



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

***GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO***  
***Ideas para la mejora en Pymes Argentinas***

**Tesista: Lic. Germán Di Trolio**

**Legajo: 92671**

**Director de Tesis: Dr. Leandro Viltard**

**2018**

Buenos Aires – Argentina

# **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Debo agradecer a tantas personas y profesionales de primer nivel que han permitido que pudiera llevar adelante este trabajo con su colaboración, aportando ideas, experiencia y guía.

Asimismo, agradezco a todos los entrevistados, quienes resultan profesionales de primer nivel y una inspiración para mí.

En especial, quiero agradecer a mi esposa y mi hijo que, sin el apoyo permanente de ellos, no hubiera logrado alcanzar el objetivo planteado hace más de dos años. Asimismo, quiero agradecer a mis padres y mi hermano que resultan un horizonte y un ejemplo a seguir en la vida.

Por otro lado, quiero agradecer -también- a aquellos excelentes profesionales que me permitieron iniciar, ya hace varios años, la hermosa y apasionante actividad docente.

Finalmente, y con gran aprecio, doy gracias a mi tutor el Dr. Leandro A. Viltard, por compartir sus conocimientos y experiencia durante el desarrollo de la presente tesis.

## PRÓLOGO

Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder.  
Jack Welch

En el ámbito organizacional, el liderazgo resulta un tema que no data de nuestros días, sino que ha sido estudiado desde mediados del siglo XX. Sin embargo, existen autores que señalan que -durante muchos años- las universidades no se enfocaban en desarrollar las competencias inherentes al liderazgo, sino que solo se orientaban a desarrollar administradores. Posiblemente, correspondía a la demanda tanto de las organizaciones como del contexto de aquella época. Sin embargo y en la actualidad, el modelo feudal -de dirección, poder y control- ha quedado obsoleto a los efectos de responder a las nuevas necesidades organizacionales y de las personas que se desempeñan en el mundo laboral.

A su vez, la gestión del talento resulta un tema mucho más actual y surge como resultado del nuevo contexto mundial. El gran disparador parte del entendimiento, por parte de las organizaciones, que se debe abandonar la idea de no buscar para un trabajo hombres extraordinarios, sino desarrollar modelos sistemáticos. Por el contrario y en la actualidad, requerirán comprender como atraer, desarrollar y fidelizar conocimientos, habilidades y actitudes a los efectos de -luego- brindarles un ambiente sinérgico donde puedan desarrollar todo su potencial. En definitiva, la gestión del talento impacta en el desarrollo de los líderes -actuales y potenciales- y, a su vez, el liderazgo impacta en la gestión de las personas.

El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en los grandes desafíos y oportunidades en el ámbito del desarrollo de líderes y gestión del talento surgidos a partir de la importancia de los siguientes factores:

Existen sucesos que transformaron y volvieron complejo al mundo como la globalización, la hiper-conectividad, la aceleración de los cambios, los avances tecnológicos, mercados hiper-competitivos, clientes más exigentes y el ingreso de las nuevas generaciones al ámbito laboral (Hatun (2011), Van Morlegan (2016), Cheese, Thomas y Craig (2008) y Franchi (2009)).

Se presencia una nueva era -denominada del conocimiento- que produjo cambios respecto a la forma de trabajar, interrelacionarse y liderar a las personas (Hatun (2011), Lussier y Achua (2010) y Rabouin (2013)).

Asimismo, las nuevas tendencias del *managment* rompen los paradigmas mecanicistas adoptando una concepción humana del trabajo (Van Morlegan (2016), Cheese, Thomas y Craig (2008) y Rabouin (2013)).

Del mismo modo, se presencia una gran escasez de talentos -a nivel mundial- produciendo una feroz competencia entre las empresas que comprendieron el suceso (Hatun (2011), Franchi (2009) y Saracho (2011)).

A su vez, existe una gran disonancia entre las empresas que comprendieron la complejidad del contexto actual, se prepararon y se adaptaron, respecto a otras empresas que aún no lo visualizaron y llevan adelante sus organizaciones con modelos mentales obsoletos (Saracho (2011), Cheese, Thomas y Craig (2008), Franchi (2009) y Hatun (2011)).

Los objetivos finales de este trabajo se refieren a ayudar a los ejecutivos y dueños de las Pymes argentinas a entender la relevancia de contar con verdaderos líderes dentro de la organización a los efectos de optimizar la gestión del talento y, a su vez, el impacto de ambos conceptos en el resultado del negocio.

De igual forma, el alcance de esta investigación incluyó la preparación del Marco Teórico relacionando la opinión y el planteo de reconocidos autores respecto del liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo y la gestión del talento. Asimismo, se realizó un análisis empírico de la situación a través de dos encuestas llevadas adelante, tanto a personas que ocupaban puestos jerárquicos en empresas Pymes de Argentina y los que reportaban a tales cargos. Del mismo modo y a los efectos de completar el estudio, se llevaron adelante entrevistas con diversos informantes-clave.

A lo largo de la presente investigación, se han encontrado algunas limitaciones a su alcance, las que son detalladas a continuación:

La exploración -al respecto del Marco Teórico- ha abarcado la más amplia gama posible de tópicos, sin embargo:

No se ha incluido el estudio de autores que traten la temática del liderazgo y la gestión y desarrollo del talento en Pymes según el rango etario.

No se ha puesto énfasis en la transición generacional entre los dueños de las Pymes (abuelos-padres-hijos), cuando las mismas resultan familiares.

No se ha profundizado respecto a los temas inherentes a compensaciones (salario, incentivo y beneficios), tema que se encuentra relacionado con la gestión del talento.

Debido a que han sido utilizadas tres técnicas de recolección de datos de campo, la recolección de información -a través de las encuestas- se realizó en una población relativamente pequeña debido a que se llevaron adelante dos encuestas, procurándose que cumplieran con el requisito del cargo ocupado y que el mismo se llevase adelante en empresas Pymes de Argentina.

Ha resultado dificultoso encontrar un caso de éxito en empresas Pymes de Argentina a los efectos de completar el trabajo con un análisis pormenorizado del mismo.

De cualquier manera, se requiere aclarar que las limitaciones detalladas anteriormente no han sido un obstáculo a los fines de arribar a conclusiones razonables al respecto de los objetivos e hipótesis del presente proyecto de investigación.

## RESUMEN

En la actualidad, existen organizaciones que desarrollan a sus líderes, esforzándose en atraer, retener, desarrollar y fidelizar a las personas talentosas a fin de lograr acciones y recursos difíciles de imitar. Sin embargo y en Argentina, conviven -con dichas organizaciones- empresas Pyme que muestran un cierto letargo en la incorporación de tales acciones, orientándose –mayormente- a la administración de recursos.

Con base en esta realidad, la hipótesis del presente trabajo, evidencia que las Pymes argentinas cuentan con personas que ocupan puestos jerárquicos y carecen de las competencias inherentes como para ser considerados líderes. Es por ello, que en dichas organizaciones se está lejos de comprender la importancia de gestionar el talento y el impacto que produce en los resultados del negocio.

Se ha puesto foco en las empresas Pymes de Argentina, con una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo. El diseño de la investigación es no experimental y, dentro de ellos, transversal. El estudio se ha basado en una revisión bibliográfica y un análisis de campo, el que incluyó dos encuestas realizadas a personas que ocupaban puestos jerárquicos en empresas Pymes de Argentina y a otras que reportaban a tales cargos.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>PRÓLOGO</b> .....	<b>IV</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>VIII</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	<b>IX</b>
<b>TABLA DE GRAFICOS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>- 1 -</b>
1. Antecedentes y motivos de la presente investigación.....	- 1 -
2. Definición del problema y preguntas de la investigación .....	- 2 -
3. Hipótesis .....	- 4 -
4. Objetivos .....	- 4 -
5. Los Capítulos del trabajo .....	- 5 -
<b>I.METODOLOGÍA</b> .....	<b>- 8 -</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>- 12 -</b>
II. 1 La importancia del liderazgo.....	- 12 -
II.2 Liderazgo organizacional .....	- 14 -
II.3 Jefe versus Líder y Poder versus Autoridad.....	- 17 -
II.4 El líder ¿nace o se hace? .....	- 21 -
II.5 Principales teorías de liderazgo.....	- 23 -
II.6 Competencias del líder .....	- 30 -
II.7 Liderazgo en las organizaciones: Sus problemáticas .....	- 34 -
II.8 El liderazgo y la motivación.....	- 39 -
II.9 Herramientas para desarrollar competencias de liderazgo .....	- 53 -
II.10 Gestión del talento.....	- 76 -
II.11 Pymes y liderazgo en Argentina.....	- 83 -

II.12 Principales indicadores para la gestión del talento.....	- 87 -
II.13 Conclusión.....	- 89 -
<b>III. MARCO INVESTIGATIVO.....</b>	<b>- 92 -</b>
III.1 Encuesta a cargos jerárquicos de empresas Pymes de Argentina .....	- 92 -
III.2 Encuesta a colaboradores de empresas Pymes de Argentina.....	- 109 -
III.3 Entrevista con informantes-clave.....	- 122 -
III.4 Conclusiones .....	- 125 -
<b>IV. CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....</b>	<b>- 131 -</b>
IV.1 Conclusiones generales.....	- 131 -
IV.2 Propuestas .....	- 152 -
IV.3 Aportes para futuras investigaciones .....	- 156 -
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>- 160 -</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>- 166 -</b>
<b>Curriculum Vitae .....</b>	<b>- 181 -</b>

## TABLA DE CUADROS

Cuadro 1: Los Capítulos del trabajo .....	- 5 -
Cuadro 2: Metodología de la investigación .....	- 11 -
Cuadro 3: Liderazgo organizacional.....	- 16 -
Cuadro 4: Jefe versus Líder; Poder versus Autoridad .....	- 20 -
Cuadro 5: El líder ¿nace o se hace? .....	- 23 -
Cuadro 6: Teoría de Hersey y Blanchard.....	- 28 -
Cuadro 7: Diferentes teorías de liderazgo.....	- 29 -
Cuadro 8: Competencias del líder.....	- 33 -
Cuadro 9: Diversas problemáticas del liderazgo en las organizaciones .....	- 39 -
Cuadro 10: Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow .....	- 43 -
Cuadro 11: Una segunda perspectiva de las necesidades humanas de Maslow .....	- 45 -
Cuadro 12: Teoría de los factores de Herzberg .....	- 46 -
Cuadro 13: Esquema del clima organizacional.....	- 48 -
Cuadro 14: Relación de intercambio.....	- 49 -
Cuadro 15: Relación entre el liderazgo y la motivación.....	- 52 -
Cuadro 16: Beneficios de la Evaluación de Desempeño y Potencial .....	- 54 -
Cuadro 17: Tipos de Competencias .....	- 57 -
Cuadro 18: Diferencia entre evaluar por objetivos y por competencias.....	- 62 -
Cuadro 19: Método de evaluación 360° .....	- 63 -
Cuadro 20: Elem. a evaluar a los fines de determinar personas con alto potencial .....	- 66 -
Cuadro 21: Gestión del Talento .....	- 80 -
Cuadro 22: Dimensiones de la PDV .....	- 81 -
Cuadro 23: Categorización de Pyme en Argentina.....	- 84 -

Cuadro 24: Contraposiciones entre percepciones de jefes y colaboradores .....	- 130 -
Cuadro 25: Profesionales y especialistas entrevistados .....	- 179 -

## TABLA DE GRAFICOS

Gráfico 1: Posición dentro de la empresa -Jefes-.....	- 93 -
Gráfico 2: Sexo de los encuestados -Jefes-.....	- 94 -
Gráfico 3: Edad de los encuestados -Jefes-.....	- 95 -
Gráfico 4: ¿Se considera jefe o líder? .....	- 95 -
Gráfico 5: Grado de interiorización en aspectos personales -Jefes- .....	- 96 -
Gráfico 6: Grado de confianza de los colaboradores respecto de su jefe .....	- 97 -
Gráfico 7: Grado de confianza de los jefes respecto de sus colaboradores .....	- 97 -
Gráfico 8: Grado de conocimiento respecto a las emociones de sus colaboradores - Jefes- .....	- 98 -
Gráfico 9: Grado de consideración de la motivación como factor clave en la gestión..	-
99 -	
Gráfico 10: Grado de motivación de los equipos de trabajo -Jefes- .....	- 99 -
Gráfico 11: Que factores resultan generadores de motivación -Jefes- .....	- 100 -
Gráfico 12: Frecuencia de realización de reuniones con sus equipos -Jefes- .....	- 101 -
Gráfico 13: Métodos utilizados para felicitar a un colaborador -Jefes-.....	- 102 -
Gráfico 14: Tipo de relación generada con sus colaboradores -Jefes-.....	- 103 -
Gráfico 15: ¿Resulta considerado un ejemplo a seguir? -Jefes- .....	- 103 -
Gráfico 16: Grado de coherencia entre dichos y actos -Jefes-.....	- 104 -
Gráfico 17: Clima de trabajo con el que cuentan los equipos de trabajo.....	- 105 -
Gráfico 18: Reconoc. respecto de los valores que transmiten con sus acciones	- 105 -
Gráfico 19: Falta de desarrollo de ciertas competencia durante su crecimiento profesional .....	- 106 -

Gráfico 20: Factores por los cuales las personas abandonaron la organización -Jefes-	108 -
Gráfico 21: Sexo de los encuestados -Colaboradores- .....	110 -
Gráfico 22: Edad de los Encuestados -Colaboradores-.....	110 -
Gráfico 23: Su Jefe, ¿es Líder o Jefe?.....	111 -
Gráfico 24: Grado de interiorización de los jefes en los aspectos personales de sus colaboradores -Colaboradores- .....	112 -
Gráfico 25: Grado de confianza de los colaboradores a sus jefes.....	113 -
Gráfico 26: Grado de confianza que los jefes poseen hacia los colaboradores - Colaboradores- .....	113 -
Gráfico 27: Grado de Motivación de los colaboradores -Colaboradores- .....	114 -
Gráfico 28: Factores que mejorarían la motivación de los colaboradores.....	115 -
Gráfico 29: Frecuencia de reuniones entre jefes y colaboradores .....	116 -
Gráfico 30: Grado de reconocimiento de logros por parte de los jefes .....	117 -
Gráfico 31: Relación entre jefe y colaboradores -Colaboradores-.....	117 -
Gráfico 32: Grado en el que los colaboradores evalúan al jefe como un ejemplo a seguir.....	118 -
Gráfico 33: Clima del equipo de trabajo según los colaboradores .....	119 -
Gráfico 34: Grado de coherencia entre los dichos y los actos de sus jefes.....	119 -
Gráfico 35: Consideración respecto a si la organización los ayudaba a desarrollar competencias a futuro -Colaboradores- .....	120 -
Gráfico 36: ¿La Organización contaba con planes de carrera?.....	121 -

# INTRODUCCIÓN

## 1. Antecedentes y motivos de la presente investigación

El liderazgo resulta fundamental en cualquier organización que pretenda sobrevivir en este mundo hiperconectado y globalizado, donde los desafíos son más complejos, los cambios se producen -cada vez- con mayor velocidad y se acorta tanto el ciclo de vida de los productos como el de los negocios.

Hatum (2011) indica que la era del "empleo de por vida" -donde existía un acuerdo tácito entre el empleado (brindar fidelidad) y el empleador (asegurar empleo)- ha quedado muy lejos en el tiempo. En el mundo moderno -donde las organizaciones requieren anticiparse a los cambios y las nuevas generaciones son más exigentes, tanto en su rol de empleados como en su rol de consumidores- resulta fundamental contratar, desarrollar y retener talento.

En el mismo sentido, Echeverría (2009) y Franchi (2009) señalan que el aporte de Taylor (Escuela Clásica) resultó extraordinario en su época. Sin embargo, no resulta posible seguir administrando las organizaciones del siglo XXI con las ideas que resultaron exitosas en el siglo XX.

Por su parte, Forjado (2014) indica que las empresas Pymes se centran en la gestión de los recursos financieros, económicos y tecnológicos, quitando importancia a los recursos humanos. Así, deviene imperativo -para estas empresas- comenzar a desarrollar los factores humanos a fin de lograr desarrollar a las personas, optimizar su clima laboral, gestionar los conflictos, eficientizar la toma de decisiones y formar equipos de trabajo de alta *performance*. En otras palabras, a gestionar al talento como una verdadera ventaja competitiva.

Del mismo modo, Navarro, Navarro y Nieto (2011) señalan que algunas empresas comienzan a entender que el éxito depende, en mayor medida, de la capacidad que poseen respecto a la gestión del capital humano, y no de la eficiencia en la fabricación, los inventarios y los costos, entre otros.

Por lo mencionado con anterioridad, se debe entender el nuevo rol del líder y cómo impacta en los resultados organizacionales.

Las motivaciones del presente estudio se encuentran en mi experiencia profesional en estos temas, debido a que me he desempeñado tanto en empresas multinacionales como Pymes teniendo personal a cargo y -a su vez- reportando a diferentes gerentes y directores. Asimismo, encuentro gran interés en el estudio de los temas tratados, es por ello que -desde hace tiempo- me encuentro investigando y observando respecto de su estudio. A su vez, encuentro un gran placer en transmitirlos y descubrirlos en las diversas aulas donde me toca ejercer el rol de docente.

## **2. Definición del problema y preguntas de la investigación**

Todas las organizaciones indican que su mayor activo son las personas y que –a través de ellas- se logra la diferenciación con la competencia. Asimismo, indican que las personas crecen y se desarrollan en un entorno sinérgico de trabajo en equipo. Diferentes estudios muestran que muchas compañías no llevan a la práctica sus afirmaciones. Es por ello, que sus líderes no son desarrollados, poseen un clima tóxico, no se trabaja en equipo y se desaprovechan las habilidades de sus integrantes.

Por otro lado, Franchi (2009) advierte que existe una falta de liderazgo en las organizaciones, produciendo que las empresas orienten todas sus energías a optimizar su funcionamiento y descuidando los aspectos humanos. Esto sucede en un momento de cambios vertiginosos y competencia extrema donde escasean aquellos capaces de liberar el potencial creativo de los colaboradores.

En el mismo sentido, Covey (2011) señala que el liderazgo se centra en ayudar a que las personas salgan de su zona de confort a los fines de desarrollar sus habilidades, se complementen y potencien sus aportes individuales orientándose al logro colectivo.

Como señala Muypyme (2015), en las empresas Pymes los jefes y gerentes tienden a estar menos formados en los temas inherentes a la gestión del talento debido a la poca importancia que dichas empresas le otorgan. Por lo mencionado con anterioridad, las personas no rinden en su plenitud, poseen un crecimiento irregular, no poseen habilidades de comunicación y trabajan en un clima competitivo y tóxico.

Teniendo en cuenta las problemáticas descritas, se plantean las siguientes preguntas que guiarán la presente investigación:

- ✓ ¿Existe un desarrollo de líderes en las empresas Pyme de Argentina?
- ✓ ¿Las empresas Pyme de Argentina se encuentran lideradas o administradas?
- ✓ ¿Los líderes de las empresas Pyme de Argentina, conocen a sus colaboradores?
- ✓ ¿Qué opinan los colaboradores del estilo de liderazgo de sus jefes?

### **3. Hipótesis**

Las empresas Pymes de Argentina centran su gestión en la administración y no en el desarrollo de líderes y en la gestión del talento.

### **4. Objetivos**

#### *Objetivo general*

Analizar el liderazgo en empresas Pyme de Argentina y su impacto en la gestión del talento, proponiendo ideas orientadas a su optimización.

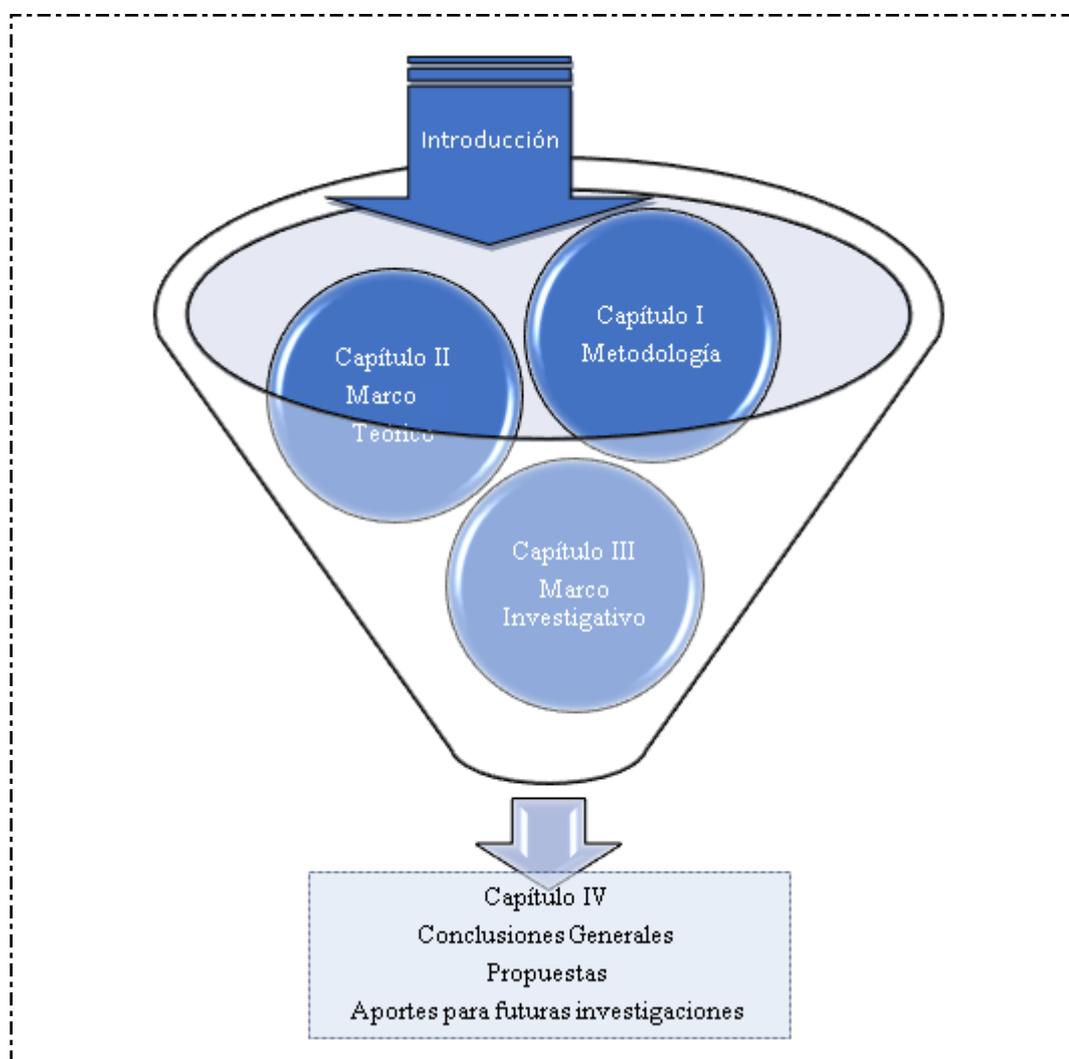
#### *Objetivos específicos*

- ✓ Profundizar en elementos teóricos tales como liderazgo, motivación, trabajo en equipo y gestión del talento y empresas Pymes de Argentina a efectos de comprender más acabadamente el Marco Teórico que rodea al presente estudio.
- ✓ Verificar -en campo- la existencia, el surgimiento y desarrollo de los líderes en las empresas Pymes Argentinas y su impacto en la gestión del talento.
- ✓ Proponer ideas para el desarrollo de líderes y la optimización del talento dentro de las empresas Pymes Argentinas.

## 5. Los Capítulos del trabajo

El presente trabajo se encuentra ordenado desde las principales temáticas a través del Marco Teórico para, posteriormente, contextualizar al respecto de la actualidad del liderazgo y la gestión del talento en empresas Pyme de Argentina. En el siguiente Cuadro, se muestran los distintos Capítulos que componen el presente estudio de investigación:

**CUADRO 1: LOS CAPÍTULO DEL TRABAJO**



*Fuente: Elaboración propia (2018)*

En la Introducción se describe la problemática, los objetivos y los motivos que han impulsado a la presente investigación.

