes del presente trabajo no hay evidencia en los últimos 150 años de que el mundo haya sufrido una pandemia peor que el covid- 19, hubo otros hechos históricos, pero de otra índole que también generaron crisis como las guerras mundiales y la depresión del 30, pero lo ocurrido en 2019 llegó a todos los países del mundo por lo que se considera un hecho sin precedentes.

Es importante por otro lado, no perder de vista que esta pandemia trajo consigo además de crisis y recesiones económicas a nivel mundial, cambios en la modalidad de trabajo, estudio y comportamiento en las personas de todas edades y de todos los niveles socioeconómicos. Por su parte las empresas tampoco estuvieron ajenas a estos cambios, muchas de ellas tuvieron que adaptar su forma de trabajo a la condición virtual, el no contacto cara a cara, las ventas on line, la conexión remota entre sus empleados y jefes, entre otros. Según los resultados de las encuestas, los líderes manifestaron que los cambios no produjeron una crisis, por el contrario, ayudaron a mejorar la comunicación con los operarios, logrando más empatía con ellos. Con respecto a los operarios solo la mitad dijo haber sentido cambios en la conducción de sus líderes, lo que hace pensar si verdaderamente se produjeron cambios de fondo o solo fueron transitorios por las circunstancias.

Siguiendo con el lineamiento de estos resultados se comprueba que la pandemia no provocó el cambio de los estilos de conducción desde la base ni mucho menos una crisis real como si lo fueron algunos hechos históricos como la revolución industrial en donde los estilos de liderazgo se vieron completamente obsoletos y los líderes debieron pasar de ser puramente autoritarios y orientados a dirigir líneas de producción en serie a modos que buscaran la participación y el trabajo conjunto de grupos de personas totalmente diferentes como los estilos democrático o carismático. Hoy en día las empresas saben de antemano que los líderes deben ser dinámicos, flexibles, objetivos y situacionales, por lo que la pandemia no influenció de gran manera el accionar de estos.

Para terminar de corroborar la conclusión arribada anteriormente, se tiene en cuenta algunos de los elementos del liderazgo como ser el de la influencia, que es el proceso de comunicar ideas, ganarse su aceptación y motivar a los seguidores para lograr el cambio, si se aplica bien este concepto los líderes lograrían un cambio

que se daría naturalmente, sin necesidad de presiones ni castigos, para que así las crisis no afectaran de manera irreversible las situaciones de cada empresa.

Otro elemento del liderazgo importante a tener en cuenta es el de objetivos organizacionales, que se refiere al resultado que aspiran alcanzar tanto los líderes como los seguidores, así si todos los operarios conocieran bien detalladamente los objetivos propuestos por sus líderes, y estos supieran hacerlos cumplir como se debe, se ayudaría mucho a afrontar las crisis y sobrellevar situaciones difíciles.

Tomando lo mencionado en los párrafos anteriores se entiende que los hechos ocurridos a partir de diciembre de 2019 en todo el mundo tomo de sorpresa a la sociedad en su conjunto, pero aquellas personas que estaban preparadas desde antes para situaciones cotidianas tan cambiantes, no les supuso un callejón sin salida sino un verdadero reto y una prueba a su liderazgo. Es de entender que hubo líderes que no se adaptaron a esta nueva realidad, por lo que se expuso además que había ocasiones en las que el líder fue sustituido de su puesto por diferentes factores, ya sea que, por su condición de salud y edad, no debían concurrir a su lugar de trabajo o que los mismos no se adaptaban a las nuevas modalidades de trabajo on line.

Tomando en cuenta lo expresado en las entrevistas, uno de los motivos por los que las empresas no se vieron perjudicadas en su trabajo diario durante un tiempo prolongado y los empleados pudieron volver a su lugar físico de trabajo con todas las medidas de seguridad adecuadas durante los 2 años que duro la etapa más dura de la pandemia, fue que todas las organizaciones consultadas buscaron la forma de que el gobierno las incluyera dentro del listado de empresas que eran indispensables o de primera necesidad. De esta manera las personas podían volver a trabajar manteniendo protocolos estrictos o mediante grupos laborales reducidos en los que la empresa bajaba su producción o sus niveles de trabajo pero que no llegaban a parar en definitiva su labor diaria.

Además, la pandemia del covid – 19 trajo consecuencias positivas para las organizaciones en su manejo interno. El aislamiento propicio una comunicación más asertiva entre líderes y subordinados, logrando que estos asumieran una responsabilidad mayor en el auto control de sus propias tareas, al no poder ser observados de cerca y recibir un seguimiento presencial. También ayudo al desarrollo del trabajo en equipo, haciendo que los integrantes de cada empresa se comunicaran permanentemente entre ellos para ayudarse en las tareas. Aplicando la empatía con aquellos que se contagiaban pensando que a ellos también les podía pasar, haciéndose cargo de las tareas de estos, en muchos casos desempeñando el doble de trabajo para poder cumplir con los compromisos.

Todo esto, logro no solo un desarrollo de trabajo en equipo con un alto nivel de desempeño, sino también una autorrealización para los operarios que sintieron mejorar su confianza en sí mismos al permitirles que tomen decisiones por ellos sin tener que ser controlados de cerca. Por ende, también se propició la delegación de tareas y toma de decisiones, agilizando todo el proceso de toma de decisiones y desempeño de tareas.

Siguiendo con el análisis de los resultados de las encuestas algo que llama la atención es que la mayoría de los líderes encuestados concuerda que el factor que más influyó en el liderazgo es la crisis producida por la pandemia algo contradictorio ya que anteriormente se había dicho que no produjo tanto efecto el covid 19 en el liderazgo, cuando se les pidió que aclaren sobre esto, manifestaron que la pandemia produjo cambios pero fueron durante su proceso, y que ahora que ya paso todo, esos cambios ya no existen, todo volvió a la normalidad.

Si bien lo expresado por los líderes hace suponer que la pandemia no produjo variaciones permanentes en los estilos de liderazgos, los operarios mantuvieron una postura en la que expresaron, que la obligatoriedad que supuso la

pandemia a la utilización de la tecnología acarreo un gran beneficio no solo para la salud de las personas sino también para la eficiencia en sus tareas diarias como reuniones on-line y cursos que se podían realizar desde la comodidad de su lugar de trabajo sin movilizarse distancias largas y tediosas.

Teniendo en cuenta la existencia de los distintos estilos de liderazgos que afectan a las organizaciones dependiendo de en donde pongan su foco los líderes, se visualiza en la mayoría de las empresas encuestadas que los mismos están convencidos de que son democráticos, mientras que en una menor proporción sienten tener un estilo orientado a las personas.

Según la percepción de los operarios la mayor parte siente que su líder es democrático, y en una menor cuantía autoritario y orientado a las personas, pero esto antes de la pandemia y no se mantienen siempre igual, tales estilos de liderazgo no son rígidos y no permanecen por mucho tiempo igual si no que la misma persona que lidera va cambiando su forma de dirigir adaptándose a las circunstancias del contexto y también a las personas a liderar. A su vez los entrevistados también consideran que coexisten varios estilos en una misma persona y en un mismo momento y que se van adoptando día a día según las necesidades.

Una de las situaciones inesperadas que se encontraron al realizar las entrevistas fue que, tanto líderes como operarios respondían a la pregunta de si creían que podía darse una mezcla en los estilos de liderazgo al mismo tiempo en un líder, antes de realizarla, esto hace notar que ya se incorporó como algo natural el hecho de que los líderes moldean su forma de actuar ante diferentes escenarios y decisiones. En muchas de las entrevistas se debió cambiar la forma de explicar la pregunta N° 5 del modelo 2 para buscar nueva información que pudiera dar una respuesta más amplia y por ende ayudase a la investigación.

En tanto que uno de los sesgos que se visualizaron en el presente trabajo durante la investigación de campo se dieron principalmente por el hecho de que las personas que fueron entrevistadas se encontraban ya en la “Nueva normalidad”, la misma consiste en la implementación por parte del gobierno de flexibilizaciones a las regulaciones sanitarias estrictas impuestas durante la etapa más dura de la pandemia, lo que provocó que la mayoría de las acciones realizadas por los líderes en la misma ya fueran modificadas en gran parte a como era antes del inicio de la crisis sanitaria y social del covid 19. Las personas hoy en día, no recuerdan con claridad cómo era el trabajo a comienzos de 2020, ya fuera por querer olvidar o porque el ajetreado dinamismo diario de trabajo hace que no piensen demasiado en ello, lo que importa es cómo afrontan el hoy para el futuro, no como se lo enfrentó en el pasado.

Además de esto, otro de los sesgos que influyó en esta investigación fue que la mayoría de las empresas entrevistadas están orientadas a la comercialización de productos o servicios y no de producción o manufactura. Por lo que la elaboración del producto que comercializan no fue un inconveniente para las mismas y las formas de liderar no supuso una modificación abrupta, como si lo fue en empresas manufactureras que vieron su trabajo disminuido por la cantidad de personas que podían estar presentes al mismo tiempo y que llevó a los encargados a cambiar o por lo menos replantearse la forma de dirigir a las personas a cargo.

Como recomendación para futuras investigaciones de este estilo, y para poder encontrar resultados más detallados se propone lo siguiente:

- Las empresas entrevistadas debieran ser 50% orientadas a producción y manufacturas y 50% orientadas a la comercialización.



- La investigación se debe realizar de ser posible en el transcurso del suceso, ya que las personas tienen la capacidad de suprimir muchas situaciones que se dieron en el pasado, pero hoy en día no las recuerdan con claridad.
- Las entrevistas se deben intentar en la medida de lo posible de realizarlas presencialmente, ya que mediante una reunión virtual o meet, no tan propensos a hablar o dar detalles de situaciones en particular.
- En vista de los resultados obtenidos y del análisis de los antecedentes una futura línea de investigación sería el replanteo de la pirámide de Jhon Maxwell mencionada en el presente trabajo, teniendo en cuenta objetivos generales apuntados al desarrollo y mejoramiento de actitudes puntuales de los líderes tales como Comunicación efectiva, carisma y compromiso como ejes centrales de investigación.

Por lo tanto, se puede sacar como conclusión que no existe un estilo de liderazgo mejor que otros, y que no se puede aplicar la misma forma de dirigir siempre, porque no sirve, de esa manera no se ayudaría a lograr los objetivos de la empresa. Lo ideal es, como recomendación combinar distintos estilos de liderazgo combinando el democrático que es el más utilizado, complementándolo con uno carismático, y en menor medida con el autoritario.

Finalizando con el análisis de este trabajo, como se planteó en la introducción el problema a resolver en este manuscrito, tiene que ver con corroborar cual es el mejor estilo de conducción para los niveles medios de las empresas de Rio Cuarto y en qué situación aplicarlos y a su vez demostrar que tan importante es ir cambiando esa forma de conducir.

Como surgió de los resultados de las encuestas, se evidenció que no solo es importante mostrar varios estilos de conducción en una misma situación si no

también ir modificándola a través del tiempo, y que por otra parte el covid 19 no genero mayores problemas a la conducción de los líderes de ese momento, si no que los problemas que había venían de antes y se debían a otros motivos.

Durante la pandemia los líderes se volvieron más flexibles y carismáticos con mucha más empatía hacia los subordinados, y más benevolentes teniéndoles consideración por la situación vivida.

## Referencias

- Estrada M. S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*. XIII, (núm. 34), 343-348.
- Jaramillo Benavides V. E. y Fierro Ulloa I. J. (2016). Análisis del liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de crisis. *PODIUM*, (No. 30), 97-119.
- Gómez Rubio C., Dávila Figueras A. & Zavala Villalón G. (2015). Significados discursivos de trabajadoras de organismos públicos chilenos y sus implicancias en la salud mental. *Salud de los trabajadores*. 23, (núm. 1), 29-37
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. XVIII, (No. 1). 89 -98.
- Bass B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. USA: *The Free Press*.
- Alles, M. A. (2012). Diccionario de términos de recursos humanos. *Buenos Aires. Granica*.
- El liderazgo empresarial frente a la COVID19. (2020). Recuperado de: [https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2020/04/El-liderazgo-empresarial-frente-a-la-COVID-19\\_actualizado-Abril2020.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2020/04/El-liderazgo-empresarial-frente-a-la-COVID-19_actualizado-Abril2020.pdf)
- Hyland P. Como liderar durante una pandemia. Recuperado de: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/como-liderar-durante-una-pandemia.html>
- Gabriel L. M. (2021). Estilos de liderazgo en tiempos de crisis. *Universidad de Jaen*. Facultad de ciencias sociales y jurídicas.

BBC News Mundo. (2020). Las 14 recesiones de los últimos 150 años (y por qué la del coronavirus sería la cuarta peor) recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53303499>.

## Anexos

### Anexo 1: Modelo 1: Consentimiento informado

#### Modelo 1

#### Consentimiento informado

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ..... de edad ..... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Modelo 2: Guía de preguntas para entrevistas a superiores intermedios o con personal a cargo

Guía de preguntas para entrevistas a superiores intermedios o con personal a cargo:

- 1- ¿Cuál es tu nombre completo?, Edad, ¿en qué empresa trabajas actualmente?,  
¿Qué cargo desempeñas en la misma? ¿Hace cuánto tiempo estas en la empresa?
- 2- ¿Posees personal a cargo? ¿se encuentra trabajando en el mismo lugar físico? ¿O se encuentra en otro lugar?
- 3- ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que más te representa actualmente?
  - democrático – participativo: los líderes invitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión
  - autoritario: los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores.
  - carismático: los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados.
  - ‘Laissez-faire’: líderes que dejan a los miembros que forman el equipo trabajar por su propia cuenta.
  - Orientado hacia las personas: los mandatarios se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos
- 4- ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas?  
¿O se mantuvieron de la misma manera y solo modificó el escenario? ¿Por qué?
- 5- ¿Crees viable que se puede dar una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona? Desde tu punto de vista, ¿qué mezcla te beneficiaría a vos en tu trabajo?
- 6- ¿El liderazgo que ejerce según tu experiencia, es debido al respeto que

- generaste mediante tus acciones o por su jerarquía de tu puesto?
- 7- ¿Sentís que se debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo? ¿o se debería modificar con cada situación? ¿Qué te genera mayor seguridad a la hora de desempeñarte en tu trabajo?
- 8- Las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad y el avance de la tecnología (hablando de teléfono, mensajes, home office, mails) además de la distancia social que generó la pandemia, ¿sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes o jefes? ¿el estilo de dirigir antes y durante la pandemia sigue siendo el mismo o crees que cambió el trato con el subordinado?
- 9- ¿Te sentirías más cómodo en tu trabajo si supieras que estilo de líder desearía tu subordinado y con el que trabajas? (no se habla de la persona sino del estilo de líder)

#### Guía de preguntas para entrevistas a operarios.

- 1- ¿Cuál es tu nombre completo?, Edad, ¿en qué empresa trabajas actualmente?, ¿Qué cargo desempeñas en la misma? ¿Hace cuánto tiempo estas en la empresa?
- 2- ¿Tu superior directo se encuentra trabajando en el mismo lugar físico que vos? ¿O se encuentra en otro lugar?
- 3- ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de tu superior actualmente?
- democrático – participativo: los líderes invitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión
  - autoritario: los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores.

- carismático: los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados.
  - ‘Laissez-faire’: líderes que dejan a los miembros que forman el equipo trabajar por su propia cuenta.
  - Orientado hacia las personas: los mandatarios se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos
- 4- ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas? ¿O se mantuvieron de la misma manera y solo modificó el escenario?
  - 5- ¿Crees viable que se puede dar una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona?
  - 6- ¿El líder en tu trabajo y según tu experiencia, es alguien a quien se le debe respeto por su jerarquía o sentís que el respeto se gana con acciones?
  - 7- Las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad y el avance de la tecnología (hablando de teléfono, mensajes, home office, mails) además de la distancia social que generó la pandemia, ¿sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes o jefes? ¿el estilo de dirigir antes y durante la pandemia sigue siendo el mismo o crees que cambió el trato con el subordinado?
  - 8- ¿Sentís que tu superior debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo? ¿o se debería modificar con cada situación? ¿Qué te genera mayor seguridad a la hora de desempeñarte en tu trabajo?
  - 9- ¿Te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieses elegir que estilo de líder te guía y con el que trabajas? (no se habla de la persona sino del estilo de líder)



## Anexo 2: Consentimiento y entrevista

## Empresa 1: Sala Hermanos (Concesionario oficial John Deere)

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Dorango Federica Martín de edad 21 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

  
Firma del participante

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Sebastián Fernando..... de edad 37... años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Entrevista 1 Sala Hnos. Marengo Federico Martin

Mariano: Bueno contame... ¿Cuál es tu nombre completo?

Federico: Marengo Federico Martin

Mariano: Martin, decime tu edad...

Federico: 31 años

Mariano: ¿En qué empresa trabajas actualmente?

Federico: trabajo en Agro tecnología SA (SALA HERMANOS)

Mariano: ¿Qué cargo desempeñas en la misma?

Federico: Estoy en la parte de repuestero.

Mariano: ¿Hace cuánto tiempo estas en la empresa?

Federico: hace un año y medio

Mariano: Tu superior directo... ¿se encuentra trabajando en el mismo lugar físico que vos? O ¿se encuentra en otro lugar?

Federico: Si se encuentra en la misma sucursal

Mariano: Bien, ¿Cómo describirías a este estilo de liderazgo de tu superior actualmente?

Democrático, autoritario, carismático, laissez Faire u orientado hacia las personas.

Federico: lo describiría como democrático – participativo.

Mariano: bien... ¿sentís que la pandemia genero una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas? En este caso tu jefe... ¿o se mantuvo de la misma forma y solo se modificó el escenario?

Federico: no, se mantuvo de la misma forma y solo se modificó el escenario...

Mariano: ¿Bien, crees viable que se puede dar una mezcla entre estos estilos de liderazgos que estuvimos viendo antes en una sola persona?

Federico: si puede haber una mezcla...

Mariano: El líder en tu trabajo y según tu experiencia personal, ¿es alguien a quien se le debe respeto por su jerarquía? O sentís que el respeto se lo ha ganado por sus acciones...

Federico: creo que es algo que se lo ha ganado con las acciones.

Mariano: bien, en este caso las comunicaciones frías que se dieron por la pandemia, que cada vez más hay en la actualidad, el avance de la tecnología estamos hablando de teléfonos, mensajes, home office, mails, además de la distancia social que generó la pandemia... sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes... o sea el estilo de dirigir situándote antes de la pandemia, durante y hoy en día en la actualidad... sigue siendo el mismo o crees que cambió?  
- no, en nuestro caso... sigue siendo el mismo... creo que por una cuestión de que lo tenemos en la misma empresa...

Mariano: claro... em, ¿sentís que tu superior debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación... Democrático, ¿autoritario y que te genera mayor seguridad a la hora de desempeñarte en tu trabajo?... tener siempre un líder de... digamos siempre tener un líder autoritario, siempre... o que se vaya cambiando en la situación?

Federico: no... siento que debería cambiarse en las situaciones, por situaciones específicas algunas...y si me genera una mayor seguridad al tenerlo acá en la empresa y por ahí en situaciones consultarle

Mariano: perfecto... por último, ¿te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieras elegir que estilo de líder te guía y con el que trabajas? No hablo de la persona sino del líder... del estilo de liderazgo, el estilo de liderazgo que utiliza la persona,

Federico: si me sentiría más cómodo elegir el que nos guía.... Pero bueno... en nuestro caso tenemos un momento, de liderazgo entonces creo que no... no. creo que es indistinto digamos.

Mariano: Perfecto. Muchísimas gracias...

Entrevista a Fernando Sartori Sala Hnos.

Mariano: Bueno, ¿cuál es tu nombre completo?

Fernando: Fernando Sartori

Mariano Bien, ¿qué edad tenes?

Fernando: 34 años

Mariano En que empresa trabajas actualmente?

Fernando: Sala Hermanos (Concesionario oficial John Deere)

Mariano Que cargo desempeñas en la misma?

Fernando: Gerente de sucursal

Mariano Bien... ¿hace cuánto tiempo estas en la empresa?

Fernando: 6 años

Mariano: ¿Posees personal a Cargo?

Fernando: Si

Mariano: ¿Se encuentra trabajando en el mismo lugar físico o en otro lugar?

Fernando: En el mismo lugar físico

Mariano: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que más te representa actualmente?  
¿Democrático participativo, autoritario, carismático, laissez faire u orientado hacia las personas?

Fernando: Democrático participativo...

Mariano: ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas o se mantuvieron siempre de la misma forma?

Fernando: Si... sin duda que alguna crisis generó, hubo que adaptarse a una forma nueva de trabajar durante muchos meses y en muchos casos se mantuvo inclusive, cosas que se dan... como el home office, trabajo a distancia, viajar menos.... Muchos cambios que obviamente hubo que ser flexible y adaptarse...

Mariano: Perfecto, ¿crees viable que se puede dar una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona desde tu punto de vista?

Fernando: Si, sin duda que es así... inclusive, no me acuerdo cual otro me nombraste, pero.... Si sin duda que es imposible ser uno solo, como que hay situaciones en las cuales se necesita ser más autoritario, otras más carismático y otras veces dejarlo laborar por su cuenta... si me tengo que definir como uno, me definí como el primero, pero sin duda es una mezcla que se va dando...

Mariano: Perfecto, el liderazgo que ejerces según tu experiencia ¿es debido al respeto que generaste mediante tus acciones o fue por la jerarquía que tiene tu puesto?

Fernando: En un 95% creo que o 90% por las acciones que uno realiza, abra en algunos casos que tiene que ver con la jerarquía por una cuestión lógica que no todos somos iguales, que hay gente que no compra las acciones de uno y bueno

Mariano: ¿Sentís que se debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación? ¿Qué te genera mayor seguridad a la hora de desempeñarte en tu trabajo?

Fernando: No... se debe modificar dependiendo la situación. Y de la persona a la cual estas liderando... hay situaciones que amerita, es más la teoría dice que existe un liderazgo situacional... que dependiendo la persona que lideras es como te tenes que comportar... si le haces un seguimiento, digamos , de muy de cerca o si o si haces netamente un control final de la tarea que está realizando, entonces se va adaptando la forma que lo lideras de acuerdo al grado de madurez muchas veces que tiene la persona, no solamente técnica sino la forma de comportarse, la confianza...

Mariano: Claro... Las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad, el avance de la tecnología estamos hablando de teléfono, mensajes, home office, mails. además de la distancia social que genero la pandemia, ¿sentís que tuvo un impacto en la forma de actuar de los lideres?, el estilo de dirigir, situándonos antes de la pandemia y durante la pandemia hasta el día de hoy, ¿sigue siendo el mismo o crees que cambio el trato con el subordinado?

Fernando: y... me parece que depende mucho del rubro eso, en el caso nuestro no cambio mucho... pero hay trabajos que sin duda que sí, te diría que en su totalidad y tiene que ver con eso que hablábamos antes, del laburo home office o laburos de distancia que hacen que sea todo virtual el contacto con él, entre el líder y el subordinado que acá bueno no pasa en esta situación porque son todos laburos presenciales pero que en algunos lugares sin duda cambio mucho...

Mariano: Perfecto... como última pregunta ¿Te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieras elegir que estilo de líder te guía y con el que trabajas? No hablo de la persona sino el estilo de liderazgo puramente

Fernando: Si el subordinado pudiera elegirlo

Mariano: Claro, si vos supieras, que estilo de líder le va mejor a la persona

Fernando: No. Creo que no, creo que cada uno es como es y hay situaciones, donde como decía antes no hay un solo tipo de liderazgo y creo que el líder se tiene que saber cambiar de acuerdo a quien este liderando, no sirve hoy ser un liderazgo, un líder autoritario obvio que no... como tampoco sirve ser un carismático en todas las situaciones por eso para mí lo que se amerita es que el líder se adapte a cada situación y no que el subordinado elija como quiere que sea su líder.

Mariano: Perfecto, muchísimas gracias...

Fernando: De nada.



Empresa Tagle. (Concesionario oficial Renault)

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Rio Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Caroly Thalia Ferrands de edad 31 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo MEDINA MAURICIO..... de edad 39 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante  
M. Taglio (H) y Cia. SAC  
MEDINA MAURICIO  
Jefe Administración Plan De Acción

Entrevista a María Fernanda Garay. Operario Plan rombo Tagle.

Mariano: Bueno, contame. ¿Cuál es tu nombre completo?

Fernanda: Garay María Fernanda.

Mariano: ¿Qué edad tenes?

Fernanda: 31.

Mariano: ¿En qué empresa trabajas actualmente?

Fernanda: Trabajo en la parte del plan Rombo de Renault de Tagle.

Mariano: ¿Qué cargo desempeñas en la misma?

Fernanda: Soy administrativa en sector de adjudicaciones.

Mariano: Bien. ¿Hace cuánto tiempo estás en la empresa?

Fernanda: Cuatro años.

Mariano: Muy bien. ¿Tu superior directo se encuentra trabajando en el mismo lugar físico o se encuentra en otro lugar?

Fernanda: No, no en el mismo lugar físico.

Mariano: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de tu superior actualmente? democrático, participativo, autoritario, carismático, laissez faire u orientado hacia las.

Fernanda: democrático - participativo.

Mariano: Bien. ¿Has tenido algún otro jefe o es el primero que has tenido?

Fernanda: No he tenido otro jefe, pero ante la pandemia estaba a distancia estaba en Córdoba. Actualmente es el primero acá en, físico.

Mariano: Perfecto. ¿Te sentís mejor teniendo un jefe acá?

Fernanda: Mucho mejor. Siento que si tengo algún problema o algo para resolver puedo acudir rápidamente y no directamente a Córdoba.

Mariano: ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas o se mantuvieron de la misma manera y sólo se modificó el escenario?

Fernanda: Puede que se haya generado como una distancia, o sea más manejar la tecnología. En eso digamos una distancia entre las personas y el trato. Eso es lo que considero.

Mariano: Pero el trato digamos del líder - operario sigue.

Fernanda: Siendo el mismo.

Mariano: ¿Crees viable que se puede dar una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona?

Fernanda: Para mí sí. Si, por ejemplo, mi jefe yo siento que es democrático, participativo, pero por ahí puede ser carismático o laissez faire también, y orientado hacia las personas como una mezcla de ambos para que se pueda desarrollar el equipo.

Mariano: El líder en tu trabajo y según tu experiencia personal. Tanto esto que hablabas de Córdoba que antes no lo veía tanto y al día de hoy, que está más con vos, ¿es alguien a quien se le debe respeto por su jerarquía o sentí que el respeto se lo ganó con las acciones como actuó?

Fernanda: No tienen que ser un 50 / 50. Primero está el respeto por la jerarquía que hay también tener como acciones, porque si no, de nada vale el respeto. Si como jefe no, no tiene acción y que acompañen al equipo.

Mariano: Las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad, el avance de la tecnología estamos hablando de teléfonos, mensajes home office, mails. Además de la distancia social que generó la pandemia. Sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes, o sea el estilo de dirigir si vos te situás antes de la pandemia y hoy en día sigue siendo el mismo, o sentís, que cambio.

Fernanda: Tuvo que haber alguna modificación debido al contexto mundial de la pandemia, como que los líderes no pueden seguir, no podían seguir siendo lo que eran antes. Tuvo que haber un acercamiento más al subordinado o al equipo y dirigirse también de otra forma, porque no es lo mismo el trabajar desde home office con la pandemia que trabajar directamente cara a cara. Perfecto. entonces tuvo que haber alguna modificación.

Mariano: O sea que el hecho de la tecnología que ya se venía se venía dando un mejoramiento de las comunicaciones de la tecnología. Se afianzó con esto que lo hizo obligatorio. te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieras elegir el estilo de líder que te guía y con el que trabajas? No hablo de una persona en particular, sino del estilo de liderazgos. Por ahí vos te sentí más cómoda simplemente tomando, acatando las órdenes de un líder autoritario o sentís que te resolverías mejor las situaciones, digamos, pudiendo tomar las decisiones por tu cuenta

Fernanda: No, no, sí. La verdad es que, si yo puede elegir, me gustaría que sea democrático, participativo y orientado hacia las personas. Me gustaría poder elegir el jefe. Con qué, Con quién trabajar.

Mariano: Perfecto. Muchísimas gracias.

Fernanda: No, por favor.

Entrevista a Mauricio Medina. Líder intermedio Plan Rombo

Mariano: Bueno, contame ¿Cuál es tu nombre completo?

Mauricio: Bueno, mi nombre es Mauricio Medina.

Mariano: ¿qué edad tenes Mauricio?

Mauricio: 39 años

Mariano: ¿En qué empresa trabajas actualmente?

Mauricio: En Tagle Renault.

Mariano: ¿Qué cargo desempeñas en la misma?

Mauricio: estoy como jefe de administración de todo lo que es plan de ahorro de Renault propiamente dicho.

Mariano: ¿Hace cuando trabajabas en esta empresa?

Mauricio: En la empresa va a ser 15 años.

Mariano: Bueno, ¿personal a cargo tenes? ¿Se encuentra trabajando en el mismo lugar físico o se encuentra en otro lugar?

Mauricio: Mira, tengo en el lugar físico y también tengo en otras dos sucursales Villa María y San Luis.