A los efectos de ofrecer una mejor exposición, los capítulos anteriormente mencionados muestran un hilo argumental con diversas perspectivas y posiciones. A continuación, se ofrece un breve resumen de cada uno de ellos:

- ✓ Capítulo I – Metodología: Hace referencia al diseño de la investigación, los métodos y técnicas, y los instrumentos de recolección de datos de campo, entre otros.
- ✓ Capítulo II – Marco Teórico: Se estudia la importancia del liderazgo dentro de una organización, la diferencia entre un jefe y un líder, las bases del liderazgo y si el líder nace o se hace. A su vez, se realiza un estudio de las principales teorías sobre el liderazgo, competencias que debe contener un líder y las principales problemáticas observadas. Asimismo, se explica la estrecha relación que existe entre el liderazgo y la motivación, estudiándose –también– las principales herramientas a los efectos de desarrollar las competencias de liderazgo. Del mismo modo, se analiza de qué se trata la gestión del talento, el liderazgo en las Pymes y cuáles son los principales indicadores respecto a la gestión del talento.
- ✓ Capítulo III – Marco Investigativo: Se presentan el análisis y los resultados de las técnicas de recolección de datos de campo utilizados.
- ✓ Capítulo IV – Conclusiones generales, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones: Al final de cada Capítulo se proponen comentarios y conclusiones de cada uno de los temas tratados. En este Capítulo se encuentran interrelacionados los temas teóricos más relevantes de esta tesis, los surgidos

del trabajo de campo, los objetivos propuestos y las conclusiones del Marco Teórico e Investigativo presentadas.

Finalmente, en la Bibliografía se muestran las fuentes de información bibliográfica en las cuales está basada esta Tesis y los Anexos que la soportan.

## I.METODOLOGÍA

Se ha utilizado una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo. El estudio ha sido exploratorio descriptivo. El diseño de la investigación ha sido no experimental y, dentro de ellos, transversal, ya que la información ha sido recolectada en un momento determinado de tiempo.

Las muestras utilizadas han sido seleccionadas mediante criterios intencionales, dirigidos y no probabilísticos. De esta manera, no se han realizado estimaciones cuantitativas de parámetros de un universo dado. Ambas muestras han sido realizadas utilizando personas que trabajan en empresas Pymes de Argentina, sin realizar distinciones al respecto del sector industrial al cual pertenecían.

El tamaño de las mismas ha sido de 30 personas (en cada caso) -siendo, en un caso, 30 personas con puestos jerárquicos y, en el segundo, 30 colaboradores-seleccionados en base a los criterios anteriormente mencionados. Al ser una investigación cuali-cuantitativa, el tamaño de las muestras no ha presentado una limitación al alcance de las mismas.

La recolección de datos ha incluido la creación de los instrumentos de recolección, la aplicación de los mismos y el análisis de los datos obtenidos por medio de ellos. Con el fin de elaborar el Marco Investigativo, se han utilizado tres técnicas de recolección diferentes, a saber:

- ✓ Encuesta a Personal Jerárquico: Se han incluido preguntas cerradas y abiertas. La misma ha sido enviada, de manera electrónica, a personas que ocupaban puestos jerárquicos en empresas Pymes de Argentina incluidas en la muestra. El objetivo de la encuesta ha sido obtener información sobre su percepción

respecto a la relación que mantienen con sus colaboradores y sus capacidades respecto del liderazgo, su modelo de gestión, formas de motivación y reconocimiento a sus colaboradores y sus percepciones acerca de las capacidades que cuentan sus organizaciones respecto a generar líderes.

- ✓ Encuesta a Colaboradores: Se han incluido preguntas cerradas y abiertas. La misma ha sido enviada, de manera electrónica, a personas que se desempeñaban como colaboradores en empresas Pymes de Argentina incluidas en la muestra. El objetivo de la encuesta ha sido obtener información respecto a si consideraban a sus jefes líderes, sus percepciones acerca de las capacidades de liderazgo o no con las que contaban sus jefes, respecto al modo de gestión, la importancia que -sus jefes- le daban a la motivación y cómo la llevaban adelante. Asimismo, respecto a en qué grado se sentían motivados y reconocidos, y cuáles eran sus percepciones respecto al clima organizacional. A su vez, también se consultó acerca su percepción respecto a, si creían que sus organizaciones los ayudaban a desarrollar competencias inherentes a los efectos de ocupar puestos futuros.
- ✓ Entrevistas semi-estructuradas. Las mismas han sido efectuadas con informantes-clave. Por medio de estas entrevistas se ha obtenido información de mayor profundidad y la opinión de los mismos respecto al liderazgo en las empresas Pymes de Argentina. Asimismo, también se ha obtenido información respecto a la capacidad con las que contaban las Pymes Argentinas de desarrollar líderes y gestionar el talento.
- ✓ El criterio de selección de los mismos ha sido intencional, ya que se ha entrevistado a profesionales capaces de brindar información calificada sobre los temas mencionados en la presente investigación.

La unidad de análisis se halló conformada por empresas Pymes de Argentina y los empleados que ocupaban puestos jerárquicos y colaboradores, los cuales han sido incluidos en las muestras utilizadas y, por consiguiente, alcanzados por las encuestas realizadas.

La unidad de respuesta ha sido, en el caso de las encuestas realizadas, los empleados que ocupaban puestos jerárquicos -por un lado- y colaboradores -por el otro- de empresas Pymes de Argentina.

Se ha realizado una triangulación metodológica en el Marco Teórico e Investigativo con el objetivo de garantizar -en mayor medida- la confiabilidad de los resultados de la presente investigación.

La investigación ha sido realizada en Buenos Aires, Argentina entre los meses de diciembre 2017 y julio 2018.

Se resume, en el siguiente cuadro, la metodología utilizada:

**CUADRO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>Tipo de Investigación</b>	<b>Exploratoria descriptiva</b>
<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria descriptiva
<b>Metodología</b>	Cuali-Cuantitativa, con predominio cualitativo
<b>Tipo de Estudio</b>	Exploratorio – descriptivo
<b>Tipo de diseño de investigación</b>	No experimental, Transversal
<b>Unidad de Análisis</b>	Liderazgo, Gestión del Talento y Pymes Argentinas
<b>Muestreo</b>	No probabilístico, intencional y dirigido.
<b>Técnica de recolección de datos – Instrumentos utilizados</b>	Encuestas y entrevista a informantes clave.
<b>Unidad de Respuesta</b>	Líderes y colaboradores de empresas Pyme Argentinas.
<b>Triangulación metodológica</b>	Tanto en el marco teórico como en el investigativo a los efectos de garantizar, en mayor medida, los resultados de la investigación.
<b>Lugar y fecha</b>	Buenos Aires, Argentina 2018

*Fuente: Elaboración propia (2018)*

## II. MARCO TEÓRICO

Si alguna persona ocupara un lugar de autoridad, que excediera sus virtudes, todos sufrirían.  
Huang TI

En el siguiente Marco Teórico, se plantean los elementos teórico-técnicos que dan sustento a la presente investigación, los que incluyen temáticas tales como la importancia del liderazgo, el liderazgo organizacional, jefe versus líder, poder versus autoridad, el líder ¿nace o se hace?, principales teorías de liderazgo, principales competencias del líder, el liderazgo y la motivación, liderazgo en las organizaciones, herramientas para desarrollar competencias de liderazgo, gestión del talento, Pymes en la Argentina, las Pymes y el liderazgo, y los principales indicadores para la gestión del talento.

### II. 1 La importancia del liderazgo

En el presente apartado se tratará el por qué resulta tan importante el liderazgo para las organizaciones.

Como señalan Hatum (2011), Berthal y Wellis (2006) y Whiteley (2000), el liderazgo resulta fundamental en cualquier organización que quiera sobrevivir en este mundo hiperconectado y globalizado, donde los desafíos son más complejos, los cambios se producen -cada vez- a mayor velocidad y donde se acortó tanto el ciclo de vida de los productos como de los negocios. En este contexto, los autores insisten que:

- ✓ Deviene importante la adaptación y, si es posible, anticiparse a fin de quedar mejor posicionados respecto a la competencia.

- ✓ Se presencia la era del conocimiento y, es por ello, que las organizaciones necesitan personas que las ayuden a diferenciarse en los mercados, por lo cual resulta fundamental contratar, desarrollar y retener conocimiento.
- ✓ Como resultado de lo mencionado con anterioridad las compañías ya no contratan mano de obra poco calificada pues la tecnología se ocupa de realizar esas tareas operativas.
- ✓ Resulta importante señalar que -en la actualidad- conviven hasta cinco generaciones dentro de una organización:
  - Tradicionalistas nacidos desde 1936 a 1945.
  - *Baby Boomers* nacidos desde 1946 a 1964.
  - Generación X nacidos desde 1965 a 1980.
  - Generación Y nacidos desde 1981 a 1994.

Cada una de ellas con sus percepciones particulares interactuarán en un ambiente de interdependencia ocupando diferentes roles.

- ✓ Por todo lo mencionado, los retos y los desafíos que deben enfrentar los líderes son cada vez más complejos y demandan mayores competencias.

Por todo lo expuesto con anterioridad, deviene imperativo entender el nuevo rol que desempeñan y cómo impacta en los resultados de las organizaciones.

## **II.2 Liderazgo organizacional**

### *Concepto de liderazgo organizacional*

A continuación, se expondrán los principales conceptos respecto del liderazgo organizacional tratados por autores importantes.

Robbins (2009) indica que el liderazgo se encuentra relacionado con la capacidad de influenciar que tiene una persona sobre otras a fin de que todas ellas se comprometan con un objetivo establecido. Destaca la importancia de comprender que el líder de un equipo puede o no ocupar una posición de poder formal debido a que el liderazgo es independiente del organigrama de la organización. Por otro lado, establece -como elemento importante a los fines de llegar a ser un líder- la credibilidad y autenticidad ya que las considera como base elemental para desarrollar la confianza del equipo hacia su persona.

Por su parte, Griffin y Moorhead (2010) señalan que quien logra con éxito el liderazgo posee ciertas competencias personales que lo ayudan a influir con éxito en las percepciones, creencias, actitudes y conductas de las personas a los efectos de lograr el compromiso con un objetivo establecido incorporándolo como propio. Complementa lo expuesto con anterioridad señalando que dicha influencia no se logra desde la coerción, es decir por la autoridad formal, sino desde un enfoque totalmente informal.

Resulta importante el aporte de Kotter (1996) quien señala -como un aspecto clave- la visión estratégica, global y a largo plazo que todo líder debe tener. Sostiene que las habilidades personales para lograr que los seguidores, por voluntad propia, se alineen detrás del objetivo son esenciales para poder tener éxito en el liderazgo de hoy.

Lussier y Achua (2010) sugieren que el proceso de liderazgo se trata de una influencia recíproca entre el líder y sus seguidores. De esta forma, el líder comunica sus ideas, conoce a sus seguidores, entiende cómo motivarlos y desarrolla la confianza del equipo. Así, los líderes no solo deben centrarse en los intereses organizacionales sino –también- conocer los intereses de cada persona debido a que ambos deben mancomunarse. Lograr esa unión es una de las responsabilidades que recae en el líder.

Asimismo, Navarro, Navarro y Nieto (2011) señalan que a partir del liderazgo se trata de convencer a las personas, de conocerlas, saber para qué son buenos y qué les gusta hacer. De este modo, los líderes se distinguen por la capacidad que poseen para interactuar con su equipo, brindarles confianza y lograr un involucramiento colectivo.

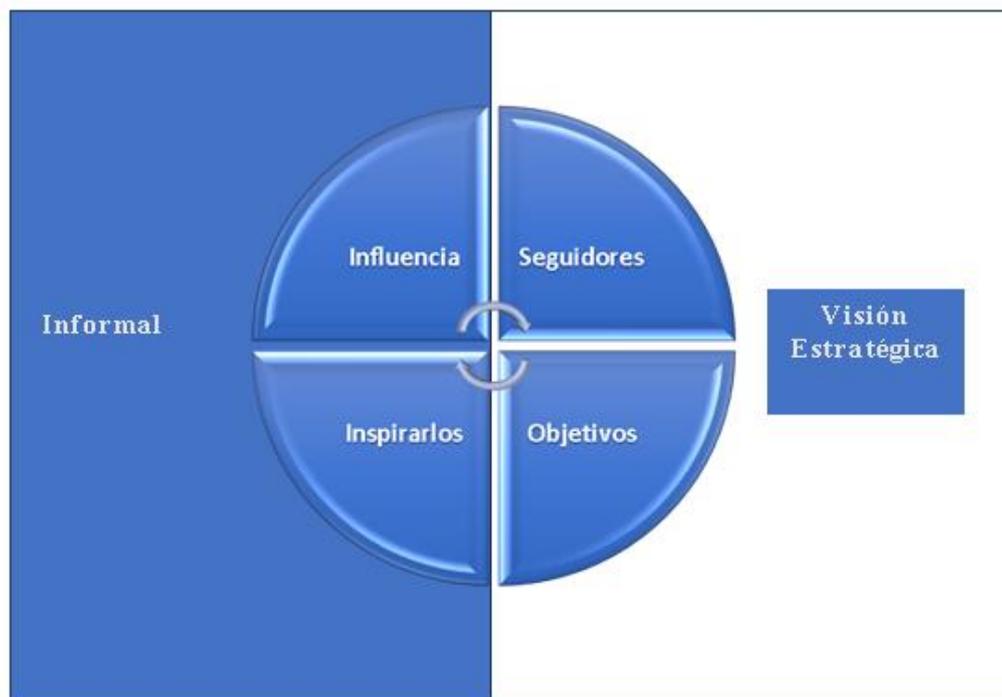
Por su parte, Lafuente (2011) y Senge (2016) sostienen que no es viable la idea de identificar a un líder como una persona que tiene todas las repuestas, los conocimientos y las habilidades para guiar a una organización o a un equipo de trabajo. La organización que sostiene esta idea se está auto-limitando tanto en su crecimiento y sus ideas como su posibilidad de diferenciarse en el mercado. Por el contrario, las organizaciones modernas cuentan con varios líderes que trabajan en equipo tomando decisiones de manera sinérgica y situacional. Por otro lado, indican que el liderazgo consiste no solo en observar e imaginar el futuro, sino en la capacidad de influir en él para crearlo.

Por todo lo desarrollado, se puede entender que el líder no es una persona que se encuentra en un pedestal, como si fuera un director de orquesta, al que hay que rendirle culto, obedecer acatando sus decisiones y actuando en consecuencia, sin importar los pensamientos, intereses y necesidades de los miembros de la organización. Por el contrario, un líder es un miembro más del equipo quien tiene la

tarea de conocer a cada una de las personas que lo conforman, escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. Representa un trabajo arduo donde debe ganarse sus mentes y sus corazones con el propósito de lograr el mayor compromiso por parte de cada una de las personas. Puede o no ocupar una posición jerárquica dentro de la organización y -es por ello- que es producto de la influencia interpersonal, del respeto que logró por lo que representa para ellas, por lo que es como persona, sus conocimientos y/o su experiencia, pero -por sobre todas las cosas- porque confían en él. El líder tiene una visión de futuro y debe inspirar a las personas a que combinen sus competencias y sus esfuerzos a fin de hacerla realidad.

A continuación, se muestra gráficamente los conceptos desarrollados:

**CUADRO 3: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**



*Fuente: Elaboración propia (2018)*

### **II.3 Jefe versus Líder y Poder versus Autoridad**

Existen ciertas distinciones importantes que deben realizarse en cuanto a lo que se entiende por jefe, líder, poder y autoridad.

Como señala Kotter (1996), durante años -producto de la administración industrial- los términos jefe y líder se consideraron sinónimos. En tal sentido, las empresas seleccionaban grandes administradores y -es por ello- que las universidades orientaban sus contenidos a fin de formarlos. Actualmente, se presencia una marcada diferenciación entre ambos conceptos debido a que -en la era del conocimiento- se requieren nuevas y diferentes competencias.

Robbins (2009) entiende como poder formal al que proviene del organigrama, asociándolo con la capacidad que tiene un jefe de hacerse obedecer debido al premio o castigo que puede otorgarle. Por otro lado, indica que el poder personal no se relaciona con un puesto formal, sino como resultado de las competencias técnicas y/o ciertas personales. Esta última fuente de poder resulta la más eficaz de las dos ya que genera un compromiso mayor, aumenta la motivación y el rendimiento de las personas.

Por su parte, Puig (2012) expresa que la base de la inspiración de las personas es la autoridad y el líder la obtiene debido a que es otorgada por sus seguidores. Mediante dicha autoridad hacen crecer a sus seguidores desarrollando, en ellos, nuevas competencias y logrando que muchos de ellos se conviertan en nuevos líderes. En contraste con lo expuesto, quienes utilizan el poder por posición buscan personas que les respondan cumpliendo sus órdenes sin pedir explicaciones, por lo cual no generan ningún valor agregado a los individuos. Por otro lado, señala que ambos conceptos no

son excluyentes pues existen personas que tienen poder por posición y –también- por autoridad. El corazón de la autoridad se basa en lo que el líder es como persona, en los valores que representa y en su integridad.

Por su parte, Van Morlengan y Ayala (2011) y Navarro, Navarro y Nieto (2011) señalan que lo ideal sería que toda persona que ocupe un puesto jerárquico tenga – además- su cuota de autoridad otorgada por sus seguidores. Dicho de otro modo, que toda persona que ocupe un puesto formal posea conocimientos, habilidades, actitudes y valores que respalden su poder y lo ayuden a ganarse el respeto y la admiración de las personas. Agregan a lo expuesto, que los jefes se convierten en líderes cuando adquieren la capacidad de escuchar, conocer y entender a las personas.

En la misma línea, Palomo Vadillo (2010) indica que se pueden observar comportamientos disímiles entre un directivo y un líder. Esto se debe a que el directivo se orienta al logro de los objetivos y a resolver problemas, mientras que el líder se orienta a la gestión de las personas, conocerlas, inspirarlas y buscar nuevas oportunidades.

Complementado lo expuesto hasta el momento, Van Morlengan (2016) señala que la esencia del liderazgo son los seguidores pues se trata de una relación recíproca donde alguien desea conducir y otros desean ser conducidos. Realiza una diferenciación entre los conceptos de poder y autoridad indicando que el poder se trata de la capacidad de hacer que las personas realicen determinadas tareas independientemente de su voluntad. Por ende, entiende que el poder trata de una relación asimétrica entre determinadas personas en una relación de sumisión y aceptación de una determinada orden. Concluye que -a diferencia del poder- la autoridad se adquiere por el

reconocimiento que los seguidores le otorgan al líder, dando como resultado la legitimación.

A fin de complementar los párrafos anteriores, resulta imperativo resaltar lo expuesto por Kouzes y Posner (1995) debido a que sostienen que ningún líder puede lograr comprometer a sus poderdantes con una visión a futuro si no logra inspirarlos. A tal efecto, resulta fundamental conocer sus motivaciones, necesidades y qué les sucede en la vida. Dicho en otras palabras, debe conocer a su equipo a fin de ayudarlos a alcanzar sus objetivos personales y -de esta forma- logrará despertar entusiasmo y compromiso con el objetivo organizacional.

En la misma línea, Whiteley (2000) señala que la diferencia entre un gerente y un líder se basa en que el líder logra, a través de la influencia y la inspiración, que las personas trabajen con su principal músculo: el corazón. Esto sucede cuando el líder logra comprometer y potenciar a su equipo logrando un resultado superlativo.

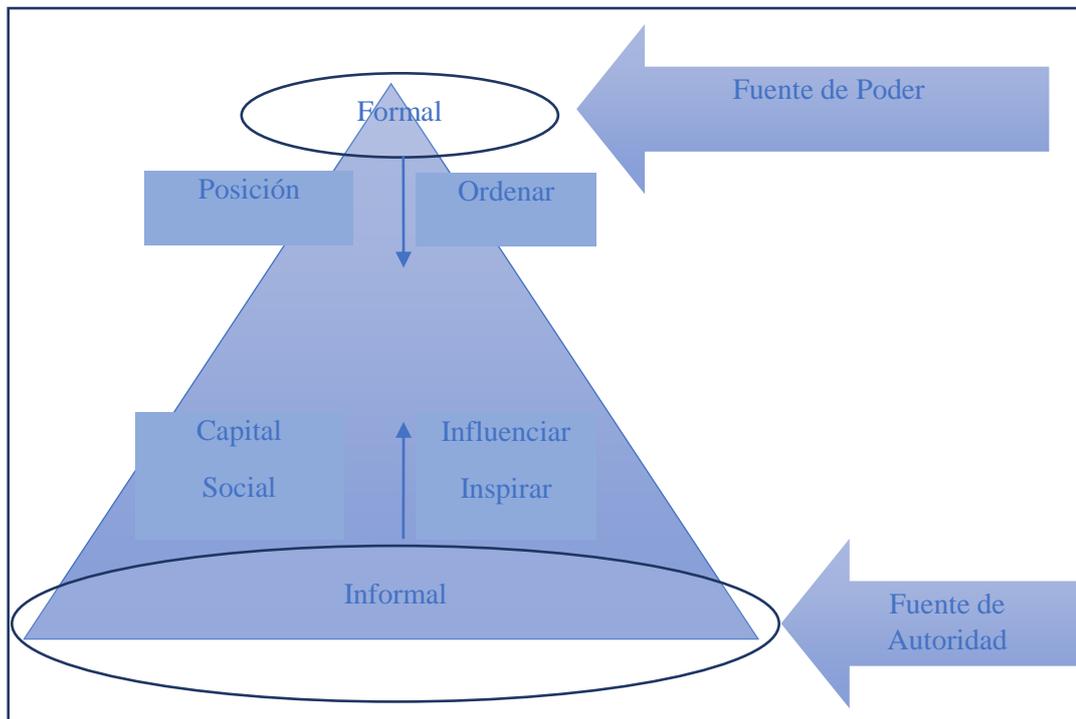
Por otro lado, Covey (2005) señala que el liderazgo no debe ser entendido como un sinónimo de posición en el organigrama. Se trata de una elección personal, de acumular el capital social requerido a fin de poder estimular a las personas a salir de su zona de confort, desarrollen sus habilidades, se complementen y potencien sus aportes individuales orientándose al logro colectivo.

A modo de resumen de lo expuesto, se puede entender que el jefe es quien ostenta el poder formal, el que proviene de la organización y desciende por el organigrama hasta llegar al último puesto jerárquico. Quien posee poder formal tiene la capacidad de hacer que las personas lleven a cabo sus órdenes, independientemente de la voluntad de los mismas.

Por otro lado, quien cuenta con autoridad logra que las personas hagan lo que solicita por voluntad propia. Esto se debe a que dicha persona tiene el capital social requerido para lograrlo. Es decir, que las personas deciden que así sea por lo que el líder representa, porque lo admiran y lo respetan. La autoridad va ascendiendo por el organigrama, independientemente de los puestos formales. En definitiva, el líder y el jefe puede o no ser la misma persona, sin embargo, se obtienen mejores resultados mediante la aplicación de la autoridad pues la misma se basa en la influencia y la inspiración de cada miembro de la organización, logrando obtener su aceptación y voluntad.

De lo expuesto, deviene posible plantear el siguiente Cuadro:

**CUADRO 4: JEFE VERSUS LÍDER; PODER VERSUS AUTORIDAD**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

## II.4 El líder ¿nace o se hace?

En el presente apartado, se desarrollarán diversos entendimientos planteados por los principales autores respecto al interrogante enunciado.

Lussier y Achua (2010) mencionan que existen dos corrientes en este aspecto. Por un lado, los autores que señalan que se nace con algunas competencias de liderazgo y – luego- se desarrollan las restantes. Por el otro, los autores que indican que los líderes se hacen pues todo individuo puede desarrollar las competencias necesarias para liderar con éxito. Realizan una segmentación de las competencias agrupándolas en tres:

- ✓ Competencias para la toma de decisiones.
- ✓ Competencias interpersonales.
- ✓ Competencias técnicas.