Mariano: ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo que más te representa actualmente?  
Democrático, autoritario, carismático, laissez faire, orientado hacia las personas.

Mauricio: ¿Mira, creo que tiene un poco de democrático y carismático, me diría, por ahí...  
El liderazgo es más de un trabajo en equipo, de estar arriba de los chicos, de hacerlos

participar, de que participen de las ideas que tenemos, que todo sea un poquito más, más participativo.

Mariano: Mas grupal, Claro. ¿Sentís que la pandemia generó una crisis a la hora de actuar y liderar a las personas? o Se mantuvieron de la misma manera y sólo se modificó el escenario. O sea, ¿tuviste que ser un poco más autoritario, tuviste que tomar algo de otras, de otros estilos o siempre se mantuvo igual?

Mauricio: No, yo creo que se mantuvo igual. Si todos nos adaptamos en algunas cosas, pero no, creo que no tuvimos que cambiar. No tengo que pegar un "volantazo" por el tema de la pandemia.

Mariano: Claro

Mauricio: sí algunas cosas cambiaron, pero creo que la forma de trabajar de los chicos ya volvió a la normalidad, creo que es bueno que por ahí la tarea que nos toca hacer nosotros en administración hizo que en algún momento de la pandemia tengamos que trabajar diferente, pero nuestra idiosincrasia, nuestra, nuestra forma de trabajar es la que tenemos hoy y la que tuvimos siempre. Así que no, no ha tenido efectos colaterales.

Mariano: ¿Cree viable que se pueda dar una mezcla entre el estilo de liderazgo de la persona? Esto ya me lo habías contestado antes desde tu punto de vista. ¿Y qué mezcla te beneficiaría en tu trabajo?, es una pregunta que Ya lo pudiste contestar anteriormente. El liderazgo que ejerces según tu experiencia ¿es debido al respeto que generaste mediante tus acciones o es por la jerarquía que ejerce tu puesto?

Mauricio: No te voy a decir que la jerarquía y el puesto no suma, porque así siempre suma. Pero yo creo que a veces la jerarquía del puesto suma más para los clientes, en mi caso particular que, para los empleados, porque los chicos creo que a los chicos... La forma de ser de uno ha hecho que ellos... Me vean también como un compañero más,

como uno más dentro del grupo y capaz el cliente ve más a esa jerarquía, esa oficina, o el jefe o el gerente. Los chicos saben que cuentan conmigo, que la puerta está abierta y que cualquier duda si no la sé, le pregunto, pero no lo veo más por ahí.

Mariano: Bien, perfecto. ¿Sentís que se debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación? Digamos. ¿Qué te genera una mayor seguridad a la hora de desempeñarte? Es decir, siempre mantengo un, un estilo democrático, participativo o en cada situación. Por ahí ser un poco más autoritario, ser un poco democrático, ir mediando en cada situación.

Mauricio: Creo que pasa por ahí, hay que ir administrando eso también, porque también depende de las personas que tenés a cargo. Hay veces que una persona nueva que tenés que ir, dale tiempo y conocerlas... Mutuamente me tiene que conocer a mí y yo conocer a ellos. Siempre, el... siempre la participación, el clima laboral. Eso va a predominar en mi gestión. Pero si por ahí hay que ir mutando un poquito, según el escenario en que nos encontremos, con alguna otra cosita más hoy, hay veces que hay que ponerse más serio a veces que hay que buscarle la vuelta, pero creo que, creo que puede combinar, creo que se puede combinar.

Mariano: La comunicación fría que se dan cada vez más en la actualidad, el avance de la tecnología hablando de teléfono, mensajes, mails. Además de la distancia social que generó esta pandemia, sentí que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes, de los y los subordinados, del estilo de dirigir antes, situándote antes de la pandemia, durante y al día de hoy. En la actualidad, con esta nueva modalidad, normalidad o como se quiera llamar, sigue siendo el mismo. O ¿crees que cambio el trato con el subordinado?

Mauricio: Yo creo que cambio, creo que cambio bastante porque... Bueno, por ahí en esta empresa donde son varias sucursales donde los jefes directos muchas veces no lo tenemos



a diario. Creo que antes era algo más... No vamos a decir humano porque queda mal, pero por ahí algo más más cercano, nos veíamos más veces... La reunión era quizás más espaciosa, más espaciadas, pero presenciales. Esto de la pandemia esta está muy bueno porque trajo algo que es a través de una meet ahora resuelve todo en una reunioncita, pero se está dejando de lado esa parte más humana, como dije al principio, que es lo presencial, y no es lo mismo escribir algo que que hablarlo, charlarlo con las personas.

Mariano: Los gestos... claro

Mauricio: Los gestos exactamente, creo yo siempre leo los chicos que eso bueno vale la pregunta que le respondí, pero no se lo traslado a los chicos. Muchas veces uno le dice bueno, comunicate con este cliente y avísale tal cosa... Y vos después le preguntas ¿te comunicaste? Y dice si ahí le escribí... Y muchas veces no. Ponete a pensar que eso no es para escribirlo, eso es para llamarlo por lo menos.

Mariano: Por lo menos, que escuche contárselo.

Mariano: Exactamente.

Mauricio: Creo que eso tiene que ver también con esto de la que antes era, antes se le llamaba, más.

Mariano: Claro

Mauricio: Se lo citaba, se lo hablaba. Pero bueno.

Mariano: Tiene los pros y los contras.

Mariano: Sí, sí, sí, sí, como todo,

Mariano: E... Te sentirías más cómodo trabajando si pudieras elegir el estilo de líder que desea tu subordinado con el que trabajas, no hablo de la persona, sino del estilo. Hay

muchas personas que simplemente quieren acatar órdenes y quieren un jefe que tome la decisión y ellos realizan la acción. Te sentirías más cómodo al saber que quiere cada subordinado o ejerce un estilo de liderazgo y bueno, ellos también se tienen que adaptar.

Mauricio: Sí, creo que es una combinación. Creo que siempre la empresa me dejó... El estilo de liderazgo que tengo, lo tengo por la empresa también ¿no? no es que uno nace con esto, pero seguramente arriba de uno fueron cambiando los jefes... Y sí, cada uno tiene una forma diferente, pero creo que en este tipo de empresa creo que se adapta más el nuevo jefe nuestro, nosotros, claro que nosotros, el jefe, por ahí acatamos lo que quieren, hacia donde queremos ir, pero lo bueno está que después, por ahí somos libres en cómo lo incrementamos que eso es lo que no deja, nos deja trabajar más con nuestra gente y con nuestro equipo y no acatar orden y pasarlas.

Mariano: Sí, sí, sí. Estamos de acuerdo. Muchísimas gracias.

Mauricio: Por favor.

Empresa: Edificor S.R.L.

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ANITA A. LEUTI de edad 44 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo MATOSZI CRISTIAN de edad 50 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.



Firma del participante

Entrevista a Cristian Matozzi Gerente de Edificor S.R.L

Mariano: Tu nombre completo. ¿Edad? ¿En qué empresa trabajas actualmente? ¿Qué cargo desempeñas en la misma y hace cuánto estás en la misma?

Cristian: Mi nombre es Cristian Matozzi mi edad es 50 años. Trabajo actualmente en Edificor S.R.L, desempeño el cargo de gerente y hace 20 años que estoy.

Mariano: Muy bien, posees personas a cargo. Está más que claro. ¿Se encuentra trabajando en el mismo lugar físico o se encuentran en otro lugar?

Cristian: Sí, en ese local somos 18 personas y trabajamos todo en el mismo lugar físico.

Mariano: Perfecto. ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que más te representa actualmente?

Cristian: El democrático participativo, donde uno invita a la gente que trabaja con uno, que tome las formas de trabajar que más nos conviene a todos y en algunos momentos por ahí, cambiemos un poquito a la parte carismática para que el buen ánimo sirva dentro del equipo.

Mariano: Perfecto. ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas o se mantuvieron de la misma manera y solo modificó el escenario?

Cristian: Sí, para mí. Lo modifiquo un poquito, nada más, porque realmente nosotros tuvimos muy pocos días de pandemia, por ser casi esenciales. Dentro de los 15 días de pandemia ya nos permitieron trabajar. Lo que sí cambió en la modalidad de la gente y tuvimos que modificar algunas cositas por los cuidados que nos exigía la pandemia, no por la forma de trabajar. Porque gracias a Dios no tuve faltantes de gente. Por trabajar online desde su casa.

Mariano: ¿Crees viable que se puede dar una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona? ¿Desde tu punto de vista, qué mezcla te beneficiaría a vos en tu trabajo?

Cristian: Si el estado de ánimo de la gente por ahí hace que desde la parte de líder de uno sepa entenderlo y por ahí mezclar un poco la parte de participativo como éramos y la parte de la autoestima, del carisma y demás, como para levantarle el ego a cada uno independientemente. No a todos, porque no a todos por ahí pasan por esos momentos.

Mariano: Claro, el liderazgo que ejerce según tu experiencia es debido al respeto que generaste mediante tus acciones o por tu jerarquía en tu puesto.

Cristian: No... El respeto por las acciones. Si, realmente el respeto es ante las acciones que uno hace es todo, vos ganas, vos a la gente más que por el lugar, las ganas por lo que son y por lo que haces.

Mariano: ¿Sentís que se debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo en todos los grupos o se debería modificar con cada situación? ¿Qué te genera mayor seguridad a la hora de desempeñarte en tu trabajo?

Cristian: No, mantener el mismo formato de liderazgo para todos. Somos un grupo y como grupo nos tenemos que amoldar a lo a lo que todos elegimos y hacia donde todos vamos.

Mariano: En este caso de las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad y el avance de la tecnología, hablando de teléfono, mensaje, home office, mail. Además de la distancia social que generó la pandemia, sentís que tuvo un impacto en la forma de actuar del líder, del jefe. El estilo de dirigir antes y durante la pandemia sigue siendo el mismo o crees que cambio el trato con el subordinado.

Cristian: No, en muchos lugares debe haber cambiado porque, porque bueno, porque el subordinado o como le dicen, cree que tiene que seguir en su casa trabajando y no desde su puesto de trabajo. A mí gracias a Dios no me paso porque los tengo desde 15 días que faltaron nada más. Pero no estoy tan de acuerdo con esta modernidad de hoy, de de todos, con office y whatsapp y todo lo que significa eso y estar pendiente más del teléfono, que hacer.

Mariano: Preferís más el cara a cara.

Cristian: Prefiero más el cara a cara.

Mariano: última pregunta ¿te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieras elegir el tipo de líder que desearía tu subordinado, tu empleado con el que trabajas? No hablo de si, si puede elegir la persona quien lo lidera, si no el tipo de líder.

Cristian: Si no, no, porque, los líderes no son individuales para cada tipo de persona, sino solo un equipo. Y en base a eso, o sea, los líderes son de un equipo, no sólo de una persona, ni de dos ni de tres. Y si tenés que ver de cambiar de acuerdo a necesidad de cada uno, por ahí, desde mi punto de vista, por ahí le erró. Yo prefiero que que cada persona que ingresa al equipo se amolde al equipo y que de pautas positivas de cosas que se pueden ir modificando entre todos y no modificar por una persona, cosas que que están pautadas por todos.

Mariano: Perfecto. Muchísimas gracias.

Cristian: Gracias a vos.

Entrevista a Andrés Lenti. Vendedor de salón Edificor S.R.L

Mariano: Bueno, contame ¿cuál es tu nombre completo?

Andrés: Andrés Alejandro Lenti

Mariano: bien ¿edad?

Andrés: 44

Mariano: bien ¿en qué empresa trabajas actualmente?

Andrés: Edificor SRL

Mariano: muy bien ¿qué cargo está desempeñando?

Andrés: Vendedor de salón

Mariano: ¿hace mucho tiempo estas en la empresa?

Andrés: 17 años

Mariano: 17 años, tu superior directo, ¿se encuentra trabajando en el mismo lugar físico o se encuentra en otro lugar

Andrés: el superior directo, ¿el próximo diríamos? en este lugar, en este lugar, en el mismo lugar.

Mariano: ¿Bien cómo describirías el estilo de liderazgo de tu superior actualmente?

Democrático, participativo, autoritario, carismático, laissez faire orientado hacia las personas.

Andrés: democrático.

Mariano: ¿Sentís que la pandemia generó una crisis a la hora de actuar y liderar de las personas o se mantuvieron de la misma manera y sólo se modificó ese el escenario?,

Andrés: Cuando empezó esto de pandemia, fue bueno, al principio fue medio, Es como que era todo muy incierto, entonces se cambiaron un poco la los roles. Después volvió a la normalidad, de nuevo



Mariano: perfecto. ¿Crees viable que se puede dar a una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona?

Andrés: Yo creería que sí.

Mariano: El líder en tu trabajo y según tu experiencia personal, ¿es alguien que se debe, se le debe respeto por su jerarquía, o sea que el respeto se gana con acciones?, digamos.

Andrés: No yo creo que el respeto. inicialmente por jerarquía y después bueno, de acuerdo a su forma de actuar, se ganará los miles de los respetos o por ahí puede pasar lo contrario, ¿no?

Mariano: Sí, sí, totalmente, las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad y el avance de la tecnología, estamos hablando de teléfono de mensajes como fijo miles. Además de este distanciamiento social que se generó en la pandemia, ¿sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes? ¿El estilo de dirigir antes y después de la pandemia sigue siendo el mismo o crees que cambió ese trato con el subordinado a él el líder durante la pandemia?

Andrés: Yo creo que, La tecnología, lo que vos nombraste teléfono, WhatsApp, todo ese tipo de cosas. En un momento ayudó, Y hoy por ahí en diferentes momentos me parece que juegan un papel en contra. Puedo dar un ejemplo que sea la gente por ahí abusa de eso, de esa comodidad de no venir acá. Hacia abuso de eso, El cual muchas veces uno no tiene tiempo para hacer todo iríamos, por qué no te olvides que el ser vendedor Salón se ocupa mucho tiempo en la gente que viene al salón, que es la que debería tener prioridad, Pero... y después hacen mal uso de esa mucha gente hace mal uso.

Mariano: Sí, sí, sí, ¿sentís que tu superior debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación? ¿qué te genera una mayor seguridad a la hora de desempeñarse en tu trabajo?, que el gerente siempre mantengo un mismo estilo de liderazgo o dependiendo de la situación en la que se encuentre, si se encuentra

con mayor responsabilidad, menos responsabilidades, como que toma decisiones sin consultar o...

Andrés: A ver parece que. Si viene una persona puede, Puede mantenerse siempre en el mismo lugar, de iríamos hablando de pensamiento y de un montón de cosas, lo que hace por ahí que que las cosas que suceden todos los días también tienes que ir evolucionando y tomar distintas actitudes con respecto a diferentes frentes que tienes, entonces me parece que, por ahí, todos evolucionamos en diferentes o modificamos nuestra forma de ser ante diferentes adversidades o situaciones. Pero es bastante más profundo que eso. El cambio de de la persona en sí. Pero me parece que tiene que ser dinámico de aspecto

Mariano: claro, sí, sí, totalmente de acuerdo. ¿Te sentirías más cómodo en tu trabajo Si pudieras elegir qué estilo del líder te guía y con el que trabajas?, no estoy hablando de la persona, sino del estilo de liderazgo, sí.

Andrés: Lo que pasa es que le nosotros que somos vendedores, nosotros tenemos. La competencia directa, ya sea del mismo, rubro o en rubros similares. A mí yo particularmente a mí me gusta mucho más Los líderes más agresivos, Agresivos en cuanto a la venta, claro, agresivos en cuanto al marketing agresivo en cuanto a la publicidad, eso es lo que me gusta. Y ser más fuerte, más agresivo más. A mí me parece que ese estilo es el que más me gusta o el que más cómodo me siento o me siento por ahí más protegido de iríamos, En cuanto a la venta, Lo que pasa que bueno, cada empresa también tiene sus modalidades, Y en el caso de la empresa en la que cual yo estoy que que realmente es muy buena la empresa, En ese aspecto es un perfil bastante bajo, o sea, no es agresivo, no es ultra publicitario. Hay un perfil bastante más bajo, pero si a mí me gustan más lo más “punchi” lo más, lo más groso ¿me entendés? lo más firme

Mariano: Sí, sí, sí. Bueno, muchísimas gracias

Empresa: Nix S.A concesionario oficial NISSAN Rio Cuarto.

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Rio Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Peruena Jonesa..... de edad 36 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Peruena Jonesa". The signature is fluid and cursive, with a large initial "P" and "J".

Firma de participante

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Matteo Barchiesi..... de edad 27 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Matteo Barchiesi". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

Firma del participante

Entrevista a Mavira Barchiesi Responsable del área de Calidad.

Mariano: Bueno, contame ¿cuál es tu nombre completo? ¿Edad? ¿En qué empresa estas actualmente? ¿Qué cargo desempeñas en la misma? Y ¿hace cuánto tiempo?

Mavira: Bueno, mi nombre es María Barchiesi, tengo 27 años. Actualmente estoy trabajando en Autocity en la parte de el área de calidad de... de la sucursal de Nissan y estoy como responsable de calidad, como analista de calidad desde noviembre de 2019.

Mariano: Muy bien, ¿Posees personal a cargo, se encuentran trabajando en el mismo lugar físico o en otro lugar?

Mavira: Particularmente, en realidad no tengo personas a cargo que dependan de mis decisiones, pero sí ejerzo sobre los equipos de trabajo cierto control con respecto a todos los indicadores de calidad, los KPI que hay que bajar de marca. Y tengo un grupo que trabajamos en el mismo lugar físico que es la sucursal de acá de Rio Cuarto, y otro grupo en una sucursal en San Luis que trabajo a distancia y una vez a la semana viajo por allá.

Mariano: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que más te representa? Democrático, Autoritario, Carismático, Laissez faire, Orientado hacia las personas.

Mavira: En mi caso, yo diría que es tiene un poco de liderazgo participativo de Laissez Faire y orientado hacia las personas en el sentido de que, dependiendo del equipo de trabajo, Hablando desde una situación de control y acompañamiento más que el liderazgo, dependiendo del equipo hay que por ahí hay que hacer más foco en las directivas y en el control y hay equipos que que tienen una sinergia, que trabajan solos. Entonces no es tan necesario el control tan directo yo diría que es como una fusión entre esas que te dije, participativo, Laissez Faire, orientado hacia las personas.

Mariano: Perfecto. ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas o se mantuvieron de la misma manera y solo se modificó el escenario?

Mavira: Yo creo que depende, como te decía de los equipos de trabajo y los líderes de forma de que tiene cada líder debe ejercer su... Su rol. En mi caso, lo que me ha tocado con mis líderes directos no se ha modificado. Si por ahí, capaz en un sentido de mejora, de que, sin importar las distancias por ahí de otras sucursales y demás, si llevan a cabo mucho más encuentro, muchas más reuniones y digamos que esto que permite la virtualidad que antes no estaba tan en la cabeza, digamos de la agenda del día a día y por ahí organizar un poco más el trabajo, sin tener la presencia de todos los días, Me parece que eso es una mejora.

Mariano: Bueno, la pregunta cinco ya, ya me le respondiste anteriormente, eh vamos a las seis. ¿El liderazgo que ejerces según tu experiencia es debido el respeto que generaste mediante tus acciones pasadas o creen que por tu jerarquía de tu puesto?

Mavira: Yo más que liderazgo hablaría de cierto control sobre los equipos de trabajo. Según mi experiencia, creo que es debido al respeto que genere entre los compañeros, más que nada por ahí no tanto respeto sino por ahí por la empatía y demás. De saber cómo trabajamos y como adaptarme a cada equipo de trabajo sin necesidad de ejercer ninguna autoridad sobre ellos.

Mariano: Perfecto. Sentís que, desde siempre mantener el mismo estilo, o sea, se debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo, se debería modificar con cada situación. ¿Qué te genera mayor seguridad a la hora de desempeñar de tu trabajo? ¿Mantener un tipo de liderazgo común para todos los grupos o tratar de ir modificando por por cada situación?

Mavira: No, yo creo que dependiendo del equipo de trabajo y en la situación debería ser el estilo de liderazgo que se ve que se debe ejercer. No tener un estilo para cada situación en particular, sino me refiero a que digamos si en un corto plazo, una situación de mercado, una situación de equipo cambia. Yo creo que no sería correcto seguir con la misma modalidad solo por el simple hecho de que vengo haciendo las cosas así y así tengo que seguir, sino que adaptando la forma de liderar al equipo y sobre todo si hay rotación de personal y bueno, esas cosas que hay que ir constantemente adaptándose.

Mariano: Perfecto, las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad y el avance de la tecnología. Estamos hablando de teléfono, mensajes home office, mails. Además de la distancia social que generó la pandemia, ¿sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes o jefes? ¿El estilo de dirigir antes y durante la pandemia sigue siendo el mismo o crees que cambió?

Mavira: Yo creo que está relacionado a lo que te dije antes, en el sentido de que por ahí esto de la virtualidad permite una mayor cercanía a determinados roles que antes no teníamos o que tenía que estar, digamos, presente, el gerente o el jefe como para que, para, para tener constancia de que se haga bien el trabajo. Para mí tienen sus pros y sus contras, que si te vas muy con los pros... Esto de que estás todo el tiempo y demás, llega un punto que no, que no está bueno, para mí esto bueno, controlado y que sea como como una combinación perfecta según el equipo y el rol que es que no sea ni tan virtual ni tan ni tan virtual, hay combinarlo.

Mariano: Bien. Perfecto. Como última pregunta. ¿Te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieras elegir que estilo de líder Si pudiera saber en realidad qué estilo de líder desearía tu subordinado y con el que trabajas?

Mavira: Sí, obvio. Yo creo que para trabajar con un equipo no se necesita de autoridad, sino que se necesita empatía y poder lograr resultados a la par del equipo y no sobre el equipo o a cuesta y obviamente me interesaría saber que esperan ellos del líder, qué esperan de mí o qué no les gusta de mi liderazgo, como para cambiarlo y poder mejorar esa sinergia que deberíamos tener como equipo.

Mariano: Muchas gracias, Mavi.

Mavira: De nada.

Entrevista a Vanesa Perurena. Nix Rio Cuarto. Concesionario oficial Nissan.

Mariano: Bueno, contame. ¿Cuál es tu nombre completo?

Vanesa: Me llamo Vanesa Perurena.

Mariano: ¿Edad?

Vanesa: 36 años.

Mariano: ¿En qué empresa trabaja actualmente?

Vanesa: Estoy trabajando en Nix Rio Cuarto.

Mariano: ¿Qué cargo desempeñas en la misma?

Vanesa: Estoy como responsable de garantías.

Mariano: Bien. ¿Hace cuánto tiempo estás en la empresa?

Vanesa: En la empresa, hace diez años y tres años en el cargo de garantía.



Mariano: Bien. ¿Tu superior directo se encuentra trabajando en el mismo lugar físico que vos o se encuentra en otro lugar?

Vanesa: No, físicamente está en otro lugar.

Mariano: Bien. ¿Siempre fue así?

Vanesa: Sí, siempre fue así. Desde que cambiaron nuestros jefes, No se encuentra ahora físicamente acá conmigo, sino que está en otra oficina. En otro edificio.

Mariano: Perfecto. ¿cómo describirías el estilo de liderazgo de tu superior actualmente?

Democrático- Participativo: Líder que integra el equipo, que contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Autoritario: líder que toma decisiones sin consultar o baja la orden directamente. Carismático: los líderes inspiran entusiasmo en los equipos son demasiado energéticos, laissez faire: es Líderes que dejan a los miembros que forman el equipo a trabajar por su propia cuenta o orientado a las personas son personas que se encuentran orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar a los otros equipos. ¿Cuál crees que?

Vanesa: Mira, yo te diría que sería como una mezcla entre democrático, participativo y orientado hacia las personas.

Mariano: ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas o se mantuvo siempre de la misma manera y sólo se modificó el escenario?

Vanesa: Yo creo que la pandemia como que les sorprendió a todos e incluso a todas las personas nos hizo cambiar en algunos aspectos y creo que nuestros, osea nuestros líderes también esos se tuvieron que adaptar igual que nosotros y tuvieron que cambiar su forma de liderarnos a nosotros.

Mariano: Perfecto. En este sentido ¿vos venís viendo que había cambios anteriormente y con esto de la pandemia lo afianzó o simplemente fue directamente producto de esta pandemia lo que lo que realizó el cambio?

Vanesa: Sí se venía dando, pero me parece que lo afianzó mucho más la pandemia y el después de la pandemia, porque quedaron esos cambios como incluidos.

Mariano: ¿Crees viable que se puede haber una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona? Esto ya me lo habías dicho, pero por ahí preguntarte si se puede ver una mezcla entre estilos más como más diferente un democrático y un autoritario o siempre se da como un democrático y un carismático, Digamos que no cambie mucho la persona o puede darse en situaciones que un jefe se encuentre con distintos tipos de liderazgo.

Vanesa: Yo creo que un buen líder debería tener como esa mezcla de de democrático y tener algo de autoritario también, porque vos no dejás de responder a esa persona por más que sea democrático entonces, y bueno, por ahí a veces también necesitás, como no te digo de marcar el límite, si no como que te vayan guiando desde otra perspectiva.

Mariano: El líder en tu trabajo y según tu experiencia ¿es alguien a quien se le debe respeto por su jerarquía en el puesto en el que ocupa actualmente? O ¿sentís que se lo ganó con las acciones y por ahí la jerarquía queda un poco de lado?

Vanesa: No para mí el respeto. Si por la jerarquía uno respeta a quien tiene por encima de uno, pero en realidad no porque sea algo malo, digamos, sino que es el simple respeto hacia esa persona. Pero mucho más importante es que nuestro líder o nuestro jefe se ganen nuestra confianza con sus acciones perfectas.

Mariano: En este caso las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad, el avance de la tecnología hablando de teléfono, mensajes como Office, mails, además de

la distancia social que generó la pandemia que nos hizo que este cara a cara que estaba tan afianzado ya no fuera tanto, y lo miramos a través de la pantalla, a través de un mensaje. ¿Sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes, o sea, el estilo de dirigir que tenía antes y durante la pandemia sigue siendo el mismo o cambió el trato?

Vanesa: Y yo creo que el de ahora sigue siendo el mismo que de antes de la pandemia. Durante la pandemia tuvieron que cambiar y adaptarse a las nuevas circunstancias.

Mariano: Claro.

Vanesa: Igual. O sea, hoy también va con muchas cosas aprendidas de la pandemia que sirven como el home office no es algo que es que no se usa más, muchas de las empresas ya lo han incorporado.

Mariano: O sea que fue un cambio para mejor en algunos casos y por ahí no tanto para otros dependiendo. El trabajo que se realiza.

Vanesa: exactamente sí.

Mariano: ¿Sentís que tu superior debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación? ¿Qué te genera mayor seguridad a la hora de desempeñarse en tu trabajo? Saber que un líder siempre se mantiene en una misma postura o saber a ver, tener por ahí indefinido y no saber qué postura va a tomar dependiendo de cada situación.

Vanesa: Yo creo que debería tener, o sea, según la situación debería tener una postura. Pero por la cuestión misma de que no todos son iguales las cosas que pueden pasar en el trabajo. Y a mí me da como mayor seguridad saber que mi líder o mi jefe superior,

digamos, tiene confianza en mí y me deja como tomar decisiones, como delegar un poco en eso, me da confianza.

Mariano: Respondes mejor por ahí. Ante un aumento de responsabilidades, saber como que confía en vos al darte esa responsabilidad.

Vanesa: exactamente.

Mariano: ¿Te sentiría más cómoda en tu trabajo si pudieras elegir desde un principio a que estamos hablando de estas, supongamos que estás entrando a trabajar y elegir el tipo de líder que te guía y con el que trabajas? No estoy hablando de la persona, sino del tipo de liderazgo. Uno entra por ahí a un trabajo nuevo y el poder elegir qué tipo de líder te toca a vos te sentiría más cómodo o vos te adaptas a cada situación.

Vanesa: Sí, sería más cómodo poder elegir un tipo de líder, porque bueno, uno no sigue a todos los líderes de una misma empresa. Pero también la adaptación es un proceso en el trabajo que uno tiene que asimilar también. Pero sí sería mejor poder elegir qué tipo de líder tener, o sea, tener como jefe superior directo.

Mariano: Perfecto. Muchísimas gracias.

Vanesa: De nada.

## Empresa Chexsur Rio Cuarto. Concesionario Oficial Chevrolet

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Rio Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Marcel Burtolato de edad 31 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marcel Burtolato', written over a horizontal line.

Firma del participante

Entrevista a Mariel Bortolato. Operaria. Administrativa contable.

Mariano: Bueno, contame. ¿Cuál es tu nombre completo?

Mariel: Mariel Bortolato.

Mariano: ¿Edad?

Mariel: 31.

Mariano: ¿En qué empresa trabajas actualmente?

Mariel: Chexsur, Gmis, S.A.

Mariano: ¿Qué cargo desempeñas en la empresa?

Mariel: Soy administrativa, contable.

Mariano: ¿Hace cuánto tiempo está en la empresa y desde cuánto tiempo está en el puesto?