Por otro lado, Kotter (1996) indica que los líderes nacen con ciertas competencias de liderazgo y –luego- deben ir perfeccionándolas y desarrollando nuevas. Dichas competencias las pueden adquirir en todos los lugares donde frecuentan, no obstante, los grandes líderes las desarrollan en su ámbito laboral. A fin de lograr el desarrollo mencionado, los autores señalan dos requisitos fundamentales:

- ✓ La ambición de querer progresar permanentemente.
- ✓ La alta propensión al riesgo en la toma de decisiones.

Por su parte, Van Morlengan y Ayala (2011) señalan que existen personas que nacen con ciertas competencias -rasgos- potenciales para convertirse en líderes de un equipo.

En la misma línea, Senge (2009) indica que los líderes nacen y –luego- se hacen. La empresa que crea que los líderes nacen, se centrará solo en contratar talento adecuado para un puesto concreto olvidándose del desarrollo de las personas dentro de la organización. Los líderes nacen con ciertas competencias y –posteriormente- van desarrollando nuevas a lo largo de su carrera mediante la experiencia y capacitación.

Complementando lo expuesto en el párrafo anterior, Tichy (2003) indica que las organizaciones que logran obtener resultados diferenciadores, tanto en los mercados como en sus estados contables, no solo contratan líderes, sino que poseen la capacidad de enseñar y desarrollar el liderazgo en todos sus niveles organizacionales. Dichas organizaciones logran un desarrollo continuo y se reinventan permanentemente.

Como plantean los autores citados con anterioridad, si bien los líderes nacen con ciertas competencias de liderazgo, no debe entenderse que -durante toda su carrera profesional- solo podrán hacer uso de dichas competencias. A lo largo del tiempo, los líderes perfeccionan las competencias innatas y desarrollan nuevas mediante el ejercicio de su rol y la capacitación continua. La cultura de la organización resulta fundamental en el crecimiento y desarrollo de los líderes pues la organización, no solo debe brindar las posibilidades de desarrollo, sino que debe ser el artífice del desarrollo permanente de sus líderes. La organización que no lo comprenda no podrá adaptarse al cambio permanente.

En el siguiente Cuadro se exponen los conceptos fundamentales vertidos en el presente apartado:

**CUADRO 5: EL LÍDER ¿NACE O SE HACE?**

<b>Líder nace y se hace</b>	Nacen con ciertas competencias innatas y luego desarrollan nuevas y complementarias.
<b>Cómo las desarrollan</b>	Mediante la experiencia y capacitación permanente.
<b>Requisitos para lograr el desarrollo.</b>	La ambición de querer progresar permanentemente. La alta propensión al riesgo en la toma de decisiones.
<b>Competencias a desarrollar por los líderes</b>	Competencias para la toma de decisiones. Competencias interpersonales. Competencias técnicas.
<b>La importancia de la organización en el desarrollo del líder.</b>	Deben poseer la capacidad de enseñar y desarrollar el liderazgo en todos sus niveles organizacionales.

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

## **II.5 Principales teorías de liderazgo**

Como señala Van Morlegan (2016), la palabra *manager* proviene del latín “*Manus*” mano y “*mentun*” que refiere a acción, proceso, arte. Existe, también, un correlato con el verbo “*manipulare*” que alude a manejar. Sucede que todos estos conceptos hacen referencia a un manejo central y autoritario del trabajo, los que provienen de la era industrial. *A posteriori* y a medida que el mundo evolucionaba, el modelo de dirección mermaba en sus resultados. Por lo mencionado, los investigadores comenzaron a realizar diferentes estudios respecto de la relación hombre–trabajo,

surgiendo el concepto de liderazgo. El presente apartado desarrolla las principales teorías respecto al liderazgo y sus principales bases.

### *Teoría de los rasgos*

Davis y Newstrom (1999), Rabouin (2013), Palomo Vadillo (2010), Van Morlegan y Ayala (2011), Lussier y Achua (2016), Van Morlengan (2016), Griffin y Moorhead (2010), Robbins y Judge (2009) señalan que la presente teoría forma parte de las primeras etapas de las investigaciones respecto del liderazgo. Se basaba en identificar las características físicas, sociales, intelectuales y/o de personalidad que diferenciaban a los líderes exitosos del resto de las personas. Las mismas partían de la idea que los líderes nacían con ciertos rasgos diferenciadores, los que les permitían ser exitosos en todos los ámbitos donde se desempeñaba quien las poseyera. Dichas investigaciones concluyeron que los siguientes rasgos son los más importantes:

- ✓ Alto nivel de impulso personal.
- ✓ Deseo de dirigir.
- ✓ Entusiasmo.
- ✓ Integridad personal.
- ✓ Seguridad en sí mismo.
- ✓ Capacidad analítica.
- ✓ Carisma.
- ✓ Coraje.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Flexibilidad.

- ✓ Calidez Personal.

Por otro lado, señalan que dichos rasgos no garantizan un liderazgo exitoso; se trata de competencias que pueden o no obtenerse, desarrollarse y que no determinan el éxito del liderazgo. Sin embargo, existen organizaciones que cuentan con una lista de atributos que debe cumplir la persona que obtenga un puesto de alta jerarquía dentro de la misma.

### *Teoría del comportamiento*

Davis, K y Newstrom, J (1999), Rabouin (2013), Palomo Vadillo (2010), Van Morlegan y Ayala (2011), Lussier y Achua (2016), Van Morlengan (2016), Griffin y Moorhead (2010) y Robbins y Judge (2009) señalan que los estudios que componen la presente teoría fueron llevados adelante entre las décadas del '40 y '50. Desde este punto de vista, el liderazgo exitoso se encuentra relacionado con la conducta, habilidades y acciones llevadas adelante por el líder. A diferencia de la teoría de los rasgos –que pueden o no ser aprendidos- los comportamientos son factibles de ser desarrollados.

Dentro de la presente teoría, se destacan los estudios llevados adelante por la Universidad de Ohio, la Universidad de Michigan y Robert Blake y Jane Mouton (Grid de Liderazgo).

### *Teoría Situacional de Hersey y Blanchard*

Davis, K y Newstrom, J (1999), Rabouin (2013), Palomo Vadillo (2010), Van Morlegan y Ayala (2011), Lussier y Achua (2016), Van Morlengan (2016), y Robbins y Judge (2009), Schein (1982) y Santa Barbara y Rodríguez Fernández. (2010) señalan que la presente teoría establece que el estilo de liderazgo no es lineal y resulta incorrecto entender un estilo único como el óptimo en toda situación. En la misma línea, los autores entienden que el aporte de dicha teoría se debe a que demuestra que no existe un estilo único exitoso, pues establece que las diferentes situaciones requieren diferentes estilos de liderazgo. Una de las habilidades que debe poseer un líder es poder y entender cómo adaptarse a las diferentes situaciones y colaboradores.

La presente teoría fue desarrollada y modificada entre los años 1960 y 1980 por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, quienes plantean que los estilos de liderazgo deben definirse según dos variables:

- ✓ Comportamiento de dirección: Es la medida en que el líder define el rol de los colaboradores y le especifica qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y el grado de supervisión ejercido por el líder.
- ✓ Comportamiento de apoyo socio emocional: Es la medida que un líder escucha, motiva y hacer partícipe a los colaboradores en la toma de decisiones.

Estos dos comportamientos no son excluyentes; conviven y son complementarios en un mismo estilo de dirección. Producto de la interacción de ambas variables, la teoría establece cuatro estilos de liderazgo:

- ✓ Estilo de Dirigir: Comprende un alto nivel de dirección y un bajo nivel de apoyo.
- ✓ Estilo Persuadir: El líder realiza un alto nivel de supervisión y dirección, y alto nivel de apoyo reconociendo los logros y los avances del colaborador.
- ✓ Estilo Participar: Se centra en un apoyo elevado y la toma de decisiones en conjunto.
- ✓ Estilo Delegar: Se centra una interacción baja entre el líder y sus colaboradores.

El líder más eficaz será quien posea la capacidad y flexibilidad de adaptarse a las situaciones y los diferentes colaboradores entendiendo qué estilo debe utilizar en cada situación. El líder debe evaluar la madurez del colaborador a fin de determinar el estilo a utilizar, la que se establece según dos factores:

- ✓ Competencia: Se puede entender como el nivel de aptitud de la persona en relación con la tarea, es decir el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que posee el colaborador a fin de llevar adelante una determinada tarea.
- ✓ Compromiso: Comprende el nivel de motivación, compromiso y disposición a asumir responsabilidades que posee el colaborador.

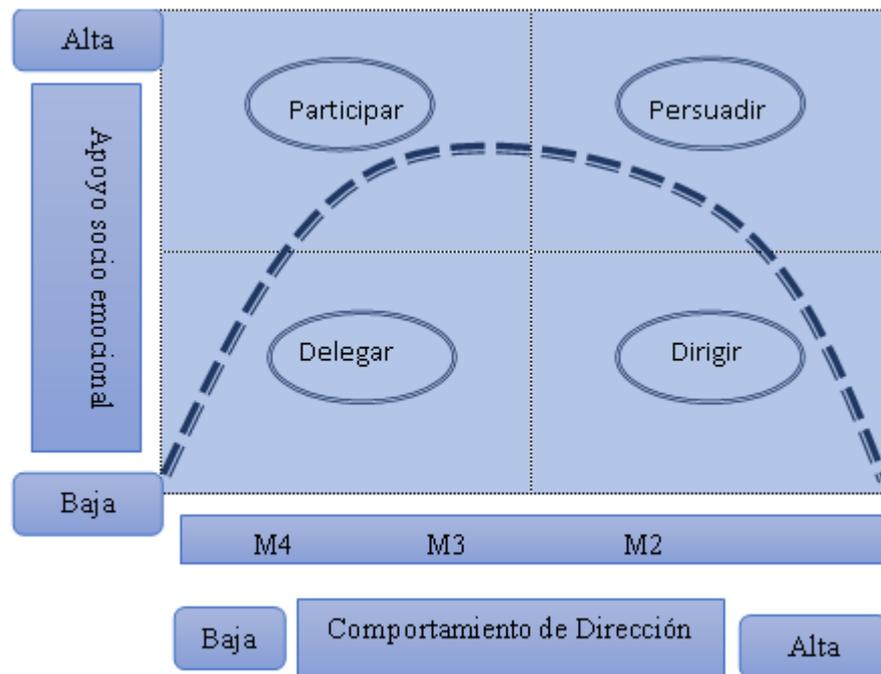
La teoría se basa en que tanto la aptitud como la actitud pueden variar de un colaborador a otro y el líder debe identificar y adaptarse a dicha situación.

Producto de la combinación de las dos variables identificadas con anterioridad se definen cuatro niveles de madurez:

- ✓ Nivel de madurez 1: El nivel de competencia de la persona es bajo.
- ✓ Nivel de madurez 2: La persona va aprendiendo a realizar las tareas y necesita *feedback* a fin de reforzar sus esfuerzos.
- ✓ Nivel de madurez 3: El colaborador es eficiente en su puesto, necesita sentirse parte y reforzar sus capacidades.
- ✓ Nivel de madurez 4: Un colaborador que se encuentra motivado y es eficiente en las tareas a desarrollar.

El siguiente Cuadro muestra lo expuesto anteriormente:

**CUADRO 6: TEORÍA DE HERSEY Y BLANCHARD**



Fuente: Santa Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2010)

En el siguiente Cuadro, se observan las conclusiones de las diferentes teorías planteadas durante el presente apartado:

**CUADRO 7: DIFERENTES TEORÍAS DE LIDERAZGO**

Teoría	Estudio	Objeto de Estudio	Conclusión
De los Rasgos		Características físicas, intelectuales y/o de personalidad que diferencian a los líderes exitosos del resto de las personas	Los rasgos no garantizan un liderazgo exitoso. se trata de competencias que pueden o no obtenerse, desarrollarse y que no determinan el éxito del liderazgo
Del Comportamiento	Estudio de la Universidad de Michigan – Ohio – Grid de Liderago.	El liderazgo exitoso se encuentra relacionado con la conducta, habilidades y acciones llevadas adelante por el líder	Los líderes que se centran en las personas suelen obtener mejores resultados tanto a nivel productividad como motivacional.
Situacional	Hersey y Blanchard	Cada estilo será eficaz dependiendo de los factores situacionales.  Madurez técnica de los subordinados.  Madurez psicológica de los subordinados.  Perfil del Líder.  La tarea por realizar.	Demuestra que no existe un estilo único exitoso. Las diferentes situaciones requieren diferentes estilos de liderazgo.

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

## II.6 Competencias del líder

Desde hace tiempo, las organizaciones fueron comprendiendo que el liderazgo no se encuentra circunscripto solo a unas cuantas personas que nacen con cierto don divino. Los ejecutivos de las organizaciones deben entender que es imperativo generar las condiciones políticas, culturales, ambientales y educativas a fin de desarrollar personas con capacidades de liderazgo. Se impone el desafío de dejar de pensar en administrar a fin de pensar en liderar. Los recursos, máquinas, dinero e inventario, entre otros, se administran. Una máquina, si se rompe se adquiere un repuesto nuevo, si falta dinero o un bien de cambio se realiza un ajuste. Las personas cuentan con necesidades, sentimientos y valores, entre otros. Se trata de factores humanos mucho más críticos y sensibles que deben ser entendidos como tales. El entusiasmo, la lealtad y el compromiso de las personas no pueden ser comprados pues los jefes y las empresas deben ganárselo día a día.

En este sentido, Van Morlegan y Ayala (2011), Palomo Vadillo (2010) y Robbins y Judge (2009) indican que el líder no siempre tendrá toda la información a su disposición; la realidad indica que –recurrentemente- tendrá información incompleta y fuera tiempo. Por lo cual, deberá tomar decisiones según su sentido común y su intuición. Es por ello, que el líder debe aprender a tomar riesgos y convertirse en el principal responsable de sus decisiones pues es la cabeza del equipo. Por otro lado, el líder debe definir metas claras y objetivos precisos que se encuentren orientados a alcanzar su visión mental del futuro, la que debe ser desafiante, atractiva, alcanzable y superadora pues -de esta forma- la gente se involucrará y la hará propia.

El líder debe poseer una actitud positiva, comunicando con sus palabras y sus actitudes de forma coherente, inspirando a sus seguidores pues es quien debe mostrar

e iluminar el camino. Debe entender el significado de conducir a las personas y -para lograrlo- debe ganarse la confianza de las personas. A tales efectos, deviene fundamental la coherencia entre el discurso y sus actos. Una vez que las personas perciben dicha coherencia, confían en el líder pues pueden predecir sus acciones.

A su vez, el mundo híper-conectado y globalizado en el que se encuentran las organizaciones, demanda a los líderes la capacidad de anticiparse a los cambios, entenderlos, adaptarse y guiar a la organización en base a dicho cambio.

A los efectos de llevar adelante todas las competencias identificadas con anterioridad, resulta imperioso que el líder cuente con un total dominio emocional, pues el equilibrio emocional es fundamental para mantener coherencia entre sus dichos y sus actos. Por otro lado, es imperioso que comprenda y entienda el funcionamiento de los diferentes canales, en qué momento utilizarlos, quiénes son sus receptores y cómo hacer para que el mensaje sea interpretado de la forma más fiel posible. Por ende, aceptar un *feedback* positivo y entender la relevancia de la comunicación de dos vías, ascendente y descendente.

Por último, el líder es parte de un equipo por lo cual debe preocuparse por las personas, estar atento a las necesidades de los miembros del equipo, conocer qué los motiva, saber lo que les sucede dentro de la organización y fuera de la misma. Asimismo, debe conocer a sus colaboradores a fin de poder asignar -a cada miembro del equipo- la tarea que pueden desempeñar de la mejor manera, incentivar la comunicación y colaboración entre ellos y -de esta forma- obtener el mejor resultado de todos los miembros del equipo. Por otro lado, debe generar las condiciones para atraer y retener los mejores talentos.

Por su parte, Lussier y Achua (2016) realizan una segmentación de las competencias desarrolladas con anterioridad agrupándolas en tres tipos de habilidades.

- ✓ Habilidades técnicas: Comprenden las diferentes capacidades que debe poseer un líder para utilizar diferentes herramientas, conocer diferentes metodologías y procesos a fin de efectuar -con éxito- una determinada tarea.
- ✓ Habilidades interpersonales: Capacidad de establecer relaciones sinérgicas con otras personas y de promover relaciones positivas entre los miembros del equipo.
- ✓ Habilidades para la toma de decisiones: Se encuentra relacionado con las habilidades de anticiparse a los cambios, evaluar alternativas, conceptualizar las situaciones, ser creativo, tomar riesgo, reconocer problemas y oportunidades.

En el siguiente Cuadro, se identifican las principales competencias apuntadas por los autores mencionados con anterioridad:

**CUADRO 8: COMPETENCIAS DEL LÍDER**

Grupo de Competencias	Competencias
Toma de decisiones	<p>Aprender a tomar riesgos.</p> <p>Aprender a tomar decisiones con información parcializada.</p>
Definición de Futuro	<p>Definir metas, objetivos y planes de acción que sean desafiantes, atractivos, alcanzables y superadores.</p> <p>Capacidad de anticiparse a los cambios, entenderlos, adaptarse y guiar a la organización.</p>
Personales	<p>Debe poseer una actitud positiva.</p> <p>Debe mantener una coherencia entre sus palabras y sus actos.</p> <p>Generar confianza.</p> <p>Es imperioso que el líder posea un total dominio emocional.</p> <p>Debe comprender y entender los diferentes canales de comunicación.</p> <p>Establecer y promover las relaciones interpersonales.</p>
Gestión de Equipos	<p>Conocer a las personas de su equipo.</p> <p>Conocer las tareas de los miembros de su equipo.</p> <p>Gestionar el clima organizacional.</p> <p>Atraer y retener talento.</p>
Técnicas	<p>Conocimiento técnico, de herramientas, procesos y metodologías que comprenden directamente a su trabajo.</p>

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

## **II.7 Liderazgo en las organizaciones: Sus problemáticas**

Se presencia un mundo extremadamente competitivo, donde escasea el talento y se requieren mayores competencias a fin de lograr permanecer y desarrollarse en los mercados, por lo que resultan vitales, para las organizaciones, los temas que se tratan en el presente apartado. Sin embargo y como mencionan los autores que se citan a continuación, resultan ser ignorados por una gran cantidad de organizaciones. Es por ello que, como mencionan Tichy (2003) y Hatum (2011), la diferencia entre organizaciones como Kodak, Westinghouse, AT&T y American Express, que han sido desplazadas en el mercado, respecto de otras compañías como GE, Compaq Computers, Starbucks, Google, Facebook y Staples, entre otros, es que estas últimas (empresas exitosas de los últimos tiempos) cuentan con un liderazgo diferenciador y superlativo.

### *Teoría X – Y*

Como señalan Palomo Vadillo (2016), Lussier y Achua (2016), Griffin y Moorhead (2010) y Robbins y Judge (2009), el autor de la presente teoría –Douglas McGregor– intentan relacionar los intereses de las personas con los de la organización; es decir, analizan la conducta del líder respecto de sus seguidores. El punto de partida de la teoría resulta del supuesto que existen dos estilos básicos de dirección:

- ✓ **Estilo Autoritario (Teoría X):** Entiende que el ser humano siente repugnancia por su trabajo, no posee ningún tipo de ambición, prefiere ser dirigido y solo requiere seguridad laboral. Por lo mencionado, el director X cree que debe realizar un fuerte control, imponer amenazas y castigos con el fin de que los

trabajos se realicen. Es por ello, que el directivo X cree que sus tareas principales se centran en dirigir, organizar y controlar los trabajos a realizar.

- ✓ Estilo Igualitario (Teoría Y): Entiende que si se alinean las necesidades personales con las de las organizacionales se lograrán satisfacer ambas de forma concatenada. Las personas se esfuerzan por conseguir los objetivos organizacionales si logran satisfacer sus necesidades personales. El director Y entiende que la motivación, el potencial de desarrollo y la asunción de responsabilidades no solo son responsabilidad del directivo, sino que se comparte con los colaboradores.

Existen factores que resultan fundamentales a los efectos de lograr el compromiso de las personas con el objetivo organizacional, la cultura organizacional, el clima organizacional, herramientas de gestión de RRHH, los objetivos individuales y el estilo de gestión del líder.

### *El Principio de Peter*

Puchol (2007) y Flojo (2013) señalan que existen empresas donde las personas ascienden por sus competencias hasta demostrar su incompetencia. Deviene imperativo contar con un rendimiento superlativo en el puesto actual, luego por dicho rendimiento las personas logran ser ascendidas (tal ascenso es otorgado -por la organización- como resultado del desempeño pasado). En otras palabras -en diversas organizaciones y a lo largo de su carrera profesional- las personas van logrando diversos ascensos como resultado de desempeños pasados hasta llegar al puesto donde la persona demuestra su incompetencia. La gran problemática se debe a que se evalúa

a las personas por las competencias pasadas y actuales, no por las competencias futuras. Sucede que, si la persona logró reiterados ascensos debido a que contaba con rendimientos superlativos en los puestos anteriores, se trataba de un talento importante para la organización. Sin embargo, el desenlace resulta crítico pues la persona que contaba con excelentes rendimientos pasados termina abandonando la organización por decisión propia o de la compañía.

En relación con lo indicado, Chiavenato (1999) plantea que -a medida que una persona asciende en el organigrama- el plan de tareas cambia: las tareas operativas son reemplazadas por tareas de gestión, entre ellas gestión de las personas y -por ende- las competencias que requiere el puesto y los objetivos a evaluar también resultan modificados.

Alles (2016) complementa lo expuesto con anterioridad, ya que señala que una persona no solo debe ser ascendida como resultado de su desempeño pasado, como forma de premiar sus logros obtenidos, lealtad, compromiso y como forma de motivación, sino que -también- se deben tener presente las competencias actuales de las personas, sus talentos potenciales y los requisitos que demanda la nueva posición. A fin de lograr realizar las tareas identificadas con anterioridad, la organización debe contar con herramientas que le permitan gestionar y desarrollar sus talentos. Lamentablemente, la autora señala que el Principio de Peter no es muy conocido dentro de las organizaciones pues los directivos se encuentran muy poco preparados sobre temas inherentes a la gestión del talento y -como resultado- no muchas empresas cuentan con las herramientas necesarias a los efectos de gestionar el talento de forma eficiente y eficaz.

En la misma línea, Tichy (2003) indica que la habilidad clave, tanto de un líder exitoso como de una organización exitosa, es la generación de nuevos líderes. El autor señala que este tipo de empresas se denominan organizaciones que enseñan.

### *Efecto Pigmalión*

Martínez (2011) y Hernández y Martínez (2017) indican que el término proviene de una leyenda mitológica griega sobre un rey que se enamoró de la escultura que él mismo confeccionó. Dicha escultura tenía forma de mujer y cada vez que la moldeaba quedaba –aún- más perfecta. Un determinado día, ante la perfección que había conseguido y el amor que el rey sentía, los dioses le proporcionaron vida dándole la posibilidad al rey de casarse con aquella mujer tan hermosa. El autor señala que la lección del presente mito se debe a que, si creemos que alguien es de determinada manera, tendrá más probabilidades de convertirse en aquello que creemos que es. La mirada crea la realidad sobre aquello que se observa.

En la misma dirección, Lussier y Achua (2016) plantean que las actitudes del líder y las expectativas que posee respecto a sus seguidores predicen la conducta y el desempeño de los mismos. Es por ello que los autores entienden que dicho efecto se debe a una profecía auto-cumplida por el directivo. Si el equipo recibe *inputs* positivos del líder es probable que aumente su rendimiento y realice cada vez mejor sus funciones. Si las capacidades de los empleados son siempre cuestionadas por parte del líder afectará a la calidad de su trabajo. El peor mensaje que se puede emitir a sus seguidores es esperar muy poco de ellos pues resulta un impacto fuerte en la motivación y la confianza.