Mariel: Hace cinco años que estoy en el mismo puesto. Directamente entré directamente a la administración y ahí quedé.

Mariano: ¿Tu superior siempre fue el mismo fue el mismo o a cambiado?

Mariel: Siempre fue la misma.

Mariano: Siempre fue la misma, tu superior directo. ¿Se encuentra trabajando en el mismo, en el lugar físico que vos o se encuentra en otro lugar?

Mariel: Está en el mismo lugar.

Mariano: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de tu superior actualmente?  
Democrático. Autoritario. Carismático. Laissez faire. Orientado hacia las personas.

Mariel: Orientado hacia las personas.

Mariano: Bien o sea una persona que trata de formar equipos y que ustedes tomen decisiones. Los acompaña, nada más.

Mariel: Sí, claro. No sé si la decisión final, la toma, pero nos consulta que opinamos.

Mariano: Claro, o sea, un poquito también de democrático, pero en su mayoría orientado hacia las personas.

Mariel: Es una mezcla.

Mariano: ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar o hizo que modificara la forma de actuar y de liderar de esta persona? O ¿se mantuvo de la misma manera y solo se modificó ese escenario que trajo esa crisis o esa pandemia?

Mariel: No, la forma de liderar siempre se mantuvo igual, lo que sí se incorporaron las nuevas plataformas. Yo me doy cuenta que usamos mucho más el teléfono celular y no tanto el de línea, porque cuando cada uno hacía home office, obviamente que el teléfono de línea no estaba presente. Y no vivimos mandando ahora más audios, WhatsApp, entre los mismos compañeros.

Mariano: A teléfonos personales. ¿Cree viable que se puede dar una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona? Por ahí vos me decías que orientada hacia las personas y carisma y democrático, por ahí son como pueden ir a la par, pero se puede dar en la misma persona algo un poco más alejado entre, por ejemplo, orientado hacia la persona, pero autoritario, ¿crees vos eso?

Mariel: Eso sí. Supongo que sí. Sí, sí.

Mariano: El líder en tu trabajo y según tu experiencia, ¿es alguien al que se le debe respeto por su jerarquía, por la jerarquía natural o sentís que el resto, que el respeto se gana con acciones?

Mariel: No, yo creo que va las dos cosas, pero no si se lo ha ganado con su trabajo trabaja mucho.

Mariano: Pero siempre, o sea, varía en las dos cosas si no tiene jerarquía por ahí, si la jerarquía es en un principio y después.

Mariel: Tal cual, si eso puede ser que, al principio, si uno cuando uno entra a trabajar y no conoce su forma, la va a respetar y a tomar en cuenta su jerarquía. Pero cuando lo empezás a conocer y.

Mariano: Claro.

Mariel: Toma Preponderancia lo otro.

Mariano: ¿Sentís que tu superior debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación que te genera una mayor seguridad a la hora de desempeñarse en tu trabajo? O sea, siempre vos saber que tu jefe siempre va a actuar de la misma forma, va a tener un lineamiento democrático o por ahí te sentís más cómodo de decir bueno, yo sé que va a consultar, pero en ciertos momentos no va a ser todo así y cuando amerite la situación va a tomar las riendas, va a ser un poco más autoritario, o sea, dependiendo la situación va a cambiar un estilo de liderazgo o siempre mantenerse igual.

Mariel: Yo creo que tiene que ver con la situación, las personas en la cual ocurre el inconveniente, problema va no necesariamente tiene que ser un problema lo que hay que resolver. Creo que tienen que ir variando.

Mariano: Con este tema de la pandemia en las comunicaciones fría que se dan cada vez más la actualidad, el avance de la tecnología, estamos hablando del teléfono como ya habíamos dicho, los mensajes, el home office, los mails que hoy en día es todo por mail, hoy día el cara a cara se ha ido perdiendo un poco. Además de la distancia social que ha



generado esta pandemia, ¿sentís que tuvo un impacto en la forma de actuar de las personas que lideran, o sea, de su forma de llevarse con los subordinados, de si, de actuar propiamente dicho desde la toma de decisiones o según tu punto de vista, no tiene relación esto de las comunicaciones fría y de su forma de actuar y sigue siendo la misma?

Mariel: No, no, para mí no tiene relación y sigo igual.

Mariano: No importa la distancia o el tema de comunicaciones frías o que no se ven por ahí a diario.

Mariel: No, no, no modifico.

Mariano: ¿Te sentirías más cómoda en tu trabajo si pudieras elegir qué estilo de líder te guía, elegir desde un principio y con el que trabajas? No estoy hablando de la persona en sí, sino del estilo de liderazgo, teniendo en cuenta que hay personas que por ahí le gusta tomar más responsabilidades porque sienten una motivación con eso y personas que directamente quieren hacer el trabajo, que le dicen que haga y no quieren tener responsabilidad, no les interesa tener responsabilidad. ¿Te sentirías más cómoda? ¿Te gustaría por ahí saber a qué tipo de líder tenés enfrente desde un principio?

Mariel: Sí, me gustaría saber. Y también si es bueno elegir.

Mariano: Claro. O sea que básicamente el estilo de liderazgo. O sea, definir lo que te gustaría.

Mariel: Para cuando sea el líder.

Mariano: Perfecto. Muchas gracias.

Mariel: Por favor.

Empresa Motcor Rio cuarto. Concesionario oficial Fiat.

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Rio Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Fernandez Tomás de edad 27 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

  
Fernandez Tomás  
Firma del participante

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Bianca Coria de edad 31 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Entrevista a Carlos Fernández.

Mariano: Bueno, contame. ¿Cuál es tu nombre completo?

Carlos: Carlos Tomás Fernández.

Mariano: Carlos. ¿Qué edad tenés en ese momento?

Carlos: 27 años.

Mariano: ¿En qué empecé a trabajar?

Carlos: En Motcor, con el concesionario oficial de Fiat.

Mariano: ¿Qué cargo desempeñas en la misma?

Carlos: Actualmente soy supervisor de experiencia al cliente.

Mariano: Bien. ¿Hace cuánto tiempo estás en la empresa?

Carlos: Desde diciembre del 2019.

Mariano: Perfecto, ¿Posees personas a cargo se encuentran trabajando en el mismo lugar físico o se encuentran en otro lugar?

Carlos: Sí. Actualmente tengo una persona a cargo que es el asesor de servicio de la persona que recibe al cliente en su visita a la posventa. Estamos trabajando en el mismo lugar físico, simplemente en una oficina separada, pero con la puerta abierta, y viendo las interacciones diarias de él y viceversa.

Mariano: Perfecto. ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que más te representa actualmente? Democrático, participativo, autoritario, carismático, laissez faire, orientado hacia las personas

Carlos: Bien, creo que actualmente, si bien estoy en un proceso de desarrollo de liderazgo, conociéndome a mí mismo, retroalimentándome y nutriéndome de las experiencias diarias, trato de impulsar un liderazgo más orientado hacia las personas, dándole herramientas para que puedan resolver en la diaria y para que tengan al lado una persona que los pueda guiar, si hacia el logro de los objetivos. Pero en una estructura no tan vertical, sino con una perspectiva horizontal, desarrollando la persona y profesionalizando la en el día a día.

Mariano: Tratas de que tomen más decisiones por ellos mismos, osea orientado a que tengan más responsabilidad.

Carlos: Así es. Sí, sí, sí y con conciencia y conocimiento de los impactos de sus decisiones, siempre apoyado en uno en el caso necesario y en los casos que no digamos que la persona tenga las herramientas para que pueda resolver.

Mariano: ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas o se mantuvieron de la misma manera y sólo se modificó el escenario? No sé cuánto tiempo hace que, que estás liderando vos.

Carlos: Mira yo liderando hace pocos meses podemos decir, hace menos de seis meses. post, pandemia. Pero creo que te podría dar mi punto de vista con respecto a esto. Es que la pandemia lo cambio todo. Cambio la forma en que se lideran los equipos, cambio las estructuras de las empresas digamos, las empresas tuvieron que aprender a... Si no tenían estructura flexible, a hacerla flexible para poder lidiar con un montón de situaciones, con relevamiento de personas, con grupos de trabajo distintos. Y en lo que respecta a liderazgo, sí podemos decir que los líderes tuvieron que aprender a considerar todas las situaciones que estaba atravesando las personas desde el lado más humano para poder brindarle contención y entendimiento de lo que le está pasando. Sí, puede ser una

situación familiar complicada y a nivel de trabajo, económica de un familiar cercano, porque la situación, digamos, la pandemia, tocó muchas aristas tanto económica como a nivel salud y. Y psicológica, así que podría decir que la forma de liderar tuvo que valerse más empática y carismática.

Mariano: Claro, se tuvieron que volver independientemente de dónde estaban situados. El estilo de liderazgo tuvo que ser más carismático. Tuvo que volcarse más a lo carismático

Carlos: Sí, más de contención y de empatía con el resto. sí podríamos decir que más carismático, por así decirlo a su vez más flexible en la actitud del líder de tener que, no centrarse en una forma de liderar, sino empezar a contemplar que hay situaciones que debe llegar con otro tipo de liderazgo.

Mariano: Decime, ¿crees que se puede dar una mezcla entre el estilo de liderazgo en una sola persona?, desde tu punto de vista, que mezcla que beneficiaría vos y tu trabajo más siendo que por ahí estás empezando con esto de ser líder que como lo ves hasta ahora. ¿Qué es lo que más te beneficiaría para un futuro?

Carlos: Bien, como te digo, bien lo mencionas. Te estoy conociendo y desarrollando mi liderazgo. Y como te lo mencioné recién, también en ciertas situaciones es importante reconocer que es necesario tener distintos tipos de facetas como líder ¿si? En mi caso, sin duda alguna me beneficiaría tener un rol más autoritario en ciertas cuestiones para saber marcar la diferencia o el rol de cada persona en diferentes situaciones y saber llevar, digamos, esa parte, no pecar, de carecer esas partes. Si bien me gusta que las personas desarrollen como profesional y demás, hay que saber marcar la diferencia en determinadas situaciones porque.

Mariano: O sea, tener la experiencia cuando incorporar ese autoritarismo en diferentes situaciones, cuando ser autoritario en el sentido de decir tomar la decisión y no consultar constantemente sin saber en qué situación.

Carlos: En la justa medida es la.

Mariano: Exactamente

Carlos: Manejo. No nos vayamos de un extremo al otro, sino de cada situación específica.

Mariano: Uno necesita realizarlo para que... Para poder sobrellevar la situación de la mejor manera.

Carlos: Y potenciar el rol del líder y todo lo que eso implica.

Mariano: El liderazgo que ejerces según tu experiencia, ¿es debido al respeto que generaste mediante tus acciones? lo vamos a modificar un poco. Es decir, llegaste realmente a este puesto mediante tus acciones y por la jerarquía de tu puesto. Hoy en día te estás haciendo un lugar, te están respetando hoy en día por la jerarquía y te estás haciendo un lugar con las acciones. Sería un poco más.

Carlos: Si por qué estoy en el puesto que estoy es una mezcla obviamente de ambos. Pero podríamos decir que las decisiones que tomé anteriormente fueron avaladas por mi superior y confía mucho en mi criterio y en mi como ha encarado diferentes situaciones crítica anteriormente. Y hoy por hoy digamos, las decisiones que yo tomo y son avaladas por el resto, tiene más que ver con mi jerarquía, porque obviamente soy un nuevo líder, no me conocen tanto como trabajo. Como soy entonces, hoy por hoy tiene más que ver con la jerarquía, pero el tiempo y la trayectoria sin duda, es lo que la hace inmersa en.

Mariano: Lo que te hizo llegar acá y segundo el camino a seguir.

Carlos: Esperemos que así sea.

Mariano: ¿Sentir que siempre se debe mantener el mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación?, ¿qué te genera una mayor seguridad a la hora de desempeñar en tu trabajo? Hacemos alusión a saber si siempre mantener, por más que vos varíe situacionalmente, en un estilo por ahí democrático, carismático, decir, bueno, yo siempre mantengo una línea de democrático, mantengo una línea carismático orientado a las personas para que ya, por lo menos mi subordinado, sepa qué decisiones puedo llegar a tomar. O por ahí decir bueno, yo acorde a la situación, realmente cambio de un carismático a un autoritario realmente como extremo. ¿Qué te generaría por ahí más, más seguridad, saber ir por una misma línea o irte desarrollando en cada estación?

Carlos: Mira, un poco lo respondí anteriormente. Sí, creo que he dejado claro que hay que adecuarse a la situación y como lo amerita la misma. Pero en el rol de líder como que no, no hay un manual para encasillarse. Sí hay que ir nutriéndose de experiencias previas y soluciones que en algún momento fueron resolutivas hoy no lo pueden ser, por ende, el que cuando sea cada situación a cada recurso, con recurso, me refiero al humano. Por ende, diría que más que la situación en sí misma al definir el liderazgo va a tratar de seguir. Y que aristas de liderazgo tomar el tema.

Mariano: En este caso la comunicación fría que se dan cada vez más en la actualidad, el avance de la tecnología. Hablando de mensaje, teléfonos, home office que hoy se dio mucho los mails que hoy en día es todo vía mail, además de la distancia social que genero esta pandemia. Estamos hablando de un cara a cara que ya no es tan visible, una reunión que va ir por computadora. O sea, ya no hace falta irse de una sucursal a otra, no hace falta irse de reunirse todos juntos, sino en la comodidad de tu escritorio podés hacer una meet. ¿Sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes, o sea, el estilo de dirigir a sus subordinados su operario antes, durante la pandemia sigue siendo el



mismo? O crees que cambio ese trato con el subordinado, con esta, con esta relación de teléfono, no tanto cara a cara.

Carlos: Bueno, al principio se dio una comunicación más distante, por las mismas razones de rotativo en cuanto a personal. Una semana, uno en la casa, una otra semana la otra. Hoy por hoy ya eso no es tan recurrente. Y en contraposición de eso, digamos lo que manifesté antes las personas, los líderes se volvieron más empáticos y carismáticos para poder lidiar con las situaciones que se iban llegando día a día, que era un colaborador, que tenía un problema con un familiar que estaba grave, con situaciones delicadas a nivel económico, en la familia o lo que fuese, y se brindaba una contención con pequeños detalles. Mensaje fuera de horario, flexibilidad en una jornada laboral libre. Digamos en esa forma si podían decir que sí de una forma distinta a encarar situaciones en las cuales nunca antes se enfrentaron, son un punto de inflexión.

Mariano: Pero, si bien fueron... Todo este tema de la pandemia fue para muchos, contra de este esta distancia o no poder venir a trabajar. También hubo muchos, pro de que es sí o sí se tuvo que realizar, esto de la comunicación por ahí más carismáticas y se podría decir con un pro.