El tipo de directivo que sea (Directivo Y o Directivo X) condicionará las actitudes que tenga el jefe respecto a sus seguidores. Como mencionan los autores, los directivos Y son los que consiguen mayor rendimiento de su equipo de trabajo y mejor clima laboral. A los efectos de lograr desarrollar las habilidades inherentes a gestionar los resultados de las personas, al mismo tiempo que sus sentimientos y necesidades, resulta imperativo que las organizaciones desarrollen las competencias de sus líderes actuales y futuros. La relevancia del presente punto se debe a fin de evitar el Principio de Peter y, es por ello, que los autores señalan que las organizaciones deben comprender la importancia de gestionar el talento a mediano y largo plazo. Las percepciones del conjunto de las personas que conforman un equipo o una organización son determinantes a los fines de lograr una sinergia sostenida. En la misma línea, Valdano (2016) le confiere una importancia sustancial a los sentimientos debido a que entiende a un equipo como un conjunto de estados de ánimo. Por lo mencionado, resulta determinante entender el efecto Pigmalión a fin de no subestimar o sobre estimar a las personas que conforman un equipo.

En el cuadro adjunto se podrá observar un resumen de los conceptos desarrollados en el presente apartado:

**CUADRO 9: DIVERSAS PROBLEMÁTICAS DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

Tema	Conclusión
Teoría X -Y	Los directivos Y son los que obtienen mayor rendimiento de su equipo y mejor clima laboral. Entienden que las personas deben lograr satisfacer sus necesidades mediante el logro de los objetivos organizacionales.
Principio de Peter	En organizaciones donde no se gestiona el talento las personas ascienden por sus competencias hasta demostrar su incompetencia. Los talentos terminan abandonando la organización.
Efecto Pigmalión	Se trata de una profecía auto-cumplida por el directivo. Sí creemos que alguien es de determinada manera, tendrá más probabilidades de convertirse en aquello que creemos que es. Por lo cual, si el equipo recibe <i>inputs</i> positivos del líder es probable que aumente su rendimiento y realice cada vez mejor sus funciones.

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

## **II.8 El liderazgo y la motivación**

### *Definición de motivación*

Lussier y Achua (2016), Chiavenato (1999), Robbins y Judge (2009), Griffin y Moorhead (2010), Palomo Vadillo (2010), Van Morlengan y Ayala (2011), Davis y Newstrom (1999) y Puig (2012) señalan que la palabra motivación deriva del latín “*motus*” que significa movido o movimiento. Por lo cual, la motivación puede entenderse como una fuerza interna impulsora de comportamientos. Resulta importante señalar que el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. En definitiva, motivar es dar motivos para una acción. La gran dificultad deviene de la complejidad de cada persona, pues es única e irrepetible y -es

por ello- que las motivan cosas diferentes. Esto se debe a que cada persona posee diferentes necesidades y deseos produciendo diferentes tipos de comportamientos. Dicha complejidad es la que deben entender y afrontar los diferentes líderes de un equipo a fin de canalizar los esfuerzos personales, obtener el mejor resultado de cada miembro y potenciar los aportes individuales a fin de obtener un resultado final que sea superior a los aportes individuales.

### *Motivación intrínseca y extrínseca*

Lussier y Achua (2016), Robbins y Judge (2009), Griffin y Moorhead (2010), Palomo Vadillo (2010), Van Morlengan y Ayala (2011) y Davis y Newstrom (1999) indican que la motivación es factible de clasificar según su origen. Deviene imperativo entender dicha clasificación debido a que los efectos que producen resultan disimiles, tal como sigue:

- ✓ Motivación extrínseca: La persona realiza una acción debido a que mediante la consecución de la misma recibirá una recompensa, evitará un castigo o cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, se convierte en un medio a los efectos de alcanzar un fin.
- ✓ Motivación intrínseca: Es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta; es decir, consiste en gratificaciones internas que experimenta la persona al momento de llevar a cabo una tarea.

Los autores indican que la motivación externa posee un impacto potente a corto plazo, es por ello que si se busca lograr mantener una conducta durante un gran periodo de tiempo se debe apelar a la motivación intrínseca.

### *Principales teorías de la motivación y el comportamiento humano*

A medida que las ideas de la era industrial mermaban su rendimiento y surgían nuevas, formando la base de la nueva era del conocimiento, numerosos investigadores comenzaron a realizar diversos estudios respecto al comportamiento de las personas inmersas dentro de la organización. Dichos estudios se encontraban orientados al estudio de la motivación en el trabajo, como interpretar las necesidades humanas y dirigir el comportamiento, entre otras. A continuación, se detallan los principales estudios sobre el presente tema:

#### A. Teoría de las necesidades de Maslow

Lussier y Achua (2016), Chiavenato (1999), Robbins y Judge (2009), Griffin y Moorhead (2010), Palomo Vadillo (2010), Van Morlengan y Ayala (2011), Davis y Newton (1999) y Puig (2012) señalan que la presente teoría, desarrollada por Abraham Maslow en la década del cuarenta, parte de la base de que las necesidades del individuo residen en su interior y que solo las necesidades no cumplidas son las que motivan a las personas. Es decir, que las fuerzas que impulsan el comportamiento de las personas son internas. Maslow ordena jerárquicamente las necesidades, dentro de una pirámide, teniendo en cuenta la importancia e influencia de cada necesidad.

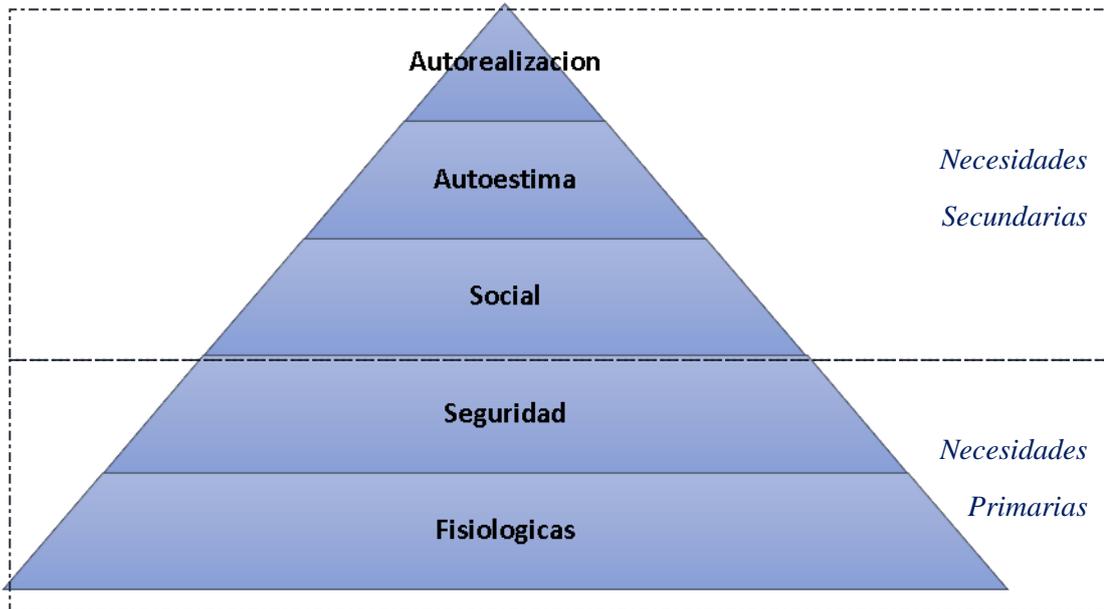
Dicho de otra manera, en la base de la pirámide se encuentran las más recurrentes y elementales, incrementando la sofisticación y disminuyendo la periodicidad a medida que se llega al punto más alto de la pirámide.

Como una fortaleza de la presente teoría, los autores identifican haber sido la primera que identificó que los empleados necesitan otros factores que complementan al salario a fin de lograr su máxima motivación. Se reconoce que los líderes deben entender cuáles son las necesidades de las personas y comprender cómo satisfacerlas, pues las personas demandan participación, reconocimiento y nuevos desafíos, entre otros.

Por otro lado, los autores identifican ciertas falencias pues señalan que no es real que las necesidades se encuentran organizadas en forma jerárquica y que las personas van subiendo o bajando de nivel mientras van logrando satisfacer o surgen nuevas necesidades.

En el siguiente Cuadro, se puede observar la distribución que realizó Maslow:

**CUADRO 10: JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW**



*Fuente: Chiavenato (1999)*

Necesidades fisiológicas: Se refieren a las necesidades básicas e innatas: Hambre, sed, sueño, reposo, abrigo y deseo sexual, entre otras. Las presentes necesidades se caracterizan por tener un ciclo muy corto y reiterado. Cuando alguna de las necesidades fisiológicas no logra satisfacerse se vuelve imperativo -para la persona- lograr dicha satisfacción.

Necesidad de seguridad: Representan la protección ante un potencial riesgo o amenaza. Surgen cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas.

Necesidades sociales: Representan la interacción entre las personas. Representan este tipo de necesidades el amor, la amistad, la aceptación, pertenencia y/o el afecto. Las necesidades sociales surgen cuando las necesidades de seguridad se encuentran relativamente satisfechas.

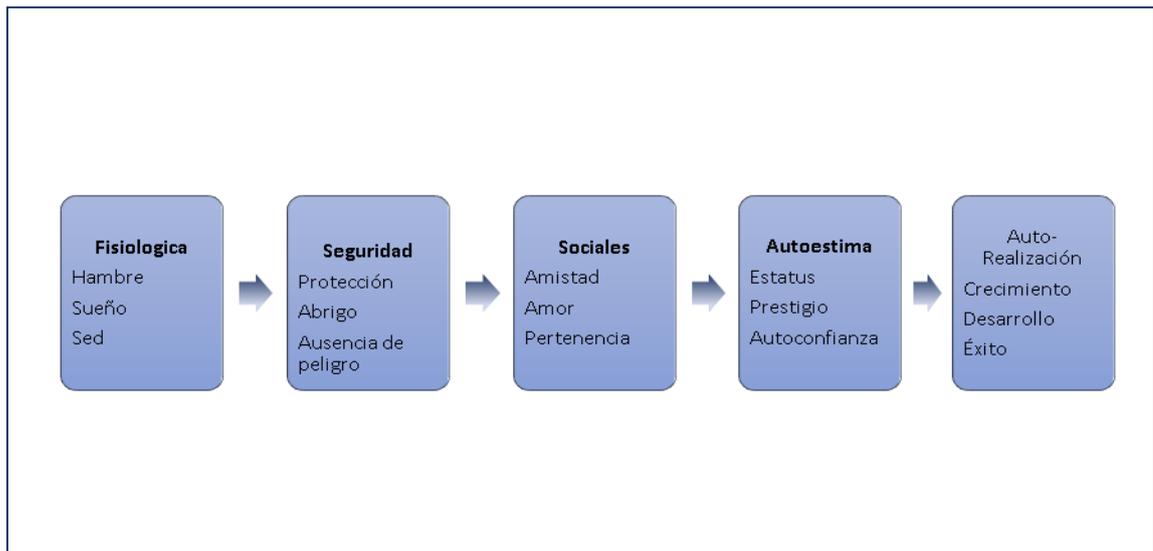
Necesidad de autoestima: Las presentes necesidades se encuentran relacionadas con el ego, el estatus, el respeto por sí mismo, el reconocimiento, la autoconfianza, la aprobación, el reconocimiento social, el prestigio y/o la reputación. Las presentes necesidades surgen cuando las necesidades sociales se encuentran relativamente satisfechas.

Necesidades de autorrealización: Las presentes necesidades corresponden a las más sofisticadas por lo cual son las más elevadas de la pirámide. Se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, crecimiento, éxito, progreso y plena realización de la persona.

Las primeras cuatro necesidades se satisfacen mediante recompensas extrínsecas a la persona, siendo la necesidad de autorrealización la única que se logra satisfacer mediante recompensas intrínsecas que la persona se debe otorgar a sí mismo. Es por ello, que los autores indican que las primeras cuatro necesidades motivan cuando se encuentran insatisfechas, aunque la necesidad de autorrealización corresponde a un círculo virtuoso debido a que la motivación se genera con el cumplimiento de ciertas metas inherentes a cada individuo.

En el siguiente Cuadro, se puede apreciar lo descrito en el párrafo anterior

**CUADRO 11: UNA SEGUNDA PERSPECTIVA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW**



*Fuente: Chiavenato (1999)*

### B. Teoría de los factores de Herzberg

Lussier y Achua (2016), Chiavenato (1999), Robbins y Judge (2009), Griffin y Moorhead (2010), Palomo Vadillo (2010), Van Morlengan y Ayala (2011) y Davis y Newstrom (1999) indican que Frederick Herzberg, en la década de los cincuenta, toma como punto de partida la teoría de Maslow, sin embargo, le da un enfoque orientado al entorno y el trabajo. Herzberg, mediante sus estudios, identificó dos factores que influyen directamente en la motivación, mediante los que se producen tres estados en los que una persona puede encontrarse desde el punto de vista motivacional:

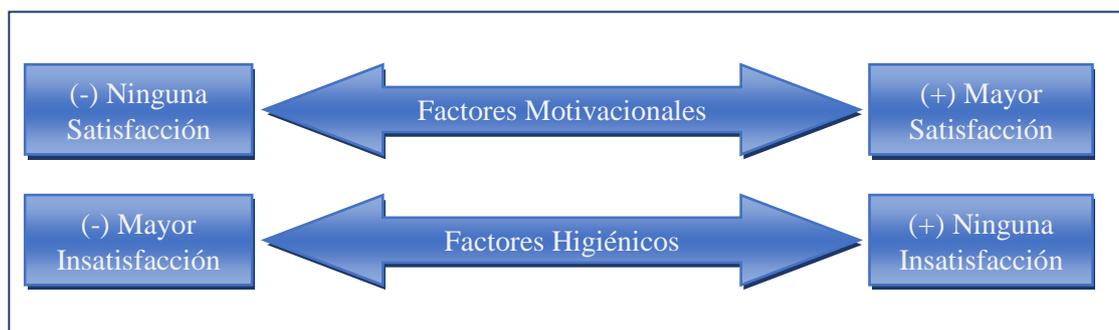
- ✓ Factores higiénicos: Corresponden a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Son necesidades básicas e imprescindibles por lo cual la presencia de los mismos no produce motivación, aunque su ausencia produce insatisfacción.

- ✓ Factores motivacionales: Se encuentran relacionados con las tareas y los deberes que componen al cargo en sí. Si los presentes factores se encuentran satisfechos producen un estado motivacional duradero ya que incluyen sentimientos de entusiasmo, desafíos, realización, crecimiento y reconocimiento profesional.

Los autores indican que los factores motivacionales se encuentran relacionados con la satisfacción en el cargo y que los factores higiénicos se encuentran relacionados con la insatisfacción en el cargo. En tal sentido, si se desea tener personas motivadas -en una organización- Herzberg entiende que los factores higiénicos deben encontrarse satisfechos a fin de que las personas no se encuentren desmotivadas y -luego- hacer foco en el enriquecimiento de los cargos, aumentando las responsabilidades, objetivos y desafíos de los mismos.

En el presente cuadro se observa el comportamiento de los factores que componen la presente teoría:

**CUADRO 12: TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG**



*Fuente: Chiavenato (1999)*

### *El clima organizacional*

Chiavenato (1999), Van Morlengan (2016) Davis y Newstrom (1999) indican que el concepto de motivación deriva –indefectiblemente- en el clima organizacional ya que las organizaciones se encuentran formadas por personas que se encuentran – permanentemente- intentando satisfacer sus necesidades, desde las más elementales – fisiológicas y seguridad- hasta las más sofisticadas -social, autoestima y autorrealización- mediante la interacción y participación dentro de la organización. Las necesidades básicas dependen de la organización y del entorno de las personas.

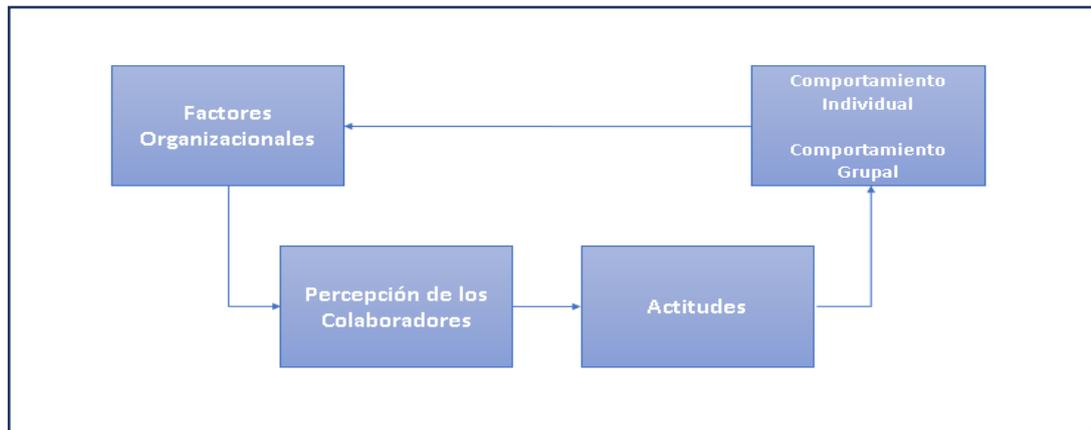
Así, los autores, entienden al clima organizacional como la propiedad o cualidad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. En otras palabras, representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla directamente relacionado con el grado de motivación reinante. También, puede entenderse como la sumatoria de las percepciones de las personas respecto a la organización, sus compañeros y la supervisión.

La importancia del presente concepto se debe a que si la organización posee un clima saludable se potencia la unión entre las personas, la colaboración y la cohesión, logrando un efecto sinérgico entre las personas, afianzando los equipos de trabajo. En su defecto, si el clima organizacional resulta tóxico, como resultado de la frustración que poseen por no poder satisfacer sus necesidades, predominan estados de desinterés, apatía y *stress*, entre otros. En las organizaciones se pueden detectar baja comunicación formal y un elevado “radio pasillo” (comunicación informal), alta rotación de personal y baja productividad, entre otros.

A los fines de poder gestionar el clima organizacional, las empresas realizan una evaluación orientada –Análisis de Clima Organizacional- a los efectos de recabar la información respecto de las apreciaciones personales de los diferentes colaboradores.

En el siguiente Cuadro, se muestra la relación existente entre las percepciones de los individuos, sus actitudes y el clima organizacional.

**CUADRO 13: ESQUEMA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

#### *Relación de intercambio*

*Chiavenato (1999), Van Morlengan (2016), Bohlander y Scott (2008) y Davis y Newstrom (1999) señalan que las organizaciones se encuentran formadas por personas que ingresan a una organización a fin de lograr satisfacer diversas necesidades. A su vez, las organizaciones seleccionan personas que cuenten con las capacidades de ayudarlas a alcanzar diversos objetivos. Como resultado de lo expuesto, surge una relación recíproca entre las partes, cada una evalúa de forma recurrente lo que aporta en la relación y recibe de la otra parte. Dichos aportes no se refieren solo a aspectos*

monetarios o materiales pues se encuentra referido a conceptos más amplios y complejos.

A continuación, se adjunta un cuadro donde se identifica el aporte, tanto del empleado como de la organización:

**CUADRO 14: RELACIÓN DE INTERCAMBIO**

Persona	Organización
Horas hombre	Salario
Talento (Habilidades, conocimiento, actitudes y valores)	Capacitación
Compromiso	Beneficios
Esfuerzo	Incentivos
Dedicación	Reconocimiento
	Oportunidades de crecimiento
	Carrera profesional

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Los autores plantean que un elemento clave a los efectos de entender el presente punto se conecta con la diferenciación entre el contrato formal y el contrato psicológico, a saber:

- ✓ Contrato formal: Dentro del mismo, se encuentran las condiciones del acuerdo laboral (Horario, salario, beneficios y contenido del cargo, entre otros).
- ✓ Contrato psicológico: Se encuentra referido al conjunto de las expectativas, necesidades e intereses que se espera alcanzar con la relación. Corresponden a derechos, privilegios y obligaciones, entre otros, y se refieren a lo que se acostumbra.

Como se puede observar, el contrato psicológico se encuentra relacionado con las expectativas que ambas partes poseen respecto de la relación; es decir, es complementario al contrato formal. En la mayoría de los casos, no son explicitados por las partes y resultan esenciales respecto a la relación de intercambio. Ambas partes realizan una evaluación permanente de los costos incurridos versus el retorno obtenido, resultados que repercuten en el clima organizacional. Por lo mencionado, deviene imperativo que las organizaciones gestionen las relaciones de intercambio identificando beneficios adecuados, planes de incentivos acorde al puesto, carreras profesionales acordes y una política de remuneraciones eficiente, entre otros. Las organizaciones deben atraer, seleccionar, fidelizar y desarrollar a los mejores talentos acorde a sus necesidades.

#### *Relación entre el liderazgo y la motivación*

Palomo Vadillo (2010), Van Morlengan y Ayala (2011) y Franchi (2009) plantean que el líder debe conocer a sus seguidores. O sea, que deben conocer el potencial, las fortalezas y las debilidades de cada persona, y –también- deben saber qué cosas les están sucediendo, tanto en el ámbito laboral como personal. Luego, debe conocer las tareas a realizar a fin de poder identificar qué persona cuenta con las competencias apropiadas para llevar a cabo cada una de ellas. Por otro lado, debe lograr un

ambiente de trabajo sinérgico, constructivo y justo, potenciando los aportes individuales a fin de que el producto final sea mayor que la suma de los aportes individuales. Para ello, debe lograr despertar el interés y el compromiso de las personas.

A los fines identificados con anterioridad, resulta oportuno mencionar la conocida analogía de Covey (2005) donde señala que un fósforo puede encender una fogata, iluminar un cuarto que está a oscuras o iniciar un incendio, sin embargo, a los efectos de que ese potencial se libere se debe encender. Lo mismo sucede con los individuos. A fin de lograr liberar dicho potencial, el autor menciona que el líder debe lograr inspirar a los demás, comunicando a la gente su valor y potencial con claridad a fin de que reconozcan los objetivos como propios. Este último punto representa la relación entre el liderazgo y la motivación.

En el mismo sentido, Puig (2012) señala que el potencial de una persona se pone en marcha cuando encuentra sentido a lo que hace, cuando lo realiza con gusto; es decir cuando se siente inspirada a los efectos de dar lo mejor de sí.

Como señalan Van Morlengan y Ayala (2011), la motivación potencia las habilidades de las personas y -por ende- la desmotivación disminuye el rendimiento de las competencias personales. No se trata de que la motivación genere mayores competencias, sino que la persona canalice sus esfuerzos y utilice todas sus habilidades y sus conocimientos al logro de un objetivo. Por otro lado, también se encontrará con mayor predisposición a la colaboración y cooperación con sus compañeros. Es por ello, que las emociones y los sentimientos resultan factores clave en el rendimiento de las personas. Todo líder debe conocer, comprender y trabajar sobre dichas emociones a fin de lograr el máximo potencial de su equipo.

Debajo se adjunta un cuadro donde se puede apreciar un resumen de la estrecha relación que existe entre el liderazgo y la motivación:

**CUADRO 15: RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

## **II.9 Herramientas para desarrollar competencias de liderazgo**

### *Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial*

Como señala Chiavenato (1999), los sistemas de evaluaciones de desempeño comenzaron a popularizarse luego de la segunda guerra mundial. Los mismos se encontraban orientados hacia el aumento de productividad desde el punto de vista de la maquinaria y, luego, con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, entre los años 1880 y 1949, siendo su principal referente Elton Mayo, comenzaron a emerger nuevos interrogantes relacionados con el hombre, entre ellos:

- ✓ ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?
- ✓ ¿Cómo lograr que el hombre aplique todo su potencial?
- ✓ ¿Cómo impulsar las fuerzas de sus comportamientos?
- ✓ ¿Cómo canalizar su comportamiento hacia el logro de un objetivo determinado?

Chiavenato (1999), Bohlander y Scott (2008) y Puchol (2007) entienden a la evaluación de desempeño como una apreciación periódica del desempeño de una persona, tanto en el puesto que ocupa actualmente como de su potencial a futuro. Dicha evaluación, representa una herramienta imprescindible a los fines de desarrollar el talento de las personas que componen una organización, pues brinda información sobre la supervisión, nivel de integración de las personas a los cargos, desaprovechamiento de talentos, causas de malos desempeños, grado de motivación y compromiso con los objetivos organizacionales, entre otros.