Carlos: Y si lo cambio para bien, las necesariamente. Sí.

Mariano: ¿Como última pregunta, te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieras saber que estilo de líder desea tu subordinado, la persona con la que trabaja? No estoy hablando de la persona, sino del estilo de líder. Sabemos que hay personas que les gusta trabajar y tomar sus propias decisiones. Hay otras personas que trabajan siguiendo órdenes y se sienten cómodas al no tener responsabilidades y solamente acatar órdenes. Te sentirías más cómodo poder decir Bueno, englobo a ciertas personas en un grupo, las separas y tratás de saber cómo comunicarte con ellos o simplemente vos sabes que las personas se

tienen que adecuar o vos tenés que adecuarte, siempre como un mitad y mitad a ese trabajo, y el trabajo es se tienen que hacer lo mismo.

Carlos: No sentiría que me mal. O sea, la respuesta es no, indiferentemente de que conociese mi estilo de liderazgo o yo conociese el que prefiera, no lo cambiaría porque en definitiva ambos tendríamos que adecuar la forma de encarar el día a día para lograr los resultados. Sí, y lo haríamos. No cabe ningún tipo de duda que el estilo de liderazgo que represento me llevaría a tener un día a día bastante agradable, con esta persona, y lo haría sentir a gusto y viceversa. Sin penalizar el logro de objetivos es lo importante y es lo que prima en toda organización.

Mariano: Perfecto. Muchísimas gracias.

Carlos: No por nada.

Entrevista a Bianca Coria. Operaria. Cajera de Motcor concesionario oficial Fiat.

Mariano: Bueno, contame. ¿Cuál es tu nombre completo?

Bianca: Mi nombre es Bianca Elizabeth Coria.

Mariano: Bien. ¿Qué edad tenés, Bianca?

Bianca: 31 años.

Mariano: ¿En qué empresa trabajas actualmente?

Bianca: Actualmente me desempeño como cajera en Motcor.

Mariano: ¿Hace cuánto tiempo estas en la empresa?

Bianca: Hace siete meses.

Mariano: Muy bien. ¿Tu superior directo se encuentra trabajando en el mismo lugar físico que vos o se encuentra en otro lugar?

Bianca: No, se encuentra en otro lugar.

Mariano: Muy bien. El trato con él es puramente online. Entonces... Mensajes.

Bianca: Es. Sí. Mensajes, Correo electrónico.

Mariano: Perfecto. ¿Cómo describirías el estilo de líder de tu superior actualmente?

Democrático –Participativo: Un líder que invita a otra persona que integra el equipo. Que contribuya durante el proceso de toma de decisión. Autoritario: Toma, toma la decisión directamente, carismático... Los líderes inspiran entusiasmo. Los equipos son energéticos. Laissez faire: son líderes que dejan a los miembros que forman el equipo a trabajar por su propia cuenta o orientado a las personas cuando los manda.. Los mandatarios se encuentran completamente orientado en hacer soporte, organizar, desarrollar equipo que crees que.

Bianca: Bueno en ocasiones, Quizás por el puesto en el que ocupo autoritario porque me desempeño justamente con sumas de dinero, entonces obliga a mi superior a tener directivas firmes y en otros casos en lo que son las relaciones entre colaborador y superior. Es bastante carismático, nos invita a ser participativos también, así que podría decirse que es "bipolar".

Mariano: ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas o se mantuvieron de la misma forma antes y durante la pandemia y sólo se modificó el escenario?, esta forma de liderar.

Bianca: Yo creo que la pandemia nos dejó una enseñanza a todos. Desde el punto de vista humano. Creo que los líderes están más, tienen el ojo puesto en las necesidades de sus

empleados y de que estén satisfechos y que se encuentren en agrado con las tareas que hacen. creo que están más pendientes del empleado.

Mariano: O sea, te beneficio.

Bianca: sí, sí, sí, yo Creo que sí.

Mariano: ¿Crees viable que se puede dar una mezcla? bueno esto me lo contestaste recién justamente entre los estilos de liderazgo en una sola persona. Realmente no se puede dar un estilo puro.

Bianca: Si, no, no.

Mariano: El líder en tu trabajo y según tu experiencia es alguien que se le debe respeto por su jerarquía, por el puesto o se lo gana con acciones.

Bianca: También debe decir ambas cosas. Primero por su jerarquía. Uno entra a la organización y nos establece como como líneas a seguir y también creo que un poco se lo va ganando en base a sus acciones.

Mariano: En las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad, el avance de la tecnología, estamos hablando de teléfonos, mensajes, home office, mails. Además de la distancia social esta que generó la pandemia, ¿sentís que tuvo un impacto en la forma de actuar del líder? Vos me decías realmente que ha cambiado su forma de ver, su forma de cómo interpretar las necesidades del empleado.

Bianca: Sí, yo creo que bueno, como vos decís... Frías, pero es una nueva forma de comunicarnos y que cada vez lo somos más. Nos mantiene un poco más independientes, pero eso también tiene mucho que ver con con el líder que esté más atento a las necesidades y que que no porque sea vía teléfono. El contacto.

Mariano: Va a ser distinto.

Bianca: Distinto, claro, o va a ser más disperso. Sí.

Mariano: En este caso se podría decir que el estilo de dirigir este de de la de las redes del teléfono, el mensaje junto con la pandemia, aceleró lo que ya se venía dando de esto de usar cada vez más la tecnología.

Bianca: Nos vemos obligados por la pandemia y sin embargo es una modalidad que va a seguir quedando y que nos vamos adaptando.

Mariano: Aceleró, pero ya estaba.

Bianca: Sí, sí, sí. Como que lo terminó de confirmar.

Mariano: ¿Sentís que tu superior debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación que se da situaciones particulares?, que que por ahí necesitan de un tipo de líder, para vos, lo ves mejor que se vayan adaptando siempre, mantener un tipo de líder, que vos te sientas cómoda.

Bianca: Yo creo que en un lugar donde hay personas que tenemos sentimientos y que nos van pasando cosas, siempre se va modificando, como te digo, siempre respetando la jerarquía y las formas de actuar donde uno desempeñe qué rol cumple en cada situación, me parece que que sí, que se van modificando los liderazgos en base a, que somos personas que pasamos por constantes cambios.

Mariano: Por último, ¿te sentirías más cómoda en tu trabajo si pudieras elegir el tipo de líder que te guía y con el que te trabajas? No estoy hablando de elegir la persona, sino de decir bueno, yo me encuentro cómoda trabajando, por ejemplo, con un líder autoritario que tome la decisión y yo acato la orden, nada más. No tomar responsabilidad o saber que, vos das para más, Que querés tener más responsabilidades porque te gusta. Entonces ¿te sentiría más cómoda sabiendo qué tipo de líder tendrías?

Bianca: Sí, seguramente. En ocasiones exijo un líder autoritario porque son situaciones en las que demandan mucha responsabilidad. Y después hay otras ocasiones en la que sí me gustaría ser más partícipe y que no tengo la autoridad para definirlo.

Mariano: Perfecto. Muchísimas gracias.

Bianca: De nada.

Empresa: Alimentos y Cereales

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo MAXIMILIANO ANDUEZA..... de edad 29.. años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

  
Firma del participante

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Río Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo ANDRÉS BADANO de edad 44 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante



Entrevista a Andrés Badano. Encargado de Producción.

Mariano: Bueno, coméntame. ¿Cuál es tu nombre completo?

Andrés: Bueno, mi nombre es Andrés Badano.

Mariano: ¿Qué edad tenés Andrés?

Andrés: 44 años.

Mariano: ¿En qué empresa a trabajas actualmente?

Andrés: Estoy trabajando en compañía de alimentos y cereales.

Mariano: ¿El cargo que ocupas en esta compañía?

Andrés: Responsable de producción o jefe de producción

Mariano: Bien. ¿Hace cuánto tiempo estás en la empresa? En la empresa en si

Andrés: 19 años

Mariano: Personal a cargo ¿tenes? ¿Se encuentra trabajando en el mismo lugar físico o se encuentra en otro lugar?

Andrés: Estamos en el mismo lugar físico y depende de mí 23 personas. Separadas en el área producción, está el grueso después mantenimiento y calidad.

Mariano: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que más te representa actualmente?

Tomando como en consideración democrático, participativo, los líderes invitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión.

Autoritario líderes que tienen poder absoluto sobre los trabajadores no le piden opiniones, simplemente toman las decisiones. Carismático: líderes de la organización inspiran el entusiasmo en los equipos, Son demasiado energéticos al conducir a los otros empleados.

Laissez faire líderes que dejan a los miembros que forman el equipo a trabajar por su propia cuenta y orientado hacia la persona: Los mandatarios se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar a los equipos. Tratan de guiarlo y que toma sus propias decisiones.

Andrés: Mira, por mi experiencia lo que te digo es que. Puedo hablar de un porcentaje bastante alto, 80 o 90% podemos decir democrático. La forma de trabajo es presentar el problema con la persona del área o lo que sea que hay que hacer. Tratar de llegar a una idea previamente yo tengo una idea con eso, pero bueno escucharlos y formar una idea juntos.

Mariano: Tratar de que entiendan el problema desde tu punto de vista.

Andrés: Exactamente. O bueno, que agreguen o aporten algo que uno por ahí no lo ve. En el día a día, en la diaria, decimos nosotros por ahí che, que se me está escapando. Bueno Listo, ¿cómo resolvemos esto? A lo mejor son temas que involucran como te decía producción y mantenimiento, las dos miradas. Y si estoy de acuerdo con esa, con esa idea, listo. Llegamos todos juntos democráticamente a una solución. Si no me vuelvo un poquito autoritario. Está todo muy lindo, pero hacemos así, si estoy o pruebo esto, ahora correrme un poquito, que los chicos ya empiezan a tener más, más experiencia en sus áreas y probar con algunos temas muy puntuales esto de decir bueno, te dejo esto a ver como lo resuelven y ser el apoyo. Estoy explorando.

Mariano: Pero está... bueno para darle un poco más de responsabilidad a los chicos y tratar de que ellos también entiendan los cargos y las decisiones que uno toma.

Andrés: Hasta ahora han sido buenas, buenas experiencias, pero no podría decir...

Mariano: Son simplemente pruebas.

Andrés: básicamente estamos entre el el democrático y un poco.

Mariano: ¿sentí que la Pandemia, generó una crisis en la forma de actuar y liderar en las personas o se mantuvo de la misma manera y sólo se modificó el escenario? con esto de que ya, el cara a cara, no estaba tan presente, de que por ahí tenían que parar por un tiempo y determinado. Es como que no se, sentí que hoy en día sigue, todo igual.

Andrés: No, algunas cosas quedaron fijas. Yo creo que como todo trajo cosas buenas y cosas no buena de las de la pandemia, pero encierran en lo que fue el manejo de grupo. Nosotros estuvimos dentro de los esenciales. La fábrica paró al principio digamos habremos parado cuatro días cuando se decretó la pandemia para hacer el ajuste, parar la producción. El personal quedó en la casa. Nosotros todo lo que éramos, mandos medios, todos corriendo, buscando barbijos, todas esas cuestiones. Si se sumó o bueno, empezó a cambiar el tema de comunicaciones más frías por ahí, más informales, usamos un grupo de WhatsApp para que estuvieran en alerta de cualquier cambio y en, los tratos con ellos tuvimos que separar, digamos, por cómo eran, por burbuja. Se trabajó con todo eso que... Yo lo que puedo ver es si, que había gente que tenía mucho miedo. Gente que trabajaba con un cuidado correcto. Y había otro que eran negacionista... Los tres grupos nos tocaron acá dentro, los tuvimos. Generaron crisis... para, Para el manejo del grupo, Pero como forma de trabajo, nos trajo ese beneficio. Como empezar a usar.

Mariano: Mas lo informal.

Andrés: Lo informal, no tan el cara a cara, decir bueno listo, no podíamos hacer reuniones y esas cuestiones que....

Mariano: O sea no tuvieron ningún inconveniente a la hora de por ahí bajar decisiones en este cara a cara que el empleado no lo ve, no los tomaba, los tomaba más a la ligera, no tuvieron ningún inconveniente.

Andrés: No, no.

Mariano: ¿Crees viable que se puede dar esta mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona? Esto ya me lo habían comentado que mezcla beneficiaría a vos en tu Trabajo por ahí de ver un poquito, que, si bien ya me lo dijiste, que, a ver, por más que vos no lo puedas hacer o te cueste, que te beneficiaría a vos. Sí, a lo mejor tomar un estilo vos o un estilo democrático, tomar por ahí un poquito un estilo más carismático, algo más autoritario en ocasiones o orientado hacia las personas, ¿beneficiaría en ese sentido?

Andrés: A mí me beneficia sí, estoy tratando de buscar alguna, no me nace, pero así sí me gustaría. Por ahí, presentarlo con el carisma, te decía y bueno, además de que hagan las cosas que las hagan como con la pasión digamos que, bueno, estamos tratando de buscarle la vuelta, sería, sería lo ideal.

Mariano: ¿Sentís que se debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo en grandes, en grandes parámetros, o se debería modificar con cada situación en situaciones específicas? que por ahí demandan... Por ahí vos me decís tengo un noventa y diez, pero por ahí pueden invertirse, esos roles de vale de diez y 90. En cada situación particular sentís que se debe modificar o preferís ser alguien democrático, si bien con matices de autoritario, pero alguien democrático todo el tiempo.

Andrés: No, Y creo que no está bueno tampoco. Y no soy así todo el tiempo, de mi experiencia, no de hecho a veces hasta trato de ser entusiasta con un nuevo proyecto vendiendo eso. Muchachos, vamos a trabajar con esto porque viene algo nuevo, vamos a comprar una máquina, vamos a mejorar con esto. Es ahí, me nace más el entusiasta, con

la misma... A ver hablando con el mismo grupo de gente, con el mismo grupo de gente que no tengo tiempo para resolver cosas me vuelvo, autoritario, no hay ningún lugar para la democracia acá, lo vamos a hacer así porque.. "y pero no Me gusta", lo vamos a hacer así porque va a ser así. No tenemos lugar, este es el lineamiento.

Mariano: Esa es la línea general de acción.

Andrés: Y en otro momento, o sea, siempre hablando de ese mismo sector, estoy hablando de lo mismo. Y en otro momento, que es lo que más cómodo me siento y creo, donde mejor se logro gestionar en lo democrático. A ver, hagamos el rediseño de esta línea. Qué les parece que podría servir. Sí, noto que esa forma con todos es mucho más beneficiosa, como que lo veo como una fuerza de equipo que todos enfocados llegamos, bueno, lo vemos así y todos participan en lo otro. Bueno, no sé si es falencia mía en el entusiasta no es tan bueno en el en el autoritario lo hacen, pero...

Mariano: Pero no es ya, el autoritario no es el 100% como antes se veía en la empresa, no hablaría antigua que se tomaba un líder, tomaba la decisión, el empleado lo acataba.

Andrés: Pero creo eso que no puede estar, respondiendo bien la pregunta, no todo el tiempo lo mismo, no, porque los tiempos que manejamos son distintos y o en las acciones que queremos generar. Si le voy a contar un proyecto fuera del punto de vista autoritaria y no lo voy a sumar nunca.

Mariano: Sí, sí, sí, sí. Las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad, el avance de la tecnología. Estamos hablando de teléfono, mensaje, el famoso home Office, los mails, además de la distancia social que generó la pandemia,

¿sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes, jefe? ¿El estilo de dirigir antes y durante la pandemia y al día de hoy sigue siendo el mismo O crees que no cambió el trato con el subordinado?... Tal vez volvió a ser lo mismo que antes.

Andrés: No, creo que aprendimos todos, a ver.... Aprendimos primero a expresarnos con la comunicación fría cuando escribías algo y el otro según como estaba de que interpretaste. Y eso sí nos pasó, no pero interpreté otra cosa. Había que aprender cómo manejar eso. Después las reuniones, como en todo online, nos digamos, nos concentramos en... Somos mucho más eficientes o íbamos con tarea. En eso nos mejoró, Yo digo la productividad. Ahora estamos medio seguimos manteniendo esas cosas llegaron para quedarse. Hay un montón de cosas que manejamos online, no... Que vengo a visitarte, que viajo, tiempo perdido en eso hemos aprovechado mucho. Y sí, son cosas que sí, quedaron ahora.

Mariano: Se trajo mucho, mucho beneficio que hoy antes por ahí nadie lo hubiera pensado o se daban más lentamente. Y ahora lo trajo...

Andrés: Exactamente. Sí, tal cual. Creo que eso aceleró el cambio y la implementación dentro de la de la empresa. O sea, no fuimos lo único así como pasó en la escuela. Listo, una herramienta, pero para nosotros eso fue una herramienta. Particularmente para... Para toda la parte de proveedores, en el trato con la gente para abajo. Bueno, es eso. Cuidado, más productivo lo que hacemos manufactura en los medios de cómo transcribir o dar bien una orden que se interpretara bien que eso si nos costó, pero bueno. No obstante, seguimos manteniendo los canales formales y todo, pero quedó como soporte. Eso lo seguimos manteniendo.

Mariano: Por último, ¿te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieras saber el estilo de liderazgo que desea tu subordinado y con el que trabajas, o sea, subordinado Hablo de

operario, de persona a cargo, No hablo de la persona, sino del estilo de líder, Por ahí tómese como que hay personas que les gusta tener más responsabilidades, le gusta que confíen en ellos y hay personas que por ahí no le interesa tener responsabilidades, saben que tienen que hacer su trabajo, cumplen órdenes y se van a su casa tranquilamente. No les interesa tener algún tipo de responsabilidad. Por ahí te sentiría más cómodo decir bueno al saber en este tipo de división vos los agrupas... O le decís bueno, el trabajo se tiene que hacer independientemente de quién venga o quién lidere, y se tiene que hacer lo mismo.

Andrés: Por experiencia previa sería una buena herramienta. Uno Poder conocer qué necesita el subordinado, pero también está en uno que le puedo ofrecer. Cuál va a ser la forma... Si yo quiero traer gente acá, Por ejemplo, como hablábamos antes, que necesito un alto nivel de motivación y yo no soy un motivador. Lo que nosotros sí estamos implementando ahora como empresa es hacer algunos psicotécnicos, trabajamos con la descripción del puesto. Y desde la experiencia me ha pasado eso, tener gente que. No me era productiva o bueno, esto te lo da la experiencia porque yo soy ingeniero, yo no fui formado.

Mariano: Esta perfecto.

Andrés: Esta parte. Entonces bueno, lo poníamos a José porque José tenía experiencia en la máquina, pero era distinto eso a liderar el equipo. José Si yo no le decía apreta dos botones más A, B y C, José Hacia A, B y C, pero nunca propuso ningún...

Mariano: O sea, no sabía por qué lo hacía.

Andrés: Sirve mucho al líder y me parece que si le serviría eso. Pero también serviría que yo sé cómo en base a mi liderazgo y buscar que esa gente que sea al revés, yo no me

puedo estar adaptando. Claro, si buscan la herramienta esto me puede servir y todo. ¿Pero cuál es el perfil? ¿Ese perfil sirve para mi tarea?. y buscaría la gente para eso.

Mariano: claro. Perfecto. Muchísimas gracias.

Andres: Bueno.

Entrevista a Maximiliano Andueza. Operario administrativo de Alimentos y Cereales.

Mariano: Bueno, contame. ¿Cuál es tu nombre completo?

Maximiliano: Me llamo Maximiliano Andueza Ferreyra.

Mariano: ¿Edad?

Maximiliano: 29 años.

Mariano: ¿En qué empresa trabajan actualmente?

Maximiliano: La compañía. La empresa se llama Compañía de Alimentos y Cereales sociedad anónima.

Mariano: ¿Qué cargo desempeñas en la misma?

Maximiliano: Soy responsable de compras y auxiliar en comercio exterior.¿

Mariano: ¿Hace cuánto tiempo estás en la empresa?

Maximiliano: Un año.

Mariano: ¿Tu superior directo se encuentra trabajando en el mismo lugar físico que vos o se encuentra en otro lugar?

Maximiliano: No, se encuentra en otro lugar, estamos separados.



Mariano: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de tu superior actualmente?

Democrático- participativo, autoritario. Carismático, laissez faire o orientado hacia las personas

Maximiliano: No, yo creo. Democrático más que nada porque por lo menos en toda decisión o decisión que hay que tomar, me hace participar y me pregunta que podríamos hacer, que más puedo sugerir o si le puedo dar una mano con respecto a sus decisiones.

Mariano: Perfecto. ¿Sentis que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas o se mantuvieron de la misma manera y sólo se modificó el escenario?

Maximiliano: No, yo creo que para mí siguió todo igual. Con respecto al trato que he tenido, para mí sigo igual. Solamente cambio la forma de trabajar o todo lo que eso implica.

Mariano: O sea, las herramientas, pero no el trato en sí.

Maximiliano: Para mí sigue todo igual.

Mariano: ¿Crees viable que se puede dar una mezcla entre este estilo de liderazgo en una sola persona, en el sentido de por ahí democrático y carismático o por algo democrático y autoritario?

Maximiliano: Sí, en mi caso puede ser democrático y autoritario en ciertas cosas, no en todos. Me consulta en algunas cosas directamente se hace lo que él dice .

Mariano: ¿Por la responsabilidad que él tiene, o por la rapidez que hay que tomar decisiones por ahí también?.

Maximiliano: Un poco y un poco. Yo creo que es por bueno, por la rapidez que tenemos que tomar decisiones a veces con respecto a algunas producciones o porque no podemos demorar mucho. Y bueno, toma la decisión final el y listo, pero en otras veces no.

Mariano: ¿el líder en tu trabajo y según tu experiencia, es alguien a quien se le debe respeto por su jerarquía o sentís que el respeto se lo ha ganado con acciones previas?

Maximiliano: En mi caso, yo por la investidura se le respeta porque es el gerente. En mi caso empezó así, después vi que se lo fue ganando por conocimiento,. Más que me dio, me dio a entender que era bastante capaz de muchas cosas y se lo fue ganando en ese sentido.

Mariano: Pero en un principio, al estar en otro lugar físico, era 100% jerarquía y después se lo se, lo fue ganando con acciones. Las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad y el avance de la tecnología. Estamos hablando de teléfonos, mensaje, home office. Hoy en día es todo vía mail, además de la distancia social que generó la pandemia. ¿Sentís que tuvo algún impacto en la forma de actuar de los líderes, sea el estilo de dirigir? situándote antes y al día de hoy la pandemia ¿sigue siendo el mismo? o ¿Cree que cambio el trato con el subordinado? Es diferente, el es igual esta comunicación no tan bueno. Me comentas que no está en el mismo lugar físico. Siempre se dio más de manera virtual, pero ¿crees que cambió el trato con el subordinado debido a esta pandemia? Esta comunicación es más fría.

Maximiliano: En mi caso no, mi caso fue no, no, no, en mi caso siempre fue normal, me fue igual, siempre vía mail o whatsapp, siempre así. Muy pocas cosas por llamado telefónico, cuando era algo urgente o algo muy puntual que necesitamos discutirlo personalmente, no personalmente, pero más rápido. Pero después fue el trato, fue siempre igual. No, no sentí nada diferente.

Mariano: Las comunicaciones en sí no fueron un impedimento, sino una forma de eficientizar la relación.

Maximiliano: Sí, sí, sí, sí, sí. Es como que incluso se profundizó más esa forma de comunicación, porque antes si, por ahí venía a la oficina y te decía tal cosa. Con respecto a la pandemia, ya directamente como que se profundizó ese, esa forma de comunicación que se hacía por whatsapp o mail.

Mariano: ¿Sentis que tu superior debe siempre mantener el mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación que te genera una mayor seguridad a la hora de desempeñarte en tu trabajo?. Hay que tener en claro que tu líder tiene un lineamiento de liderazgo que ante cualquier situación que se presente va a tener un estilo democrático o por ahí no tenés una certeza de que va a ser un líder autoritario o va a ser un líder democrático. ¿Qué te genera mayor seguridad a la hora de desempeñarte?.

Maximiliano: Ambas, no, no, no, no, porque como te habíamos dicho, que en mi caso se da una mezcla de ser democrático y autoritario. En este caso yo lo veo flexible, en ese caso, en ese sentido y me parece bien. O sea, no es algo malo ni ni me genera malestar o lo que sea. Para mí está bien porque hay ciertas decisiones que por el cargo que lo ocupa está bien que las tomes él o crea también, escuchándonos, obviamente, o abierto a sugerencias, pero la decisión final la va a tomar él y está perfecto que sea en ese sentido.

Mariano: Perfecto. Como última pregunta, ¿te sentirías más cómodo en tu trabajo? Vamos a situarnos de una manera subjetiva. Al momento de entrar a trabajar. Si pudieras elegir ¿qué estilo de liderazgo te guía y con el que trabajar?. No estoy hablando de la persona, sino del estilo de liderazgo, pensando que hay personas que le gustan los retos, le gusta que le den responsabilidades y otras personas que simplemente quieren realizar su trabajo, no quieren responsabilidades, quieren ser guiadas. A vos te ¿sentirías mejor eligiendo que

tipo de líder te representa o qué tipo de líder crees que iría mejor con tu trabajo? O simplemente cree que el trabajo se tiene que realizar independientemente de que el líder.

Maximiliano: No, en mi caso particular me gustaría. Me gusta el líder que me asignen siempre alguna responsabilidad que de eso ni hablar y que esté en constante asignándote nuevas funciones. Ver que que desafíos nuevos hay ¿no?

Mariano: Pero perfecto. Muchísimas gracias.

Empresa Avant. Consecionario oficial Peugeot Rio Cuarto.

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Rio Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo SILVIO ZALAZAR..... de edad 48 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Rio Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo CAROLINA MARIAS..... de edad 26 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

Entrevista a Matias Utrilla

Mariano: Bueno, ¿contame cuál es tu nombre completo.

Matias: Utrilla Matías Enzo.

Mariano: ¿Qué edad tenés?

Matias: Veintiséis.

Mariano: ¿En qué empresa trabajas actualmente?

Matias: Avant Peugeot.

Mariano: ¿Qué cargo desempeñas en la misma?

Matias: Operario.

Mariano: ¿Hace cuánto tiempo que estás en la empresa?

Matias: Un año.

Mariano: Operario.

Matias: Ayudante de Servicio.

Mariano: Bien. ¿Tu superior directo se encuentra trabajando en el mismo lugar físico que vos. Se encuentra en otro lugar?.

Matias: Se encuentra el mismo lugar. Pero también va a otras, otras zonas.

Mariano: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de tu superior actualmente?

Democrático, autoritario, carismático, laissez faire, orientado hacia las personas.

Matias: Democrático y carismático.

Mariano: Bien. ¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar, que las personas se mantuvieran de la misma manera y solo se modificó el escenario? En esto de siempre fue democrático desde antes de la pandemia siempre fue igual. O ¿sentís que ha cambiado?

Matias: No, siento que de la misma manera.

Mariano: De la misma.

Matias: Manera, o con un mal trato por el tema de, el acercamiento, nada mas.

Mariano: crees viable que se puede dar una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona. Es una mezcla en el sentido de que por ahí estilos un poco más extremos entre entre democrático y autoritario, entre una misma persona. ¿Vos crees que se puede dar algo así o siempre se mantienen?

Matias: No, acá por lo menos siempre se mantiene de la misma manera.

Mariano: Lo que no tenés una experiencia que sea algo cambiante.

Matias: Claro algo Cambiante.

Mariano: Claro, ¿cree viable?, que no perdón. El líder en tu trabajo y según tu experiencia, ¿es alguien al que se le debe respeto por su jerarquía o sentís que se lo ha ganado con sus acciones al puesto dónde está?

Matias: Y yo calculo que se la ganó por sus acciones. Ya tiene muchos, muchos años en la empresa

Mariano: O sea, uno en un primer trato, la jerarquía de lo que vale uno después lo va conociendo.

Matias: exactamente.



Mariano: Claro, en las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad estamos hablando del avance de la tecnología, como el teléfono, los mensajes, el whatsapp home Office. Hoy en día es todo por mail, además de la distancia social que generó la pandemia. ¿Sentís que tuvo algún impacto en la hora de actuar de los líderes o el estilo de dirigir antes sí, todo es antes de la pandemia y hoy en día o durante la pandemia, cambió o sigue siendo el mismo?

Matias: No, cambió un poco. Es más, siento que un poco más rápido, en el momento de autorizar acciones o informes.

Mariano: En ese sentido te beneficia el tema de la pandemia, para poder que fluya algo más rápido.

Matias: Tenés que hacer una garantía de un vehículo, Los mandas por mail y le contestan mucho más rápido que llevar el papeleo.

Mariano: Bien. O sea que está bien. En este sentido ha modificado la forma, pero para bien. ¿Sentís que tu superior debe siempre mantener un mismo estilo de liderazgo o se debería modificar con cada situación? ¿Qué te genera una mayor seguridad? Un mismo estilo de liderazgo, en el sentido de que ante diferentes situaciones siempre mantener como un lineamiento democrático, por ejemplo, o que por ahí, dependiendo de la situación, uno no sabe cómo, como mas firme tiene que mantenerse más firme y va cambiando

Matias: Si depende la situación, para mí debería ser porque no hay cosa que, por ejemplo, no se puede tolerar a que la siga siendo igual. Sí, que tienen que tener un poquito también de autoridad.