Por su parte, Van Morlengan y Ayala (2011) y Bohlander y Scott (2008) señalan que la implementación de un sistema de evaluación de desempeño proporciona diversos beneficios tanto al empleado como al jefe y la organización. En el cuadro adjunto debajo se detallan los beneficios planteados por los autores:

**CUADRO 16: BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL**

Beneficios para el empleado	Beneficios para el jefe	Beneficios para la empresa
Conocer cuáles son sus funciones, objetivos, logros y que debe mejorar.	Le permite contar con una herramienta a fin de evaluar periódicamente y sin subjetividad a los miembros de su equipo de trabajo.	Contar con una herramienta que le permita evaluar el potencial humano a corto, medio y largo plazo.
Conocer la apreciación de sus superiores respecto a su desempeño.	Confeccionar un plan a fin de desarrollar las competencias que aún no poseen cada una de las personas que conforman un equipo.	Detectar y segmentar a los empleados que poseen alto potencial, los empleados de alto desempeño, los que requieren capacitación, rotación y/o reciclaje, entre otros.
Contar con una herramienta a los efectos de auto-evaluarse.	Conocer la percepción de las personas respecto a su desempeño. (auto evaluación)	Modificar o afianzar la política de recursos humanos llevada adelante por la empresa.
Confeccionar un plan de acción, en conjunto con su jefe, a fin de superar las debilidades apreciadas por el jefe.	Contar con una herramienta más a fin de optimizar y aumentar la comunicación de las personas con el jefe.	Permite identificar si funcionan los sistemas de reclutamiento y selección y los de adecuación del individuo al cargo.
Fomentar una relación provechosa entre jefe y empleado.	Comprender que la evaluación es una medida objetiva del desempeño.	Adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera, planes de sucesión e incentivos.

*Fuente: Elaboración propia (2018)*

A modo de resumen, Chiavenato (1999), Van Morlengan y Ayala (2011) señalan que -tanto la Evaluación de Desempeño como la Evaluación de Potencial- permiten brindar un tratamiento a la gestión de los recursos humanos como una verdadera

ventaja competitiva debido a que se relaciona de forma directa con funciones y/o decisiones cómo las descriptas a continuación:

- ✓ Planes de rotaciones de puestos.
- ✓ Estimaciones de potencial.
- ✓ Plan de incentivos y compensaciones.
- ✓ Plan de capacitación y desarrollo.
- ✓ Promociones.
- ✓ Despidos.
- ✓ Validación de la selección.
- ✓ Motivación.
- ✓ *Benchmarking*.

#### *Administración por competencias*

Chiavenato (1999) y Bohlander y Scott (2008) indican que tanto los estándares de evaluación como las competencias a evaluar surgen del análisis y la descripción de cada puesto, previamente desarrollados por la organización y comunicados a cada persona.

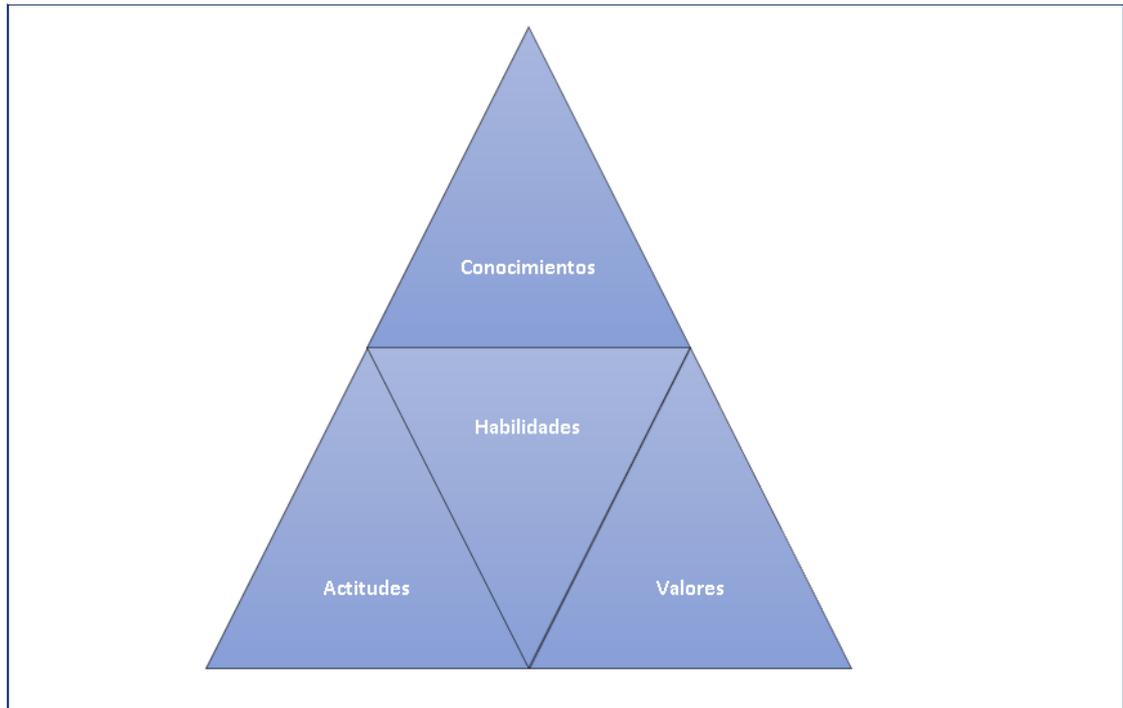
Van Morlengan y Ayala (2011), Puchol (2007) plantean que se pueden determinar las competencias, como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores con las que cuenta una determinada persona para desempeñar una tarea dentro de la organización. Las mismas deben ser observadas y medidas de forma fiable e inequívoca, tal lo siguiente:

- ✓ Conocimientos: Comprenden todos los contenidos que resultan factibles de ser aprendidos. Se relaciona con el "saber de una persona".
- ✓ Habilidades: Se entienden como aquellas cualidades personales con las que cuenta una persona que le permiten poner en práctica, de la mejor manera, sus conocimientos. Se relaciona con el "saber hacer".
- ✓ Actitudes y valores: Se relaciona con rasgos de la personalidad que resultan apropiados para una determinada tarea. Tiene que ver con el "Ser".

Las competencias se relacionan con la motivación personal y un determinado contexto, produciendo un conjunto de conductas observables que se orientan al cumplimiento de una tarea o de un objetivo determinado.

Así pues, se pueden resumir los tres tipos de competencias expuestos con anterioridad:

**CUADRO 17: TIPOS DE COMPETENCIAS**



*Fuente: Elaboración propia (2018)*

Van Morlengan y Ayala (2011) señalan que los conocimientos y las habilidades corresponden a aptitudes de la persona en contraste con los rasgos y los valores que corresponden a actitudes.

A fin de complementar lo expuesto con anterioridad, Puchol (2009) señala que, si bien tanto las actitudes como aptitudes son factibles de ser medidas, los conocimientos y habilidades resultan los aspectos más visibles y fácilmente identificables y –también– los más fáciles de modificar, aunque no suelen marcar la diferencia en el rendimiento. Las actitudes, valores y los rasgos personales conforman la esencia de nuestra conducta y -por lo tanto- de nuestro rendimiento. Estos últimos son los más difíciles de cambiar en una persona.

Van Morlengan y Ayala (2011) plantea que las organizaciones asignan diversas competencias, dependiendo de cada puesto en particular, por lo que deviene pertinente identificar previamente:

- ✓ Competencias por nivel jerárquico: Gerentes, jefes, supervisores y analistas, entre otros.
- ✓ Competencias por área funcional: Competencias correspondientes a áreas comerciales, técnicas, recursos humanos y administrativas, entre otros.
- ✓ Competencias por tipo de negocio: Competencias inherentes al negocio de construcción, petrolero, informático, entre otros.
- ✓ Competencias genéricas: Resultan determinadas para los miembros de la organización.
- ✓ Competencias específicas inherentes a cada puesto en particular.

En la evaluación de desempeño se evaluarán las sumatoria de los cinco tipos de competencias para un puesto determinado. Una vez seleccionadas las competencias a evaluar, la empresa debe elaborar un diccionario de competencias identificando los significados de cada competencia para cada puesto y los comportamientos esperados por cada una de las personas que ocupan dichos puestos.

Van Morlengan y Ayala (2011), Chiavenato (1999) y Bohlander y Scott (2008) señalan que -a los fines de llevar adelante la evaluación de desempeño- la organización debe confeccionar un análisis de descripción de puestos para poder determinar de forma inequívoca el perfil de cada cargo, a saber:

- ✓ Descripción de Cargos:
  - Consiste en detallar las tareas inherentes a un cargo, identificando la periodicidad de ejecución, los métodos aplicados y los objetivos del mismo.
  - Consiste en confeccionar un inventario de los aspectos significativos del cargo, los deberes y las responsabilidades que comprende.
  - Que hace / Cuando lo hace / Como lo hace / Porque lo hace.
  - En el presente punto también se establece el nombre del cargo y se determina la posición del cargo en el organigrama.
  
- ✓ Análisis del Cargo:
  - Consiste en determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.
  - Requisitos Intelectuales y físicos y se establecen las condiciones de trabajo.
  
- ✓ Estándares de puestos:
  - Del Análisis y Descripción de puestos surgen los estándares de puestos que serán la base de comparación contra el rendimiento del evaluado por cada competencia estableciendo los niveles que resultaran aceptables y los que no resultaran aceptables.

## *Métodos tradicionales de evaluación de desempeño*

### *a. Método de escala gráfica con asignación de puntos*

Chiavenato (1999), Van Morlengan y Ayala (2011), Puchol (2009) y Bohlander y Scott (2008) señalan que el presente método es el más utilizado por las organizaciones debido a que resulta el más sencillo y económico. Sin embargo, exige diversos cuidados a fin de brindar información relevante, los que se refieren a que el evaluador puede incurrir en subjetividades y prejuicios.

El presente método utiliza un cuadro de doble entrada, lista del lado derecho las competencias inherentes a un puesto determinado y luego identifica una escala de medición. Cada competencia listada debe definirse de forma precisa e inequívoca a fin de identificar las conductas observables.

### *b. Método de incidentes críticos*

Chiavenato (1999), Van Morlengan y Ayala (2011) y Bohlander y Scott (2008) señalan que el presente método se basa en el entendimiento respecto a que el comportamiento humano se encuentra directamente relacionado con ciertas características que conducen a resultados extraordinariamente (positivos o negativos). El evaluador debe llevar un registro, por cada competencia, con los comportamientos excepcionalmente positivos y negativos intentando incentivar los primeros y corregir los segundos. Al tratarse de un registro de hechos objetivos el presente método intenta eliminar la subjetividad del evaluador pues tanto el evaluador como el

evaluado podrán contar con un reporte minucioso de los comportamientos del evaluado durante el periodo de evaluación estableciendo planes a futuro.

c. Método administración por objetivos

Chiavenato (1999), Van Morlengan y Ayala (2011) y Bohlander y Scott (2008) indican que se trata de una filosofía propuesta por Peter Druker en 1954 y que se popularizó en los años 90. El presente método, a diferencia de los métodos desarrollados con anterioridad que consistían en evaluar competencias, plantea evaluar objetivos pre-acordados entre el evaluador y el evaluado, es decir que comienza con la planeación del desempeño futuro, los recursos necesarios para obtener dicho desempeño y planificar los indicadores de avance.

Los pasos requeridos para su implementación son:

1. Establecimiento de los objetivos en conjunto.
2. Los objetivos deben cumplir con la regla SMART (Específicos, medibles, acordados, realistas y en un periodo acotado de tiempo).
3. Establecimiento, de ambas partes, con el logro de los objetivos establecidos.
4. Negociación y provisión de los recursos requeridos.
5. Desempeño.
6. *Feedback* periódico, medición y establecimiento de correcciones, si es necesario.

Como se desprende del cuadro adjunto debajo, evaluar competencias no representa lo mismo que evaluar objetivos:

**CUADRO 18: DIFERENCIA ENTRE EVALUAR POR OBJETIVOS Y POR COMPETENCIAS**

Evaluar por objetivos	Evaluar por competencias
Alto nivel de objetividad	Medio nivel de objetividad
Evalúa lo logrado	Evalúa cómo se consiguió
Relacionado con registraciones y gestión	No tiene correlato con la contabilidad
Concatenado con otros objetivos (del equipo y de la organización)	Relacionado con las competencias definidas para el puesto.
Los objetivos se definen por consenso entre evaluado y evaluador.	Las competencias para el puesto se encuentran definidas por RRHH.

*Fuente: Van Morlengan y Ayala (2011)*

*d. Método evaluación 360° o Multi-Feedback*

Chiavenato (1999), Van Morlengan y Ayala (2011), Bohlander y Scott (2008) y Puchol (2009) plantean que -dentro de la organización- una persona se relaciona con sus pares, colaboradores, su jefe, otros jefes, clientes y proveedores, entre otros. El presente método plantea que cada una de las personas con las que interactúa el evaluado brinde su apreciación respecto del desempeño del evaluado, ofreciendo un *feedback* mucho más completo y enriquecedor del que podría brindar la percepción del jefe solamente.

Así pues, se puede resumir el método de evaluación 360°:

**CUADRO 19: MÉTODO DE EVALUACIÓN 360°**



*Fuente: Chiavenato (1999)*

Bohlander y Scott (2008) señalan ventajas y desventajas respecto del presente método:

✓ **Ventajas:**

- Permite una perspectiva más amplia respecto al desempeño.
- La calidad de la información obtenida resulta mayor a la de los otros métodos desarrollados.
- Puede resultar más efectivo, a los fines que el resto de los métodos debido obtiene información de mayor cantidad de personas dentro de la organización.
- Puede brindar información importante para el desarrollo del personal.

✓ **Desventajas:**

- Al recibir diversa información proveniente de diferentes sectores de la organización el método cuenta con un alto grado de complejidad.

- Puede producir algún tipo de resentimiento por parte del evaluado respecto a las personas que brinden el *feedback*.
- Puede obtenerse información que resulte contradictoria.
- Se debe capacitar a todas las personas involucradas.
- Las evaluaciones deben ser anónimas.

### *Entrevista de evaluación o de Feedback*

Chiavenato (1999), Van Morlengan y Ayala (2011), Bohlander y Scott (2008) y Puchol (2009) señalan que la entrevista de evaluación resulta la parte más importante del proceso debido a que permite un análisis en conjunto del desempeño, conocer las percepciones de las partes y los sentimientos de cada uno. La entrevista brinda las siguientes oportunidades:

- ✓ Al jefe le permite brindar un *feedback* claro y preciso del desempeño obtenido por el subordinado (destacando las fortalezas y los aspectos a mejorar).
- ✓ Al jefe le permite informar, al subordinado, la dispersión del desempeño obtenido versus el estándar del puesto.
- ✓ Permite confeccionar, entre ambos, los planes de mejora y de desarrollo.
- ✓ Al jefe le permite entender si el evaluado requiere mayores recursos a fin de lograr el desempeño esperado.
- ✓ Fortalecer la relación entre ambos, aumentando la comunicación y eliminando discrepancias y tensiones.
- ✓ Al evaluado le permite intercambiar percepciones respecto a cómo se llevan adelante las tareas.
- ✓ Al evaluado le permite conocer que espera el jefe de él.

El objetivo principal de la entrevista es que el subordinado haya comprendido su nivel de desempeño -sus fortalezas y aspectos de mejora- y se haya comprometido con las últimas, entendiendo cómo debe desarrollarlas. Es por ello, que el evaluador debe generar un ambiente ameno, desarrollando una conversación explicativa y asertiva; el análisis debe ser constructivo brindando todos los argumentos que respalden la evaluación. Por otro lado, es imperativo generar un clima de hermetismo dedicando el tiempo que amerite la entrevista en cuestión orientando la misma a ayudar al evaluado a optimizar los aspectos que debe mejorar y potenciar los aspectos fuertes del desempeño.

Por su parte, Puchol (2009) señala que la entrevista de *feedback* se realiza -de manera informal durante todo el año- sin embargo, la etapa más importante resulta la entrevista formal.

#### *Diferencia entre Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial*

Por su parte Van Morlengan y Ayala (2011) realizan una importante apertura diferenciando la Evaluación de Desempeño de la Evaluación del Potencial. Deviene dicha diferenciación pues la primera evaluación considera comportamientos demostrados en hechos o situaciones y en conductas observables del pasado. Por otro lado, la Evaluación de Potencial, intenta predecir o determinar cuáles -de las personas que conforman una organización- cuentan en la actualidad o podrán desarrollar en el futuro las competencias que requerirá la organización para determinados puestos que resultarán clave a los efectos del futuro de la organización.

Los mencionados autores identifican la Evaluación de Potencial como la identificación de talentos dentro de la organización o personas con Alto Potencial de Desarrollo. En el cuadro adjunto debajo se puede apreciar los tres elementos que los autores consideran a los fines de determinar a una persona con alto potencial de desarrollo:

**CUADRO 20: ELEMENTOS A EVALUAR A LOS FINES DE DETERMINAR PERSONAS CON ALTO POTENCIAL.**



*Fuente: Van Morlengan y Ayala (2011)*

Los autores plantean que el horizonte de medición de ambas evaluaciones resulta bien diferenciado pues la ED se realiza, generalmente, de forma anual mientras que la EP se lleva delante cada 5 años.

De lo mencionado con anterioridad se desprende que el capital humano con el que cuenta la organización en la actualidad permite a la organización cumplir su misión y el capital humano deseado se debe al que la organización requiere para alcanzar su visión.

## *Entrenamiento y Desarrollo*

Bohlander y Scott (2008) señalan que existe una diferencia entre ambos términos pues entienden al término capacitación o entrenamiento con un proceso a corto plazo y orientado a la adaptación de la persona a un puesto determinado. Por otro lado, entienden al desarrollo como un proceso orientado al desarrollo de nuevas competencias con el objetivo de que la persona se encuentre en condiciones de afrontar responsabilidades futuras.

En la misma línea, Chiavenato (1999) entiende al entrenamiento como un proceso sistemático orientado al desarrollo de ciertas competencias que son requisitos indispensables a los efectos de alcanzar ciertos objetivos establecidos por la organización para un determinado cargo. En base a dicho entendimiento, el autor plantea tres objetivos básicos de todo entrenamiento:

1. Desarrollar competencias que resultan imperativas para el desempeño de un determinado cargo.
2. Generar oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.
3. Incrementar la motivación, generar un clima laboral saludable, incrementar la participación y predisposición de las personas.

El autor señala que el proceso de entrenamiento y desarrollo resulta responsabilidad del gerente de cada área, quien debe ser asesorado por el departamento de recursos humanos. Lo desarrollado en el párrafo anterior, Chiavenato (1999) lo denomina responsabilidad de línea y función de *staff*, es decir que los RRHH de cada sector se

encuentran a cargo de cada gerente y RRHH resulta un departamento de asesoría y consulta pues debe brindar las herramientas respecto a la gestión de las personas.

Por otro lado, el autor establece un proceso que se encuentra compuesto por 4 etapas:

1. Inventariar las necesidades de entrenamiento.
2. Confeccionar un plan de entrenamiento a los efectos de desarrollar las competencias deseadas.
3. Implementar el plan de capacitación diseñado en el punto anterior.
4. Evaluar los resultados obtenidos.

Van Morlengan y Ayala (2011) y Bohlander y Scott (2008) indican que el plan de capacitación debe encontrarse alineado con los objetivos organizacionales, es por ello que resulta un producto de las políticas organizacionales. Sucede que muchas organizaciones carecen de un plan de capacitación quedando así librado al criterio de cada gerente de área. En estos casos los gerentes generalmente no evalúan los costos, beneficios y los efectos en los objetivos establecidos.

Por su parte, Van Morlengan y Ayala (2011) establecen beneficios – tanto para la empresa como para los empleados- que devienen del desarrollo e implementación de diversos planes de capacitación:

- ✓ Beneficios para la empresa:
  - Incrementa la rentabilidad
  - Promueve un mejor clima organizacional

- Incrementa el compromiso de las personas con el objetivo organizacional.
- Incrementa la adaptación de las personas a los puestos de trabajo.
- Promueve el desarrollo profesional.
- Contribuye a la formación de líderes.
- ✓ Beneficios de la capacitación para las personas:
  - Incrementa la autoconfianza.
  - Contribuye al desarrollo profesional y personal.
  - Las personas se sentirán más satisfechas con la organización y con sus cargos.

Asimismo, el autor plantea cuáles son los costos que debe afrontar una empresa como resultado de tomar la decisión de no capacitar a las personas a los efectos de que sean comparados con los costos y beneficios de llevar adelante un plan de capacitación.

- ✓ Costos de no capacitar a las personas:
  - Las personas que no obtuvieron capacitación tardan 6 veces más en ser eficientes en sus puestos de trabajo.
  - La capacitación resulta ser una herramienta más que puede aportar a la estrategia de retención de talentos.
  - Tanto las empresas como los países que invierten en capacitación resultan ser los más competitivos.

A los efectos de realizar una conclusión sobre el presente tema, es imperativo señalar que Puchol (2007) indica que la capacitación y el desarrollo se relacionan -de forma directa- con la planificación de carreras y los cuadros de reemplazo de la organización. Es por ello, que señala que un plan de capacitación y desarrollo ayuda a la organización a brindar un tratamiento de los recursos humanos como una verdadera ventaja competitiva.

### *Coaching*

Palomo Vadillo (2010), Dilts (2004) y Franchi (2009) indican que el término *coach* proviene del término inglés coche que significaba carruaje (Vehículo orientado a llevar personas desde un lugar hacia otro).

Por otro lado, Puchol (2007), Franchi (2009) y Echeverría (2009) indican que el término se utilizó durante mucho tiempo en el deporte pues el verbo "To Coach" significa entrenar y se orienta a que el entrenador o *coach* logre obtener los mejores rendimientos de sus dirigidos.

A su vez, Franchi (2009) señala que -desde hace un tiempo- el término se trasladó hacia las organizaciones a los fines de hacer referencia al proceso de acompañamiento y guía de una persona a los efectos de que desarrolle diversas competencias deseadas por la organización.

Los mencionados autores definen el *coaching* como un proceso de introspección y entrenamiento dirigido a que las personas puedan desarrollar una o varias competencias que no han tenido la oportunidad de cultivar durante su carrera

profesional. El *coach* es quien va a guiar y acompañar al *cochee* (entrenado) para que este pueda descubrir su potencial y desarrollarlo.

Por su parte, Puchol (2007) relaciona el *coaching* con las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional de una persona orientada a ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de una organización.

Palomo Vadillo (2010) señala que una organización invertirá en un proceso de *coach* a los efectos de que sea realizado por personas que considera valiosas para el futuro de la organización. Pues mediante dicho proceso se busca desarrollar el talento de personas con alto potencial.

Dilts (2004) señala que las organizaciones utilizan el proceso de *Coaching* como elemento sustitutivo de la formación o como complemento de la misma. En la misma línea, señala dos grandes ventajas del proceso:

- ✓ Desarrollo profesional orientado al logro organizacional a largo plazo.
- ✓ Realizar una consultoría a medida y de forma personal.

Dilts (2004) señala que las competencias descritas a continuación resultan las más requeridas:

- ✓ Negociación.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Toma de Decisiones
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Inflexibilidad.

- ✓ Delegación
- ✓ Problemas de delegación.
- ✓ Balance vida trabajo.
- ✓ Estrés.

Por su parte, Palomo Vadillo (2010) señala las siguientes condiciones como las necesarias a los fines de que el proceso de *Coaching* resulte exitoso:

- ✓ El *cochee* debe contar con la predisposición adecuada a los fines de llevar adelante un análisis de sus conductas y forma de gestión a los efectos de desarrollar las competencias requeridas.
- ✓ Generar un compromiso entre el *coach* y *cochee* sobre el proceso que llevara adelante.
- ✓ Establecer y comprender la situación actual definiendo objetivos a corto, mediano y largo plazo.
  - ✓ Dedicación del tiempo que amerite al proceso.
  - ✓ El *cochee* debe enfrentar y eliminar los prejuicios sobre el proceso.

### *Mentoring*

Palomo Vadillo (2010) y Puchol (2007) indican que el origen del término mentor surge de la obra La Odisea. En dicha obra el amigo íntimo de Ulises, quien antes de partir a la guerra de Troya, le encargó a su fiel y sabio amigo (llamado Mentor) que formara a su hijo Telémaco para ser el rey bueno, sabio y prudente, que había de

sucedarle en el trono de Ítaca. Mentor, en ausencia del verdadero padre biológico, tuvo que hacer de maestro, amigo, confidente, consejero e inspirador.

Palomo Vadillo (2010) y Puchol (2007), entienden al *mentoring* como un proceso en el que una persona que cuenta con mayor experiencia enseña, guía y asesora a otra – quien sería el tutelado- durante su desarrollo personal y profesional.

Palomo Vadillo (2010), Lussier y Achua (2010) y Puchol (2007) señalan que el mentor es una persona de la organización que cuenta con un alto *señority* (experiencia), generalmente un gerente, quien toma a su cargo (al *mentee*) invirtiendo tiempo y dedicación a los fines de optimizar el desarrollo de una persona que cuenta con un alto potencial.

Por su parte, Lussier y Achua (2010) señalan que generalmente el gerente que resultará mentor no es el inmediato superior al *mentee*.

Palomo Vadillo (2010) señala los principales objetivos del *mentoring*:

- ✓ Apoya, guía y asesara en el desarrollo personal y profesional dentro de una organización.
- ✓ Sirve de guía, apoyo y brinda asesoramiento en los tiempos de grandes cambios y transiciones (especialmente en las transiciones dentro del organigrama organizacional)
- ✓ El *mentee* comprende e incorpora con mayor celeridad y precisión la cultura organizacional.
- ✓ Favorece la generación de redes de influencia y relación.
- ✓ Sirve de canalizador de momentos de gran estrés, cambios y apoyo en la toma de decisiones.

A su vez, Palomo Vadillo (2010) señala las siguientes competencias como las esenciales para que un Mentor logre realizar un proceso de *Mentoring* de forma exitosa:

- ✓ Contar con un alto nivel de autoconocimiento, autodominio y madurez.
- ✓ Saber transmitir calma, confianza y valores a las personas.
- ✓ Generar empatía con el resto de las personas.
- ✓ Saber valorar objetivamente a los demás.
- ✓ No tener prejuicios, y saber utilizar la riqueza de los demás.
- ✓ Tener empatía y generosidad.
- ✓ Saber transmitir experiencias y generar riqueza en los demás.

Por todo lo expuesto en el presente apartado, resulta imperativo que las organizaciones cuenten con un análisis y descripción de puestos a los efectos de:

- ✓ Obtener un perfil de cada puesto dentro de la organización
- ✓ Ser efectivos en el reclutamiento y selección.
- ✓ Contar con las competencias necesarias para cada cargo.
- ✓ Contar con los estándares de desempeño de cada competencia para cada puesto.

Una vez que la organización cuenta con los elementos identificados con anterioridad se puede entender a la evaluación de desempeño y de potencial como una herramienta muy importante para tomar decisiones respecto a:

- ✓ Planes de rotaciones de puestos.
- ✓ Estimaciones de potencial.
- ✓ Plan de incentivos y compensaciones.
- ✓ Plan de capacitación y desarrollo.
- ✓ Promociones.
- ✓ Despidos.
- ✓ Validación de la selección.
- ✓ Motivación.
- ✓ *Benchmarking*.

Chiavenato (1999), Van Morlengan y Ayala (2011), Bohlander y Scott (2008) y Puchol (2009) entienden que los métodos más utilizados por las empresas resultan Escala Grafica y Evaluación 360° pues el primero de ellos, si bien resulta permeable a diversas subjetividades del evaluador, corresponde a un método de fácil comprensión y proporciona una visión precisa de las competencias a potenciar y cuales debe mejorar el evaluado. Por otro lado, el método 360° resulta uno de los métodos más efectivos debido a que las organizaciones actuales resultan más achatadas, es decir contienen menos rangos jerárquicos. Las organizaciones contienen una configuración en red por lo cual las personas interactúan con un mayor número de personas, tanto internamente como externamente, el presente método brinda a la organización un feedback conteniendo una completud mayor que cualquier otro método.

Luego de haber detectado las necesidades de capacitación y desarrollo, las organizaciones deben incorporar dichas necesidades dentro de sus planes de capacitación. El plan de capacitación debe ser parte de las políticas organizacionales y

encontrarse orientado hacia un objetivo establecido. La capacitación ayudará a la organización a que cada persona sea más eficiente y eficaz en sus puestos actuales y el desarrollo le permitirá potenciar sus actuales talentos y convertirlos en futuros líderes. Existen diversas herramientas que pueden ser incorporadas a los planes de desarrollo como ser el *Coaching* y el *Mentoring* pues resultan muy efectivas a los efectos de apoyar el desarrollo de gerentes actuales y potenciales, sin embargo, existen diversas organizaciones que no las utilizan y otras que, peor aún, no las conocen.

## **II.10 Gestión del talento**

Gennari (2013) señala que -durante muchos años- tanto en las organizaciones como en las universidades los conceptos clima organizacional, cultura organizacional y capital humano se trataban de conceptos intangibles que, si bien existían, pasaban desapercibidos y no se les brindaba la atención que realmente ameritaban. Mediante la incorporación de las nuevas generaciones al ámbito laboral, la globalización y los cambios del comportamiento de los consumidores, las organizaciones comenzaron a evaluar el verdadero impacto que produce la gestión del capital humano en los resultados organizacionales. Por ende, las compañías comenzaron a replantear sus valores, sus estilos de liderazgo y sus procesos a los efectos de relacionar la atracción, retención y potenciación del talento con la productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente. El autor señala que las mejores empresas para trabajar obtienen excelentes resultados para sus accionistas, clientes y colaboradores.

A los efectos de complementar lo expuesto con anterioridad, Saracho (2011) señala que -entre los años 1997 y 2000- la consultora McKinsey intentó determinar cómo las

grandes empresas generaban equipos de alto desempeño, atrayendo y desarrollando a sus miembros. Los resultados de la mencionada investigación predijeron la guerra por el talento que sería inminente para aquel entonces y que se percibe en la actualidad. Por otro lado, el mismo estudio concluye que las empresas exitosas cuentan con líderes obsesionados por la gestión del talento pues cuentan con el mejor talento del mercado.

En la misma línea, Goodnigh (2011), creador de SAS Institute, señala que el mayor activo de su empresa corresponde a los talentos que en ella trabajan y que su tarea consiste en hacerlos volver día tras día mediante la generación de una cultura de lealtad. Mediante recompensas, beneficios y otros cuidados de su personal generó una rotación de personal menor al 4%, con una dotación de 12.000 empleados, donde el 40% trabaja en la empresa hace más de 10 años.

A su vez, Dyer y Lucier (2002) señalan que, en la actualidad, las organizaciones que obtienen mejor rendimiento corresponden a las que han logrado generar ambientes atractivos, donde los empleados cuentan con experiencias laborales gratificantes.

Hatum (2011) entiende al talento como los conocimientos, habilidades, experiencia, juicio y actitud con las que cuenta una persona a los efectos de realizar una tarea de forma exitosa. Así mismo, el autor considera que dentro de una organización se pueden encontrar tres tipos de talentos:

- ✓ Alto potencial: Personas que la organización identifica que podrán crecer dentro de la misma por lo menos dos o tres niveles por encima de donde se encuentran en la actualidad. Es decir, que la organización entiende que podrán

afrontar, en un futuro, problemáticas más complejas que las que tienen a cargo en la actualidad.

- ✓ Alto desempeño: Personas que la empresa considera que sus aportes resultan relevantes a los efectos del rendimiento obtenido por la organización.
- ✓ Talento crítico: Corresponde a perfiles escasos en el mercado de trabajo y resultan vitales para el futuro de la organización.

Complementa lo expuesto, señalando que al evaluar el desempeño y el potencial de una persona resulta igualmente importante analizar los objetivos alcanzados por la persona y la forma en que dichos objetivos fueron logrados.

Por su parte, Saracho (2011) señala a las personas con talento como aquellas que agregan valor crítico a la organización; en otras palabras, la presencia de dichas personas agrega valor visible y medible al rendimiento de la organización.

En la misma línea, Lafuente (2011) señala que Zuckerberg (creador de Facebook), en una entrevista brindada al periódico New York Times, entiende que alguien excepcional en lo que hace no es un poco mejor que alguien que es muy bueno, sino que es cien veces mejor.

A su vez, Hatum (2011) entiende la gestión del talento como una actividad estratégica alineada con la estrategia del negocio, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización.

Por su parte, Cheese, Thomas y Craig (2008) señalan que en la actualidad no alcanza con identificar el talento, atraerlo y retenerlo, sino que el gran desafío de las organizaciones es construir una empresa basada en el talento. Las organizaciones basadas en el talento desarrollan diversas habilidades que les permite identificar sus

necesidades de talento, encontrar la fuente de reclutamiento, generar una propuesta de valor atractiva, logrando retenerlos, desarrollarlos y generar un ambiente propicio para que los mismos puedan aplicar todas sus capacidades y se potencien con el resto de la organización.

Hatum (2011) y Cheese (2008) plantean que la preocupación de las organizaciones respecto a la gestión del talento se incrementa -año tras año y en todo el mundo- debido a que solo pueden lograr una ventaja competitiva y sostenida las empresas que desarrollan recursos valiosos y difíciles de imitar. Es por ello, que señalan que en el año 2006 un estudio realizado en los Estados Unidos mostró que los directivos de todo el mundo dedicaron más del 20% de su tiempo a temas inherentes a la gestión del talento. A su vez, plantean que el 35% de los líderes surgidos dentro de las organizaciones fracasan en su trato con la gente, este punto se relaciona con el Principio de Peter, tratado con anterioridad.

Por otro lado, señalan que el liderazgo es una competencia fundamental a los efectos de la presente estrategia pues las empresas de alto rendimiento se diferencian por su calidad y solidez en el liderazgo. Por su parte, Cheese (2008) menciona como ejemplo a Jack Welch quien mediante su paso por GE fue un generador de futuros líderes de la mencionada empresa.

En el siguiente Cuadro, se muestra en qué consiste la gestión de talento:

## CUADRO 21: GESTIÓN DEL TALENTO



*Fuente: Elaboración propia (2018)*

A tales efectos, Hatum (2011) entiende que, con el objeto de gestionar el talento, resulta imperativo que la empresa analice y genere una propuesta de valor atractiva para los empleados. La misma consiste en lo que los empleados pueden esperar recibir por el hecho de formar parte de la organización, no solo comprende los aspectos materiales sino –también- las vivencias diarias que experimentan las personas dentro de la organización. En otras palabras, se trata de qué tan bien las empresas satisfacen los aspectos intrínsecos y extrínsecos de sus empleados. Una PDV (Propuesta de Valor) bien constituida atrae a los talentos como un imán y genera un alto nivel de compromiso pues reflejan la forma de vida de la organización. Es decir, las empresas con superiores PDV corresponden a los mejores lugares para trabajar y -es por ello- que generalmente cuentan con los mejores talentos debido a que los pueden atraerlos, retenerlos y desarrollarlos.

La PDV se encuentra constituida por las siguientes dimensiones organizacionales:

- ✓ Cultura Organizacional.
- ✓ Las personas.
- ✓ Características del trabajo.

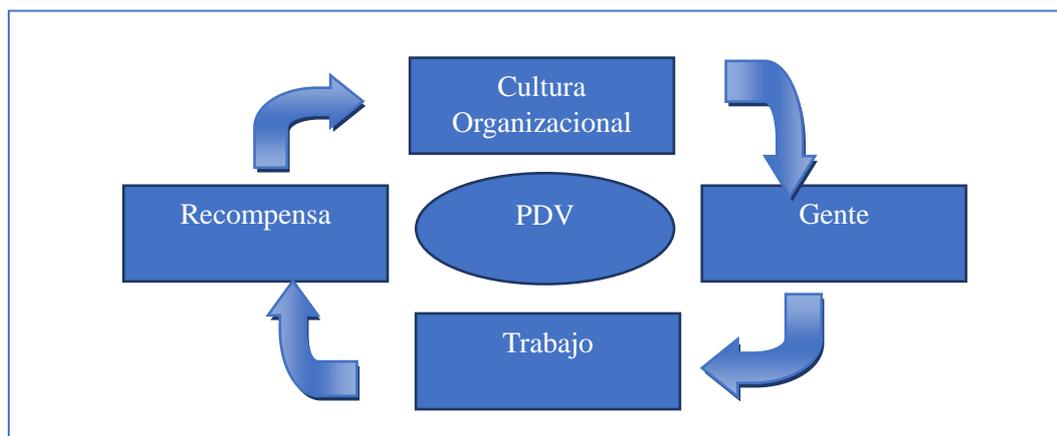
- ✓ Recompensas.

Dichas dimensiones afectan a la experiencia de las personas respecto a, entre otros:

- ✓ Satisfacción intrínseca.
- ✓ El clima organizacional.
- ✓ Estilo de gestión y liderazgo.
- ✓ La compensación.
- ✓ Los beneficios.
- ✓ Expectativas.
- ✓ Experiencias y sueños.

En el siguiente Cuadro, se expone la interacción de las diversas dimensiones que componen una PDV:

**CUADRO 22: DIMENSIONES DE LA PDV**



*Fuente: Hatum (2011)*

El autor señala que para que una PVD resulte exitosa debe transmitir los siguientes mensajes:

- ✓ Que es un buen lugar para trabajar.
- ✓ Que es una buena empresa a los efectos de quedarse.
- ✓ Que es una empresa que construye para el futuro.

La PDV debe contar la historia de las vivencias diarias experimentadas por las personas que conforman la organización. Es por ello, que debe ser realista pues implica generar una cultura y un clima donde la gente quiera quedarse y ser feliz de ello.

En la actualidad aún existen organizaciones que:

- ✓ Resultan esquizofrénicas pues expresan una PDV que -en la realidad- no se observa plasmada.
- ✓ Mienten en su PDV generando aún mayor rotación de personal y perjudicando la imagen de la empresa.
- ✓ No analizan su PDV.

De lo expresado con anterioridad se desprende la importancia de que los directivos entiendan la relevancia de analizar y desarrollar una PDV a los efectos de atraer, gestionar y retener el talento requerido para hacer frente a la misión y visión de la organización.

Sin embargo, Saracho (2011) sostiene que en la actualidad hay organizaciones que no se encuentran preparadas para llevar adelante una gestión eficiente del talento pues

cuentan con ejecutivos que poseen una visión cortoplacista respecto del presente tema.

## **II.11 Pymes y liderazgo en Argentina**

### *Pymes en Argentina*

Como se desprende del Ministerio de Producción de la Nación Argentina (2017), en la Argentina el tamaño de una empresa se establece según su monto anual de facturación -Neto de I.V.A-. Dicha segmentación –también- se lleva a delante teniendo en cuenta la actividad productiva ya sea de la construcción, servicio, comercio, industria y minería, y agropecuario.

Producto del cruce de ambas variables resultan las siguientes categorías:

- ✓ Microempresa
- ✓ Pequeña empresa
- ✓ Mediana Tramo 1
- ✓ Mediana Tramo 2

En el siguiente Cuadro, se puede observar la distribución de las PyMEs, entiendo a las mismas como aquellas empresas que desarrollan actividades productivas en el país, cuyas ventas totales anuales en pesos -Neto de I.V.A- no superan los siguientes montos según su categoría:

**CUADRO 23: CATEGORIZACIÓN DE PYME EN ARGENTINA**

	Construcción	Servicio	Comercio	Industria - Minería	Agropecuaria
Microempresa	4.700.000	3.500.000	12.500.000	10.500.000	3.000.000
Pequeña Empresa	30.000.000	21.000.000	75.000.000	64.000.000	19.000.000
Mediana Tramo 1	240.000.000	175.000.000	630.000.000	520.000.000	145.000.000
Mediana Tramo 2	360.000.000	250.000.000	900.000.000	760.000.000	230.000.000

*Fuente: Ministerio de Producción de la Nación Argentina (2017)*

Las ventas totales anuales corresponden a aquellas que surgen del promedio de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo del cálculo el IVA, el impuesto interno que pudiera corresponder y deduciendo hasta el 50% del monto de las exportaciones.

Por otro lado, las actividades excluidas de la presente clasificación resultan las siguientes:

- ✓ Servicio de hogares privados que contratan servicio doméstico.
- ✓ Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales.
- ✓ Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.
- ✓ Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.

A los efectos del presente estudio, se considerará una Pyme a aquella empresa que factura entre \$30.000.000 y \$230.000.000 de pesos – Netos de I.V.A- en promedio respecto de sus últimos tres ejercicios.

## *Las Pymes y el Liderazgo*

Forjado (2014) señala que resulta fundamental para las empresas Pyme entender como generar líderes y gestionar conceptos como la cultura y el clima organizacional. Sin embargo, sugiere que un gran número de Pymes dejan de lado la gestión de los conceptos mencionados. Sin embargo, el autor señala que la buena noticia yace en que algunas Pymes -muy pocas aún- comienzan a apreciar la importancia que verdaderamente posee la gestión del talento.

En la misma línea, Gestión Empresarial (2017) señala que las Pymes tienen por delante un desafío importante, el que se refiere a cambiar su modelo de gestión a los efectos de atraer a las nuevas generaciones pues las mismas demandan mayor participación, objetivos desafiantes y agregar valor a las empresas. Agrega que -en la actualidad- la mayoría de las posiciones jerárquicas se encuentran ocupadas por jefes y no tanto por líderes, por lo que las Pymes que aceptan el desafío comienzan a adoptar las nuevas tendencias del *management*, modernizando el organigrama, implementando las nuevas herramientas tecnológicas, flexibilizando su cultura, otorgando libertad con responsabilidad a sus empleados y generando ámbitos cooperativos donde la persona pueda ser parte de la estrategia y, así, generar valor la compañía.

A su vez, Muypyme (2015) indica que las grandes empresas tienen mejor calidad directiva que las Pymes y esto sucede debido a que sus responsables suelen tener menos oportunidades de seguir formándose respecto a la dirección de personas, gestión de conflictos, comunicación interpersonal, persuasión, madurez personal, entre otros. Esto sucede debido a que las pymes resultan reticentes a la inversión en

capacitación y desarrollo, no cuentan con descripciones de puestos y no desarrollan evaluaciones de desempeño.

Navarro, Navarro y Nieto (2011) señalan que existe un reto para los directivos, sobre todo de empresas Pyme, que es entender que el concepto “dirigir” cambió y ya no es solo mandar, sino lograr que los colaboradores sientan compromiso respecto de lo que se debe hacer, hagan propio el objetivo y se esfuercen voluntariamente en el logro del mismo.

Tal lo planteado en el presente apartado, se observa que las empresas Pyme deben enfrentar un cambio respecto a su estilo de gestión pues es imperativo que se *aggiornen* respecto a las nuevas tendencias, deben romper sus actuales paradigmas de gestión, ya que no se puede gestionar a las nuevas generaciones y los nuevos mercados, con ideas de la revolución industrial. Deben comenzar a generar líderes, gestionar la cultura y el clima organizacional si desean convertirse en empleadores atractivos para los nuevos talentos del mercado.

## **II.12 Principales indicadores para la gestión del talento**

Chiavenato (1999) y Becker, Houselid y Ulrich (2002), Huete (2016) señalan que las métricas a utilizar deben encontrarse delineadas de forma tal de lograr medir el grado de maximización del capital humano en la organización. Es decir, se debe medir la gestión de RRHH como un sistema integrador respecto de las políticas, las decisiones y el grado de cumplimiento de la estrategia. Así, resulta imperativo que exista una correlación entre lo que se mide y lo que resulta importante para la organización.

Los autores indican que lo que no se mide no se gestiona, por lo que señalan que resulta esencial diseñar métricas apropiadas a los efectos de lograr o extraer conclusiones, aprender, y tomar decisiones. Entienden que existen una gran cantidad de métricas y es por ello que recomiendan minimizar el número de las mismas a los efectos de facilitar la medición y posterior análisis de estos.

A continuación, se pueden apreciar los principales indicadores de gestión del talento planteados por los autores:

- ✓ Índice de ausentismo.
- ✓ Tasa de retención de talento.
- ✓ Antigüedad media de empleados.
- ✓ Nivel de Compromiso o satisfacción.
- ✓ Tiempo promedio de contratación.
- ✓ Días de formación por empleado.
- ✓ Relación del salario respecto a la media de mercado.
- ✓ Número de sugerencias realizadas por el personal.
- ✓ Porcentaje de empleados con planes de carrera.

- ✓ Número de solicitudes por oferta de trabajo.
- ✓ Porcentaje de empleados que participan de planes de capacitación.
- ✓ Índice de accidentes.
- ✓ Calidad de Clima Organizacional.
- ✓ Costos de Rotación de Personal.
- ✓ Promedio de Edad de Empleados.
- ✓ Índice de Profesionalización.

Por su parte, *Great Place to Work institute inc.* (2018) – firma global de investigación, consultoría y formación que ayuda a las organizaciones a diagnosticar, crear y sostener excelentes lugares para trabajar en más de 45 países- basa sus métricas en un modelo compuesto por las siguientes dimensiones:

- ✓ Credibilidad: Como el empleado percibe a sus superiores y a la empresa.
- ✓ Respeto: Como el empleado piensa que es visto por sus superiores.
- ✓ Imparcialidad: Ausencia de discriminación, justicia y reglas claras.
- ✓ Orgullo: Valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad.
- ✓ Compañerismo: Sentimiento de familia y de equipo.

Los *rankings* que, con un periodo anual, presenta *Great Place to Work* se encuentran compuestos por las empresas que cuentan con el mejor desempeño en cada uno de los principales rubros. Dichas empresas trabajan su cultura, construyen relaciones fuertes y desarrollan la confianza entre empleados – empresa y colaboradores – lideres.

Como resultado de lo expuesto en el presente apartado, se observa que existen indicadores los cuales resultan significativos a los efectos de lograr realizar una

medición apropiada con el objeto de lograr mantener una gestión integral y óptima respecto del talento con el que cuenta una organización.

## **II.13 Conclusión**

En el mundo globalizado en el que vivimos, el liderazgo resulta fundamental para las organizaciones a los efectos lograr anticiparse a los cambios que devienen permanentes y cada vez con mayor fuerza. Así, resulta imperioso reinventarse y reorganizarse de forma continua. A tales efectos, las organizaciones requieren personas resilientes y que cuenten con competencias de liderazgo a los fines de gestionar a los talentos de las nuevas generaciones, logrando atraerlos, retenerlos, desarrollarlos y potenciarlos.

Con el objeto de sobrellevar el contexto actual, las organizaciones requieren personas que cuenten con el talento adecuado a fin de ayudarlas a diferenciarse en el mercado y guiarlas en las transformaciones requeridas. En la actualidad, organización que no cambia, organización que queda fuera del mercado.

Otro factor importante en el presente contexto, se trata de la escasez de talento ya que en el mundo se observa una sobre oferta de mano de obra, pero una sub-oferta de talento. A tales efectos, los autores señalan que se presencia una guerra entre las empresas respecto del talento requerido.

Las organizaciones que comprenden la marcada diferencia entre los términos jefe y líder entienden que liderar se trata lograr influir, motivar e interrelacionar a todos los

miembros que forman parte de las organizaciones. Por otro lado, también deben incentivar, formar, desarrollar y potenciar líderes internos.

Asimismo, el liderazgo resulta totalmente independiente del organigrama y corresponde a un concepto informal; su base se encuentra en los seguidores ya que son quienes eligen al líder debido al capital social que supo acumular. Lo seleccionan por lo que es y lo que representa para ellos, otorgándole una cuota de autoridad.

Los conceptos liderazgo y gestión del talento se encuentran interrelacionados debido a que la responsabilidad de dicha gestión comienza con los responsables de cada área y ellos tendrán las competencias necesarias para llevarlo adelante, dependiendo de qué tan bien la empresa gestione su talento.