Mariano: ¿Qué te genera mayor seguridad? Sentirías, ¿te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieras elegir qué estilo de líder que te guía y con el que trabajar? No estoy

hablando de la persona, sino del estilo de liderazgo. Vos cuando entrás a la empresa saber quién te va, a quién te va a guiar, digamos ese no tener que ir desmenuzando por ahí cómo se siente, sino ya elegir el tipo pensando que hay personas que les gusta tener un poco más de responsabilidad y otras que simplemente quieren hacer el trabajo y nada más. O sea, se sentirá más cómodo, simplemente el trabajo se tiene que hacer y se hace independientemente.

Matias: ¿Cómo me sentiría yo siendo yo? Estando yo en.

Mariano: claro exactamente.

Matias: En que me guste crecer, voy más por el lado de tomar las posibilidades.

Mariano: aparte el reto de este es ir contra lo inesperado.

Matias: exactamente.

Mariano: Perfecto. Listo. Muchísimas gracias,

Matias: Gracias a vos.

Entrevista a Silvio Zalar. Jefe intermedio Avant Peugeot.

Mariano: Bueno, contame. ¿Cuál es tu nombre completo?

Silvio: Silvio Cristian Salazar.

Mariano: ¿Qué edad tenes Silvio?

Silvio: 48.

Mariano: ¿En qué empresa trabajas actualmente?

Silvio: En Avant, concesionario oficial Peugeot.

Mariano: ¿Qué cargo desempeñas en la misma?

Silvio: Estoy como responsable del área de repuestos. Donde soy también responsable de compras, por decir de control del stock y distintas gestiones que llevan al sector.

Mariano: ¿Hace mucho tiempo estás en la empresa?

Silvio: Diez años.

Mariano: Siempre desempeñas el mismo puesto has escalado.

Silvio: Has escalado en realidad y escalado. En mi arribo a la empresa, después de dos años me pusieron como supervisor de repuesto. Previo a eso era responsable de garantía que me desempeñaba como un administrativo del área de posventa, por decir.

Mariano: ¿Posees personas a cargo?

Silvio: Sí, sí, sí.

Mariano: Si se encuentra trabajando en el mismo lugar físico o se encuentra también en otro lugar.

Silvio: No, por ahora en el mismo lugar físico.

Mariano: ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que más te representa hoy en la actualidad? Tenemos democrático, participativo. Son líderes que imitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisiones. El autoritario Los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores toman las decisiones ellos, el trabajador hace, pero es el que tiene que tomar la decisión. El carismático y los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos, son demasiado energéticos de conducir con los empleados. Laissez faire son líderes que dejan a los miembros que forman equipo trabajar por su propia cuenta. Le dejan la

responsabilidad ellos, y orientado hacia las personas, son mandatarios que se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar a los equipos. ¿que pensás que hoy en día te identifica más?

Silvio: Puedo decir que hoy hay dos facetas, por decir no, que las que me identifican a mí acá en mi rol como líder, que sería democrático, participativo, porque entiendo que más allá de que uno es un líder, yo creo que en un sector del trabajo donde por ahí en el rubro mío se trabaja como un trabajo en equipo, siento y creo que debemos participar muchas veces en decisiones durante, por decir, durante nuestra jornada de trabajo hay veces tenemos que decidir en el inmediato, hay veces que tenemos que decidir a futuro y lo tenemos que hacer de manera participativa, de que tenemos que consensuar, porque hay veces lo inmediato te cambia la decisión de futuro, entonces entiendo que debo permitir como líder que podamos participar todos en la decisiones de que se pueden tomar en el área. Y hablando un poco también de la faceta digo de carismático, digo que soy un líder que inspira entusiasmo, que inspira a ir por más, a contagiar de energía a mis colaboradores, por decir.

Mariano:¿Sentís que la pandemia generó una crisis en la forma de actuar y liderar de las personas o se mantuvieron de la misma manera y solo se modificó el escenario, ¿cómo lo sentías vos? No sé si eras líder antes de la pandemia o en el caso de que no hubiera sido líder que esta pandemia de no tanto el cara a cara debe deshumanizarse un poco y siempre estar con un teléfono, una pantalla al frente hizo que cambiaran la forma de liderar, de mostrar, digamos, de estar con el, con el subordinado, con el operario o para vos no modificó nada.

Silvio: No para mí, más allá del escenario que en el escenario, que nos sorprendido a todos como persona ¿no? Digo que como líder, si uno tiene las pautas bien clara y los

subordinados, colaboradores también la tienen claras. Creo que más allá del escenario no cambia, no se, no se dificulta y se puede liderar, yo creo que con un teléfono o con una charla presencial, o se puede liderar por decir a la distancia cuando los conceptos de liderazgo están bien claros y el equipo está, entendió por ejemplo, cómo funciona su líder, como piensa ¿sí?

Mariano: En ¿crees viable esto que se puede dar una mezcla entre los estilos de liderazgo en una sola persona?. Vos me habías comentado un poco que sentías que eras un líder participativo, democrático y carismático. Ahora el planteamiento es si se puede dar algo más, más como extremista de decir soy un líder democrático, pero con matices de autoritario también. Si eso no confundiría a la persona que tengo frente a mis subordinados, digamos.

Silvio: A ver, en cuanto a eso, como recién te decía, creo que si el subordinado o el colaborador tiene en claro cuáles son los conceptos de su líder, creo que vas a encontrar también, si bien yo hice hincapié en dos tipos de liderazgo creo que va a encontrar también que está el autoritario, hay una parte de todo, hay una mezcla de todo punto que hubo citas porque son facetas de un líder. Son cosas, conceptos de un líder que tienen que estar pero creo que yo me hago hincapié en dos facetas de un líder, pero creo que el autoritario debe estar y creo que creo que me parece que van cambiando o toman más valor un tipo de líder o un tipo de faceta, según también la situación. Hay veces tenemos que ser autoritario para decir que no sean recurrentes determinadas cosas y también, como digo....

Mariano: Mostrar un límite, digamos así.

Silvio: También digo que tenemos que ser carismático para, para no se, para llenar de energía al colaborador o entusiasmarlos o llevarlos a ir un poquito más allá cada día.

Mariano: En el liderazgo que ejerces, según tu experiencia, ¿es debido al respeto que generaste mediante acciones pasadas, lo que fuiste realizando? O ¿sentís que es un poco más por tu jerarquía en el puesto en este momento?

Silvio: Yo creo que más allá que este liderazgo marca una jerarquía vamos a empezar como de atrás hacia adelante. Creo que hoy uno puede llevar un liderazgo por por cómo realiza las tareas. Creo que también lo de la empresa y más allá de lo que los que lo vean los colaboradores o como lo defino yo, lo define la empresa. Es decir, yo quiero un líder porque se comporta de esta manera, porque cumple con los procesos, porque tiene sentido de pertenencia con la marca o con la empresa en sí. ¿No?

Mariano: Porque lo que hace genera resultados.

Silvio: Exactamente, tal cual.

Mariano: ¿Sentís que siempre se debe mantener el mismo estilo de liderazgo en todas las situaciones o se debería modificar con cada situación?, esto un poco que me habías comentado. ¿Qué te genera mayor seguridad a la hora de desempeñarte en tu trabajo? Saber, o sea, tener una idea de que vos podés desenvolverte según la situación, tenés una seguridad de que dada cualquiera de las situaciones, vos podés cambiar de un estilo de liderazgo a otro o preferís como mantenerte en una línea de liderazgo en todo momento, cosa de que ante diferentes situaciones vos siempre mantenés el mismo estilo de liderazgo.

Silvio: En realidad me gusta mantener un estilo de liderazgo, mantener una conducta de liderazgo para no generar un doble mensaje o una confusión en la gente que uno lidera. Pero entiendo que eso también puede cambiar según lo que puede pedir el subordinado o el colaborador, que pueda él también con su comportamiento marcar o pedir que yo como líder debas cambiar unas cosas. Siempre soy abierto a los cambios, por ahí puede surgir

cambios, porque se modifica el escenario, porque se modifican distintas cosas que van surgiendo. Siempre hay cambios en cada tarea, por más que siempre sea un poco rutinario, monótono, siempre hay cambios y esos cambios los genera, no sé, puede ser la economía del país, puede ser, no sé, la ausencia de colaboradores y hay que cambiar. Yo creo que hay que ir cambiando un poquito la manera de liderar según el escenario sí, sí, sí.

Mariano: Sí, sí, sí. esta perfecto. Las comunicaciones frías que se dan cada vez más en la actualidad, el avance de la tecnología, estamos hablando del teléfono, de los mensajes, de WhatsApp, del home office, hoy en día es todo por mail. Además de esta distancia social que generó la pandemia, que nos hizo separarnos mucho más que el mensaje está a la orden del día. ¿Sentí que tuvo algún impacto, toda esta comunicación fría en la forma de actuar de los jefes, de este desenvolvimiento más, más frío que tuvo el jefe para con el subordinado o no, o Sentís, que no cambió ese estilo de dirigir antes de la pandemia situándote de antes de la pandemia y al día de hoy?

Silvio: Yo creo que, que sí cambió, pero digo que también cambio para bien, porque si hablamos de cosas fría, de cosas que no son, a ver, no tenemos el cara a cara por decir, nos ayudaron también a seguir liderando o a seguir siendo liderados y seguimos manteniendo una conducta de trabajo, seguimos cumpliendo de la misma manera, aún no estando con nuestro jefe, aún estando con nuestro colaborador a través de este sistema que decimos las comunicaciones frías por decir, pero yo creo que son herramientas que que nos están ayudando a que cada vez estemos más comunicados y que cada vez seamos mejores líderes.

Mariano: Por último, Bob, es algo personal esto. ¿Te sentirías más cómodo en tu trabajo si pudieras saber qué estilo de liderazgo desearía un subordinado, un grupo y con el que trabajas? No estoy hablando de la persona en sí, sino de un grupo de un estilo de líder. y

si pudieras decir, bueno, sabiendo que hay personas que les gusta o sienten un reto o una motivación, el sentirse más con más responsabilidades y lo sienten como una motivación. Hay personas que directamente no lo sienten como una motivación. Quieren, digamos, un líder que le dé un trabajo, ellos lo terminan y se van a su casa. ¿No sienten motivación por eso, te sentirías más como saber desde un principio realmente Qué es lo que espera cada uno para poder dividirlos? O el trabajo se tiene que hacer independientemente de qué le guste a cada uno, tanto líderes como subordinados lo tienen que hacer y es indistinto.

Silvio: A mí, en realidad me gustaría saber qué tipo de líder quieren los colaboradores. Me gustaría porque me ayudaría crecer como líder. Obviamente que siempre dentro de una línea, de una conducta de trabajo. Y creo que la conducta de trabajo sería con un análisis previo, con mis colaboradores, consensuando cosas, porque entiendo que más allá de que uno pueda ser líder, también puede aprender del colaborador. Y siempre digo que el colaborador puede aportar una buena práctica que me puede ayudar a mí a ser un buen líder también. Pero me gusta saber qué tipo de líder o si le gusta el líder que tiene un colaborador. Me gusta si, si es así, eso es algo que me daría más tranquilidad como líder.

Mariano: Perfecto. Muchísimas gracias, Silvio.

Silvio: Bueno, gracias a vos.



Empresa Supermercado Vea. Emanuel Rhain Operario - Cajero

Córdoba, 9 de mayo de 2022



Estimado participante

Los alumnos de la Universidad Siglo 21 que están realizando su Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración necesitan obtener información sobre los estilos de liderazgo en la actualidad. Cada alumno debe seleccionar una cierta cantidad de empresas de la ciudad de Rio Cuarto con el fin de realizar entrevistas a líderes intermedios y operarios. Se busca conocer por medio de un cuestionario la opinión sobre la temática con el objetivo de arribar a una conclusión. Se asegura la confidencialidad de los datos y ante cualquier inconveniente puede abandonar la investigación y retirar su consentimiento. La entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Yo Emanuel Rhain..... de edad 20 años acepto la solicitud de participar en la siguiente investigación considerando que mis respuestas serán una valiosa contribución para los alumnos.

Firma del participante

En este caso la encuesta se realizó por mensaje. Las preguntas se le envió en formato PDF y la persona contesto mediante whatsapp).

Respuesta número 1 soy Emanuel Rain, tengo 20 años y trabajo como cajero en el supermercado Vea, estoy en la empresa desde hace 8 meses.

Respuesta número 2 mi superior directo se encuentra trabajando en el mismo lugar físico que yo.

Respuesta número 3 en la línea de cajas contamos con varios supervisores y se puede decir que todos tienen un tipo de liderazgo bastante similar, el cual es muy democrático y participativo para ello en su trabajo. Sinceramente no existe esa frase de que se dice se hace.

Respuesta número 4 Para nada, la gente siguió actuando de la misma forma en la que lo hizo, siempre solamente cambió el contexto.

Respuesta número 5 totalmente, un tipo de liderazgo no te va a servir siempre, ya que todas las personas somos muy diferentes y lamentablemente cuando la gente tiene la oportunidad de "cagarte" no lo piensa y lo aprovecha. Es por eso que según las acciones y formas de ser de la gente, te llevan a tomar otras decisiones.

Respuesta número 6 siempre fui de los que creyó que el respeto se gana con las acciones, pero hay gente que no tiene esas buenas acciones, por lo tanto no merecen el respeto que le damos, pero se lo terminamos dando por el cierto puesto o grado de jerarquía que tiene.

Respuesta número 7: yo creo que la forma de dirigir antes y después de la pandemia sigue siendo el mismo.

Respuesta número 8 nosotros trabajamos en la atención al público y no cualquiera sabe lo que significan esas palabras. Yo mismo he presenciado situaciones con supervisores que están hace décadas trabajando en el lugar y se han enfrentado con "gente de mierda", sinceramente, y ellos no han tomado la decisión correcta. Yo creo que en esos casos este es el tipo de liderazgo, tiene que ser totalmente autoritario de decirle mira. Las cosas se hacen así te guste o no acabando yo y punto. No dejarse pisotear por cualquiera y menos ellos que tienen no solamente años trabajando en la empresa, sino que tienen una total

seguridad en el puesto en el cual están. Yo creo que una de las cosas que generan mayor seguridad a la hora de desempeñar mi trabajo es el hecho de que en ese lugar no existe la frase de El cliente, siempre tiene la razón, la razón la tiene quien la tenga que tener y punto.

Respuesta número 9: yo creo que todos no, solamente con nuestros supervisores y no con nuestros compañeros y con todas las personas de nuestro entorno de que hicieran lo que nosotros queremos que hagan, pero lamentablemente eso es imposible.