A tales efectos, resulta imperativo que las organizaciones estimulen y generen líderes en todos los niveles y, es por ello, que resulta imperioso que realicen una adecuada gestión del talento. Es decir, que eviten la rotación de personal, gestionen la cultura y el clima organizacional, gestionen el desempeño y el potencial de sus colaboradores, generen una propuesta de valor atractiva para el mercado, cuenten con planes de capacitación y desarrollo (con todas las herramientas modernas), y confeccionen los análisis y descripciones de puestos, cuadros de reemplazo, entre otros. Las empresas que no llevan adelante una gestión efectiva del talento son permeables al Principio de Peter, Efecto Pigmalión y cuentan con un estilo de dirección deficiente, entre otros problemas que afectan su desempeño.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas Pyme de Argentina es modernizar su estilo de gestión, es decir abandonar las ideas de Taylor y Fayol -que resultaron efectivas en otro contexto-, entender la importancia respecto de la gestión

del talento y el impacto holístico que dicha adopción puede producir en el rendimiento de la organización.

A su vez, resulta importante señalar que las Pymes se encuentran conviviendo con las demás empresas en los mismos océanos rojos, es decir cuentan con las mismas necesidades de adaptación y diferenciación, y requieren las mismas necesidades de talento pues son parte del mercado laboral donde se disputa la guerra por el talento. Por lo mencionado deberán adaptarse si desean sobrevivir y crecer.

En el presente Marco Teórico se han desarrollado las teorías que dan soporte al presente estudio. En el siguiente Capítulo –Marco Investigativo- se muestran las técnicas de recolección de datos de campo que brindan la parte empírica de esta investigación.

### **III. MARCO INVESTIGATIVO**

En el presente Capítulo, se expone el trabajo empírico realizado en el marco de la presente tesis. La recolección de datos de campo se ha realizado utilizando los siguientes métodos:

- ✓ Encuesta a cargos jerárquicos de empresas Pymes de Argentina.
- ✓ Encuesta a empleados de empresas Pymes de Argentina.
- ✓ Entrevista con informantes-clave.

A continuación, se presentará un detalle de los métodos utilizados, realizando una descripción de cada uno de ellos, así como la presentación de los resultados obtenidos.

#### **III.1 Encuesta a cargos jerárquicos de empresas Pymes de Argentina**

Se ha realizado una encuesta a supervisores, jefes, gerentes y directores de empresas Pymes de Argentina, la cual fue contestada en base a las experiencias personales de cada encuestado respecto a su carrera profesional.

##### *Características*

La encuesta ha sido enviada por correo electrónico, ya que las empresas se encontraban en diferentes espacios geográficos dentro de Argentina.

Se ha desarrollado un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, tal como se observa en el Anexo I.

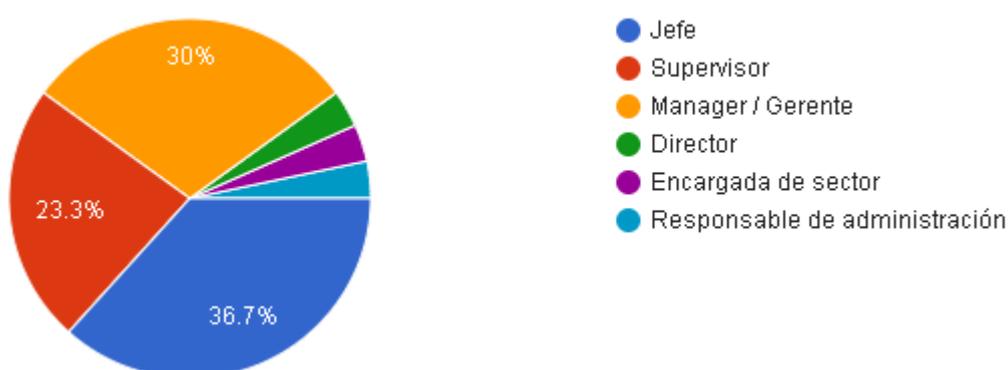
## Resultados

La encuesta ha sido realizada a 30 supervisores, jefes, gerentes y directores de empresas Pymes situadas en Argentina, con la finalidad de conocer y exponer las opiniones personales de los encuestados y la actualidad de las empresas en las cuales se desarrollaban. Mayor información respecto de las empresas incluidas dentro de la encuesta se muestra en el Anexo III.

A continuación, se podrán observar los resultados obtenidos a través de la encuesta.

Del total de encuestados, un 36,7% de los mismos se desarrollaban en una posición de jefe, mientras que el 30% se encontraban desempeñándose en una posición de Gerente o *Manager*, el 23,3% en una posición de supervisión y el resto de los encuestados, tal como se refleja en el Cuadro que se observa a continuación, se encontraban desarrollándose en diferentes posiciones, entre las cuales cabe mencionar, entre otras, encargado de sector, director y responsable.

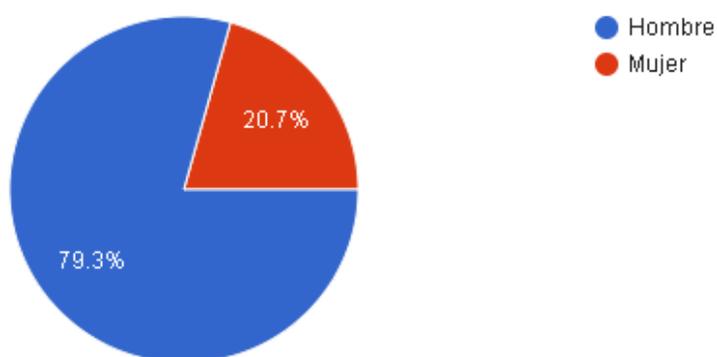
**GRÁFICO 1: POSICIÓN DENTRO DE LA EMPRESA -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

En el siguiente Cuadro, se indica que, del total de encuestados, un 79,3% de las respuestas fueron realizadas por hombres, mientras que el 20,7% fueron llevadas a cabo por mujeres:

**GRÁFICO 2: SEXO DE LOS ENCUESTADOS -JEFES-**

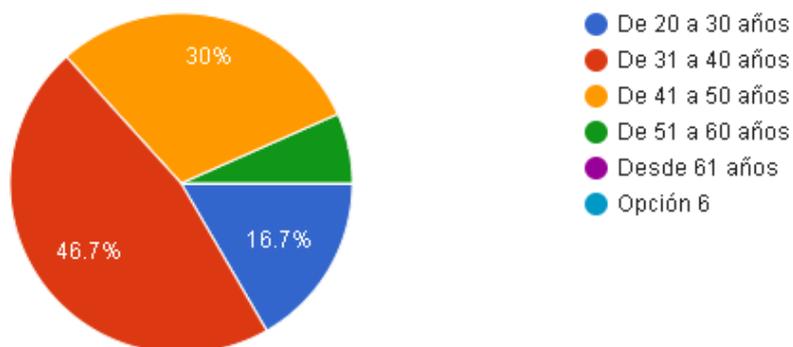


NOTA: Un encuestado no respondió la pregunta.

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Asimismo, los encuestados se encontraban en diferentes rangos etarios. Mientras que solo un 16,7% de las respuestas fueron realizadas por individuos de entre 20 a 30 años, un 46,7% de las mismas fueron respondidas por participantes de entre 31 a 40 años. El restante de los encuestados se encontraba en un rango etario mayor a los 40 años de edad, tal lo que se indica a continuación:

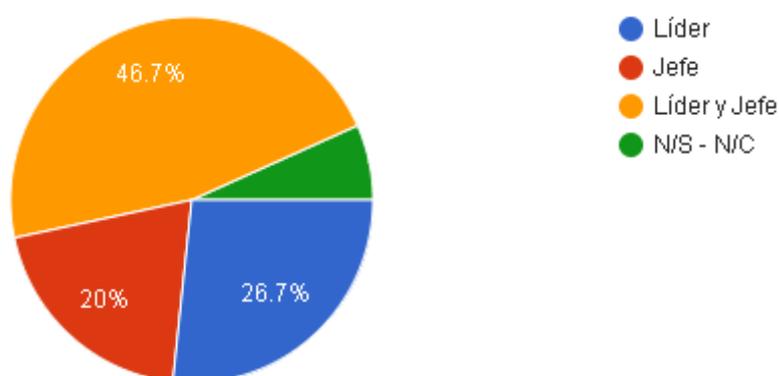
**GRÁFICO 3: EDAD DE LOS ENCUESTADOS -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Resulta interesante que el 46,7% de los encuestados se consideró jefe y líder, mientras que el 26,7% se consideró líder (sumando ambas repuestas se puede entender que el 73,4% de los encuestados comprendió que resultaba líder). No obstante, el 20% se consideró simplemente jefe y los restantes encuestados no pudieron contestar a la consulta, tal lo mostrado a continuación:

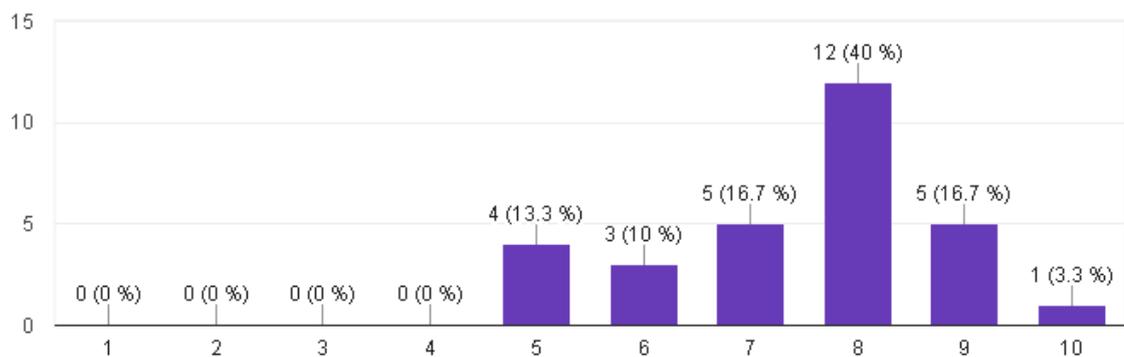
**GRÁFICO 4: ¿SE CONSIDERA JEFE O LÍDER?**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

A los efectos de comprender cuánto se interiorizaban los jefes en los aspectos personales de sus colaboradores se les consultó al respecto. Tal como se observa en el Cuadro adjunto debajo, el 20% de los jefes encuestados manifestaron que se interiorizaban entre 9 y 10 puntos, utilizando una escala de 1 a 10. Por otro lado, el 66,7% manifestó que se encontraba entre 6 y 8, mientras que el 13,3% evaluó su preocupación con 5 puntos. Se desprende de lo mencionado que el 86,7% de los participantes manifestó que se ocupaba, en mayor o menor medida, de los aspectos personales de sus colaboradores.

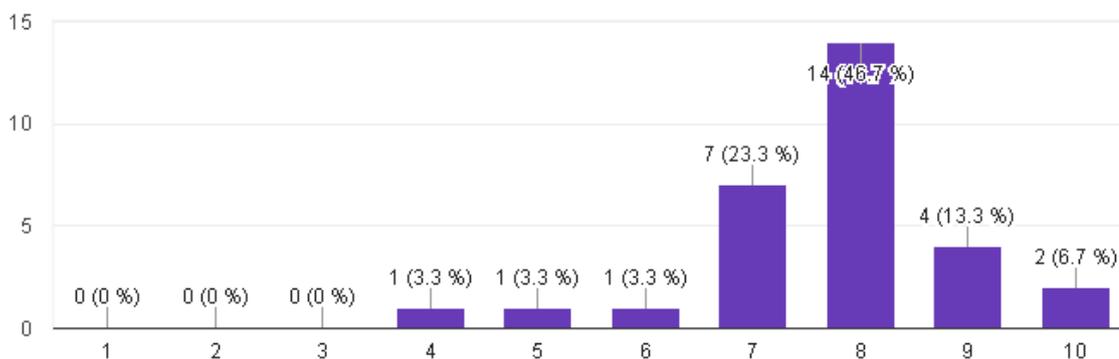
**GRÁFICO 5: GRADO DE INTERIORIZACIÓN EN ASPECTOS PERSONALES -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Consultados sobre el grado de confianza que creían que sus colaboradores poseían hacia ellos, como se puede apreciar en el cuadro adjunto bajo, el 20% de los encuestados indicó que el grado de confianza se encontraba entre 9 y 10. Mientras el 73,3% realizó lo propio indicando entre 6 y 8, asimismo el 6,6% restante calificó la confianza otorgada por sus colaboradores entre 1 y 5 puntos. Se desprende de lo mencionado que el 93,3% de los encuestados señalaron que el grado de confianza que sus colaboradores poseían hacia ellos resultaba alta o muy alta.

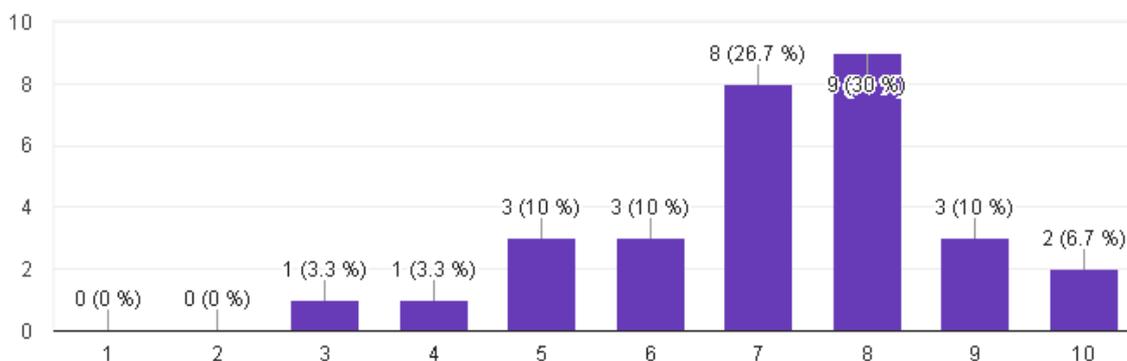
**GRÁFICO 6: GRADO DE CONFIANZA DE LOS COLABORADORES RESPECTO DE SU JEFE  
-JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

En la misma línea, se consultó respecto al grado de confianza que ellos mantenían respecto de sus colaboradores. Como se puede apreciar en el cuadro adjunto debajo, el resultado deviene similar al obtenido en el punto anterior, debido a que el 16,7% de los encuestados manifestaron su repuesta entre 9 y 10 puntos, mientras que entre 6 y 8 se encuentra el 66,7%, por ende, el 16,6% restante se encuentra entre 3 y 5 puntos.

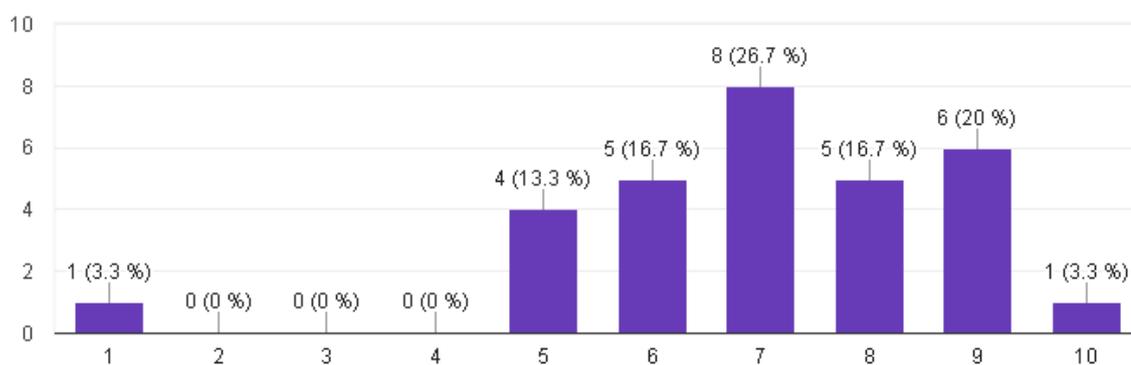
**GRÁFICO 7: GRADO DE CONFIANZA DE LOS JEFES RESPECTO DE SUS COLABORADORES  
-JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

En el mismo sentido se consideró oportuno avanzar sobre el grado de conocimiento de los jefes respecto a las emociones de sus colaboradores, tal como se plantea en el Cuadro adjunto debajo, el 23,3% de los encuestados identificó su respuesta entre 9 y 10 puntos, mientras que el 60% respondieron entre 6 y 8 y el 16,6% realizó lo propio calificando su conocimiento respecto de las emociones de sus colaboradores entre 1 y 5.

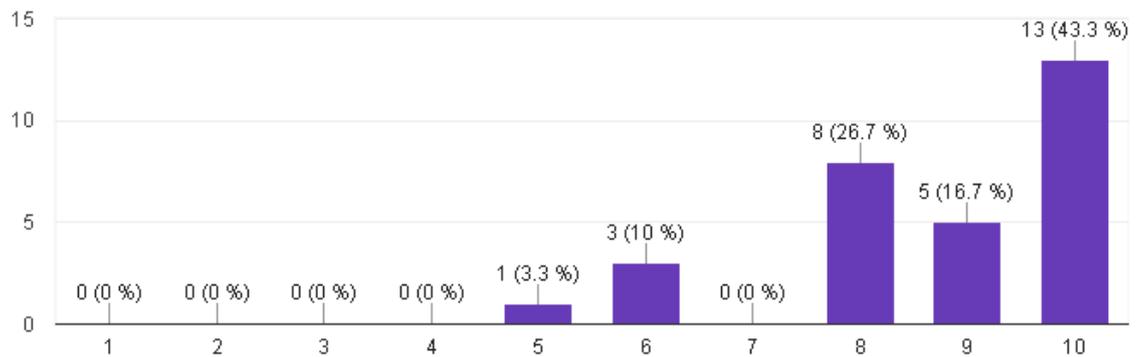
**GRÁFICO 8: GRADO DE CONOCIMIENTO RESPECTO A LAS EMOCIONES DE SUS COLABORADORES -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

En el Marco Teórico, los autores señalan a la motivación como un factor determinante a los efectos de la gestión y, es por ello, que se les consultó a los encuestados si ellos compartían dicho entendimiento. Como se puede apreciar en el Cuadro adjunto debajo, el 60% de los encuestados identificó su respuesta entre 9 y 10 puntos, mientras el 36,7% de los encuestados le dio una importancia de entre 6 y 8 puntos, asimismo, el 3,3% restante realizó lo propio calificando a la importancia de la motivación con 5 puntos. Se puede considerar que el 96,7% de los participantes consideraron a la motivación como un factor determinante respecto de la gestión.

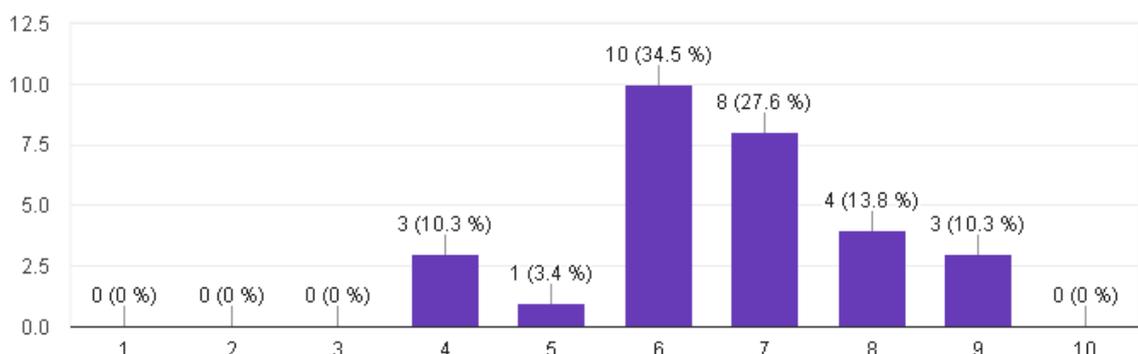
**GRÁFICO 9: GRADO DE CONSIDERACIÓN DE LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

En la misma línea, se consultó respecto a qué grado de motivación, consideraban ellos, que poseían sus equipos de trabajo. En relación a dicha consulta, el 10,3% de los encuestados clasificó la motivación de su equipo con 9 puntos, mientras que el 75,9% realizó lo propio entre 6 y 8 y el 13,7% lo calificó entre 4 y 5 puntos. Se desprende de lo mencionado que el 86,2% de los encuestados consideraron que sus equipos contaban con un clima de trabajo entre muy bueno y bueno, tal lo mostrado a continuación:

**GRÁFICO 10: GRADO DE MOTIVACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO -JEFES-**

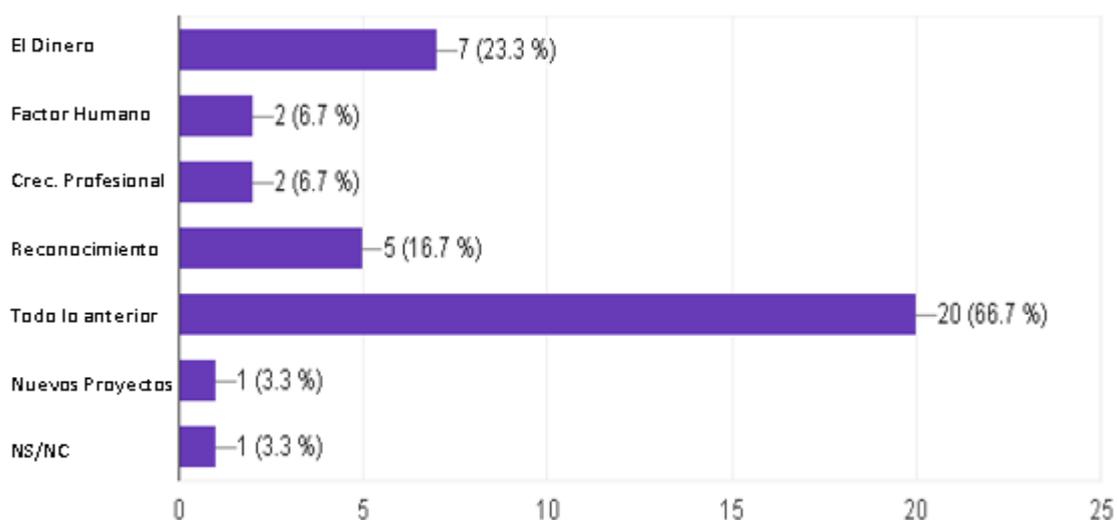


Nota: 1 participante no respondió la pregunta

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Luego, se les consultó respecto a que conceptos consideraban generadores de motivación, como se puede apreciar en el cuadro adjunto debajo, el 23,3% de los encuestados consideró que el principal factor resulta el dinero, el 6,7% consideró las relaciones humanas, el 6,7% el crecimiento profesional, el 16,7% el reconocimiento, el 66,7% entendió que todos los ítems indicados con anterioridad tienen igualdad de importancia y los restantes mencionaron conceptos como nuevos proyectos y NS/NC respectivamente.

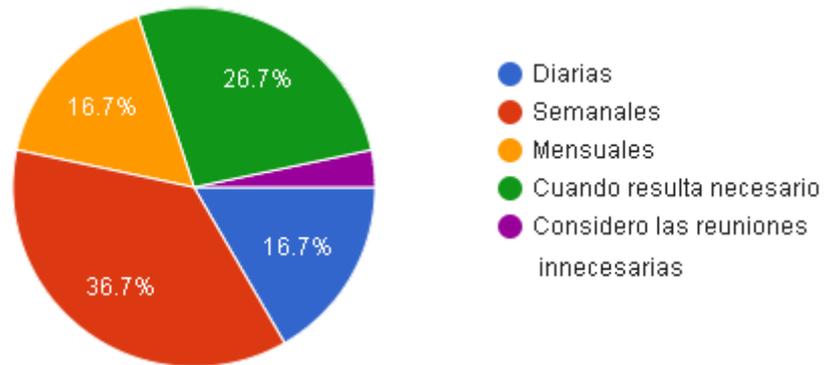
**GRÁFICO 11: QUE FACTORES RESULTAN GENERADORES DE MOTIVACIÓN -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

A los efectos de conocer con qué frecuencia el jefe mantenía conversaciones con sus colaboradores, intercambiaba ideas y se interiorizaba de diversas circunstancias, se consultó respecto de con qué frecuencia mantenía reuniones con sus colaboradores. Como se puede observar en el Cuadro adjunto debajo, el 26,7% señaló que mantenía reuniones solo cuando lo consideraba necesario, el 16,7% las desarrollaba de manera mensual, el 36,7% las realizaba de manera semanal, el 16,7% las llevaba adelante diariamente y el 3,3% consideró que no realizaba reuniones debido a que no resultaban necesarias.

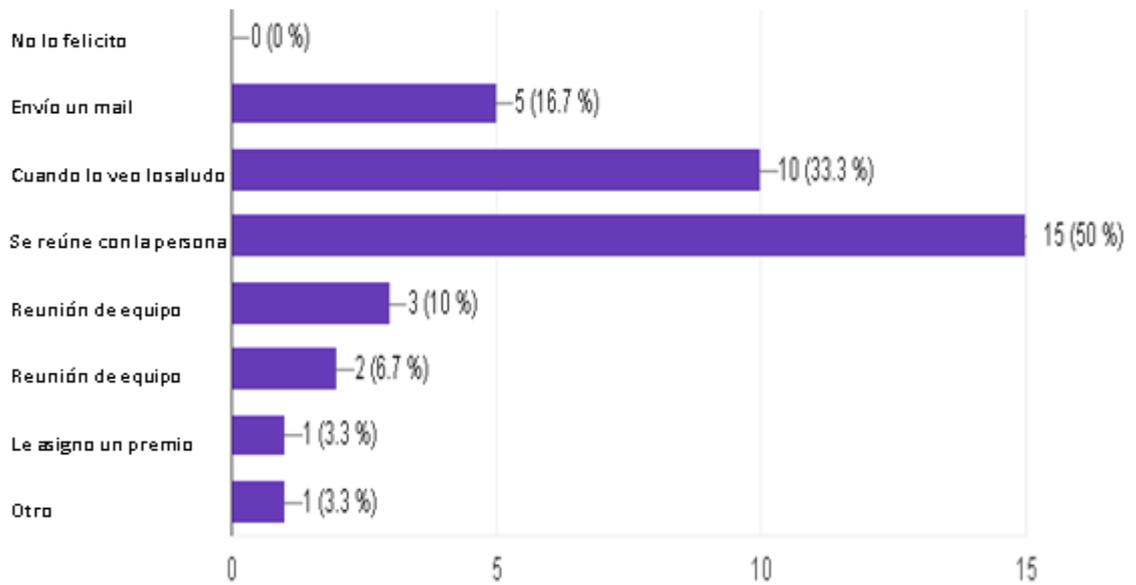
**GRÁFICO 12: FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE REUNIONES CON SUS EQUIPOS -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

En la misma línea que la inquietud anterior, se realizó la consulta respecto a, en caso de tener que felicitar a un colaborador, de qué manera lo llevaba adelante. Como se desprende del Cuadro adjunto debajo, si bien el 50% de los encuestados manifestó que organizaba una reunión con el colaborador a felicitar, el 33,3% indicó que lo saludaba en el momento que lo cruzaba por otras razones y el 16,7% manifestó que solo le enviaba un *mail*. Asimismo, solo el 16,7% indicó que lo felicitaba en el momento que se lleve adelante una reunión con todo el equipo a los efectos de felicitarlo en público y el 6,6% manifestó que utiliza otros métodos.

**GRÁFICO 13: MÉTODOS UTILIZADOS PARA FELICITAR A UN COLABORADOR -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

A los efectos de conocer el tipo de relación que intentaban generar con sus colaboradores, resultó interesante que el 60% de los encuestados manifestó que intentaban generar un vínculo tanto profesional como personal, el 16,7% mantenía cierta distancia con una relación cordial, mientras que otro 13,3% se esforzaba por generar ciertos vínculos, el 6,7% generaba una amistad y el 3,3% mantenía una relación estrictamente profesional, lo que se observa en el siguiente Cuadro:

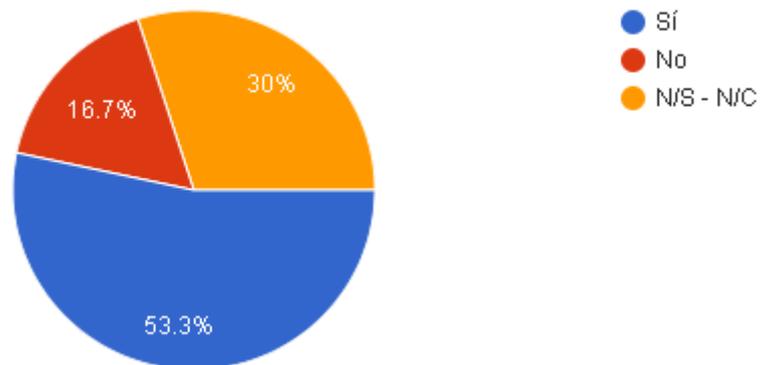
**GRÁFICO 14: TIPO DE RELACIÓN GENERADA CON SUS COLABORADORES -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Deviene interesante las repuestas de los encuestados respecto a la consulta sobre si sus colaboradores lo consideraban un ejemplo a seguir debido a que, como se desprende del Cuadro adjunto debajo, el 53,3% de los encuestados entendió que lo consideraban un ejemplo a seguir mientras que el 16,7% entendió que no resultaba considerado por sus seguidores como un ejemplo a seguir, por lo cual el 30% no pudo responder a la inquietud.

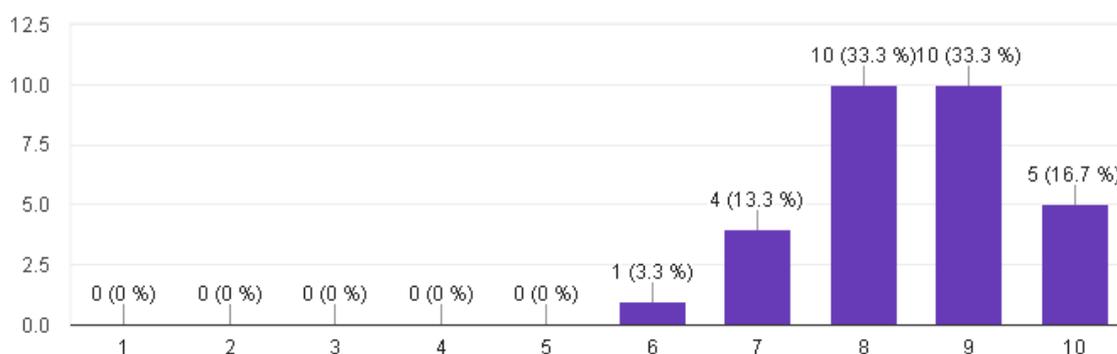
**GRÁFICO 15: ¿RESULTA CONSIDERADO UN EJEMPLO A SEGUIR? -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

En la misma línea que la inquietud anterior, se les consultó respecto a en qué grado consideraban que sus actos resultaban coherentes con sus dichos, como se desprende del Cuadro adjunto debajo, el 50% calificó la coherencia entre sus dichos y sus actos con 9 o 10 puntos, mientras que 49,9% realizó lo propio entendido que la coherencia entre sus dichos y sus actos se encuentra entre 6 y 8 puntos. Por lo mencionado, se puede entender que el 100% de los encuestados señaló que la coherencia entre sus dichos y sus actos resultaba muy buena o buena.

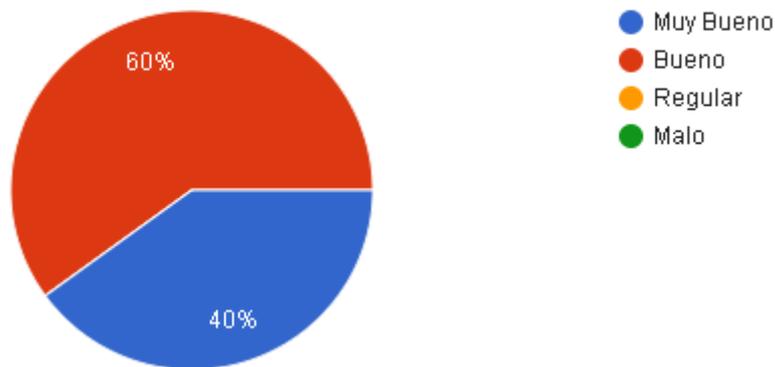
**GRÁFICO 16: GRADO DE COHERENCIA ENTRE DICHOS Y ACTOS -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Por otro lado, deviene interesante el resultado respecto a la evaluación que realizaron los encuestados respecto al clima de trabajo con el que contaban sus equipos de trabajo pues, como se puede apreciar en el cuadro adjunto debajo, el 60% de los encuestados señaló que sus equipos contaban con un buen clima de trabajo y el 40% señaló que el clima de trabajo de sus equipos resultaba muy bueno. Por lo mencionado, ninguno de los encuestados entendió que sus equipos contaban con un clima regular o malo.

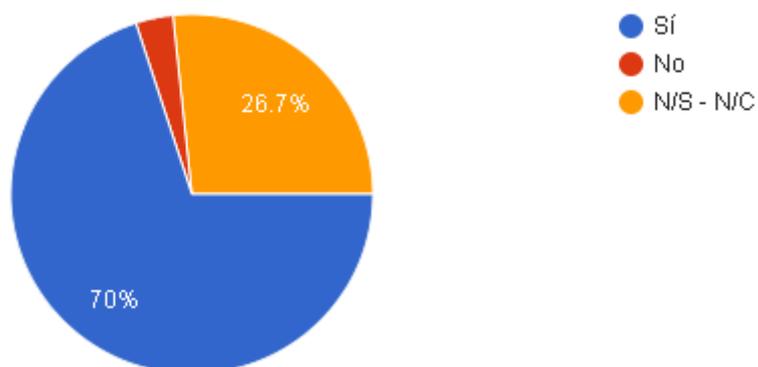
**GRÁFICO 17: CLIMA DE TRABAJO CON EL QUE CUENTAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO  
-JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Cabe destacar que el 70% de los encuestados manifestaron que consideraban que los colaboradores reconocían los valores que ellos representaban en cada una de sus acciones, mientras el 26,7% señaló que no sabía si esto ocurría y el 3,3% consideró que los colaboradores no reconocían los valores que transmitían mediante sus actos, tal lo indicando en el cuadro adjunto a continuación:

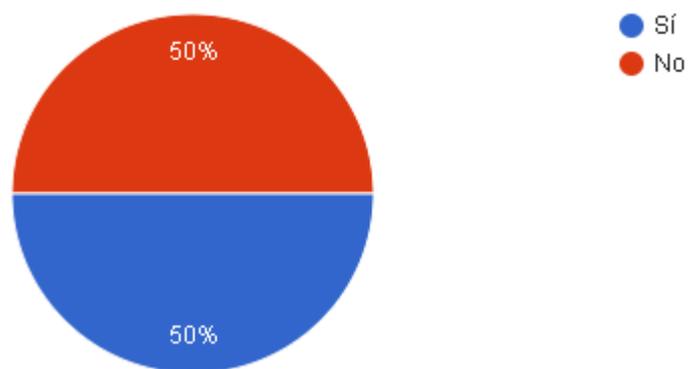
**GRÁFICO 18: RECONOCIMIENTO RESPECTO DE LOS VALORES QUE TRANSMITEN CON SUS ACCIONES -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Tal como se trata en el Marco Teórico, muchas organizaciones no desarrollan las competencias de sus actuales y futuros líderes, por lo cual resultó interesante consultarles a los jefes encuestados si ellos sentían que no han podido desarrollar, durante su crecimiento profesional, diversas competencias respecto del liderazgo. Ante la mencionada consulta y como se puede apreciar en el Cuadro adjunto debajo, el 50% de los encuestados manifestó que existían diversas competencias que no habían podido desarrollar -ver lista adjunta a continuación.

**GRÁFICO 19: FALTA DE DESARROLLO DE CIERTAS COMPETENCIA DURANTE SU CRECIMIENTO PROFESIONAL**



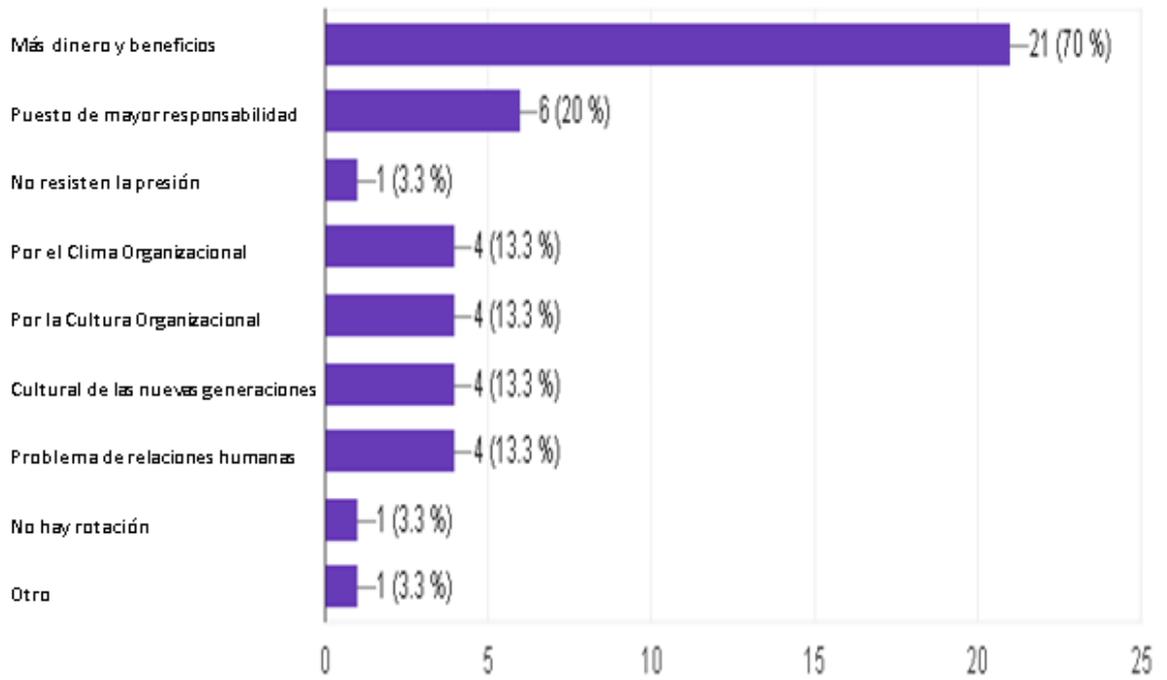
*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

**Lista de competencias, indicadas por los jefes encuestados, que no han podido desarrollar durante su carrera profesional.**

- ✓ Generar compromiso y sentido de pertenencia.
- ✓ Negociación.
- ✓ Adaptación al cambio.
- ✓ Delegación.
- ✓ Relaciones Humanas.
- ✓ Manejo de personal.
- ✓ Técnicas motivacionales.
- ✓ Recompensar.
- ✓ Resolución de Conflictos.
- ✓ Superar frustraciones.

La última consulta se refirió a que indicasen el motivo por el cual, ellos creían que las personas abandonaron la organización. Deviene interesante el resultado de la presente inquietud en base a las repuestas que se han desarrollado con anterioridad debido a que el 70% indicó que las personas que abandonan la organización lo hacían por mejoras económicas y mayores beneficios. Solo el 6% de los encuestados manifestó que las personas abandonaban la organización debido a que le ofrecían puestos de mayor responsabilidad y el resto indicó factores como clima organizacional y cultura organizacional, entre otros.

**GRÁFICO 20: FACTORES POR LOS CUALES LAS PERSONAS ABANDONARON LA ORGANIZACIÓN -JEFES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

### **III.2 Encuesta a colaboradores de empresas Pymes de Argentina**

Se ha realizado una encuesta a colaboradores de empresas Pymes de Argentina, la cual fue contestada en base a las experiencias personales de cada encuestado.

#### *Características*

La encuesta ha sido enviada mediante correo electrónico, ya que las empresas se encontraban en diferentes espacios geográficos dentro de Argentina.

Se ha desarrollado un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, tal como se observa en el Anexo II.

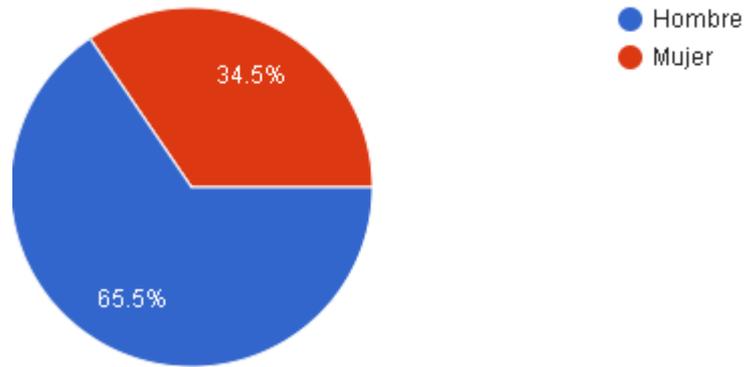
#### *Resultados*

La encuesta ha sido realizada por 30 empleados de empresas Pymes situadas en Argentina, con la finalidad de conocer y exponer las opiniones de los encuestados y la actualidad de las empresas en las cuales se desarrollaban. A los efectos de obtener mayor información sobre las empresas incluidas dentro de la encuesta, favor de referir al Anexo IV.

A continuación, se podrán observar los resultados obtenidos a través de la presente herramienta.

En el siguiente Cuadro, se indica que, del total de encuestados, un 65,5% de las respuestas fueron realizadas por hombres, mientras que el 34,5% fueron llevadas a cabo por mujeres:

**GRÁFICO 21: SEXO DE LOS ENCUESTADOS -COLABORADORES-**

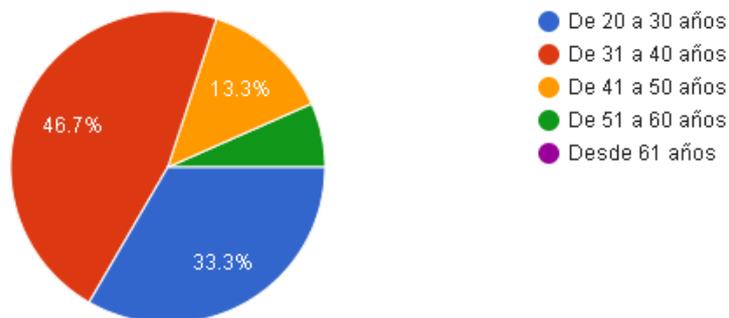


Nota: Un participante no contestó la presente consulta.

Fuente: *Elaboración Propia (2018)*

Asimismo, los encuestados se encontraban en diferentes rangos etarios. Mientras que un 33,3% de las respuestas fueron realizadas por individuos de entre 20 a 30 años, un 46,7% de las mismas fueron respondidas por participantes de entre 31 a 40 años. El resto de los encuestados se encontraba en un rango etario mayor a los 40 años de edad. La mencionada distribución puede observarse en el siguiente Cuadro:

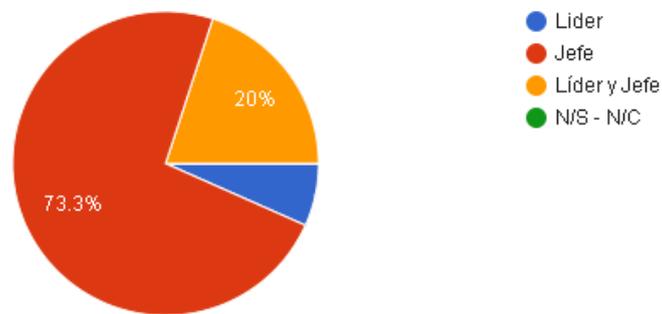
**GRÁFICO 22: EDAD DE LOS ENCUESTADOS -COLABORADORES-**



Fuente: *Elaboración Propia (2018)*

En el Marco Teórico se desarrolla las diferencias conceptuales, presentadas por los diversos autores, entre jefe y líder. En tal sentido, y teniendo presente que a los jefes se les consultó respecto a si se consideraban jefes o líderes, devino interesante plantearles a los colaboradores si ellos consideraban a su jefe líder o simplemente jefe. El resultado obtenido denota cierta importancia pues el 73,3% de los participantes manifestó que lo consideraban jefe, el 20% líder y jefe y el 6,7% líder.

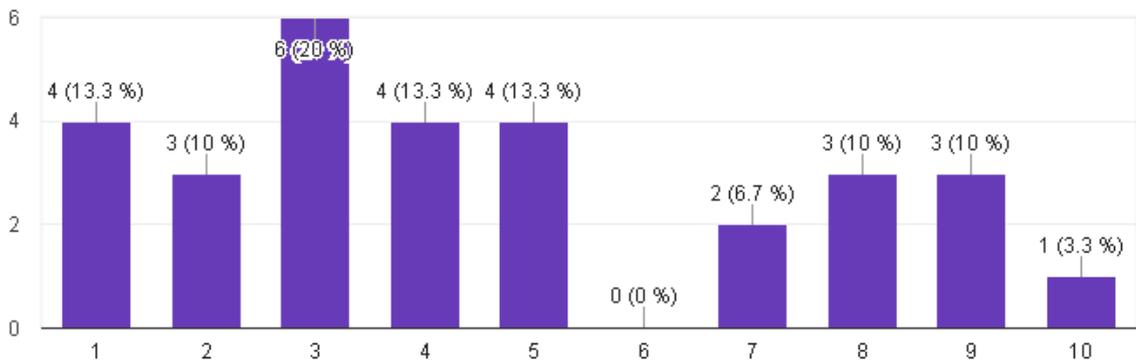
**GRÁFICO 23: SU JEFE, ¿ES LÍDER O JEFE?**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Asimismo, se procedió a consultar a los encuestados respecto al grado en que ellos entendían que su jefe se preocupaba en conocer lo que les sucedía en el aspecto personal. Resulta imperativo señalar que el 13,3% calificó la preocupación del jefe entre 9 y 10 puntos, el 16,7% señaló entre 7 y 8, mientras que con 5 o menos se encontraron el 69,9% de los encuestados. Se desprende de lo mencionado que el 69,9% de los encuestados entendió que su jefe contaba con una baja o nula preocupación respecto a los aspectos personales de sus colaboradores. Dichos resultados se pueden apreciar en el siguiente Cuadro:

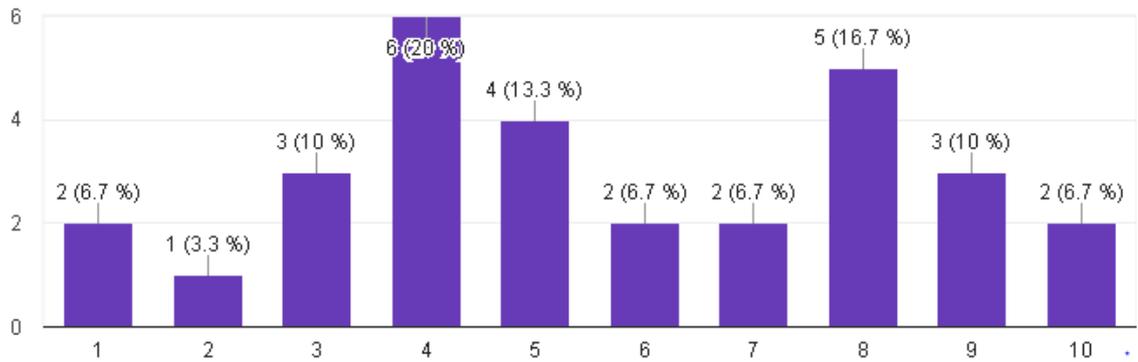
**GRÁFICO 24: GRADO DE INTERIORIZACIÓN DE LOS JEFES EN LOS ASPECTOS PERSONALES DE SUS COLABORADORES -COLABORADORES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

En la misma línea respecto de la inquietud anterior, se procedió a consultar acerca de cuanto confiaban los colaboradores en su jefe. Como se desprende del Cuadro adjunto debajo, el 16,7% de los encuestados calificó la confianza hacia su jefe con 9 o 10 puntos, el 30,1% realizó lo propio entre 6 y 8, mientras que el 53,3% consideró que la confianza que le tenían a su jefe se encontraba entre 1 y 5 puntos, es decir que 1 de cada dos encuestados contaba con poca o nada de confianza hacia su jefe.

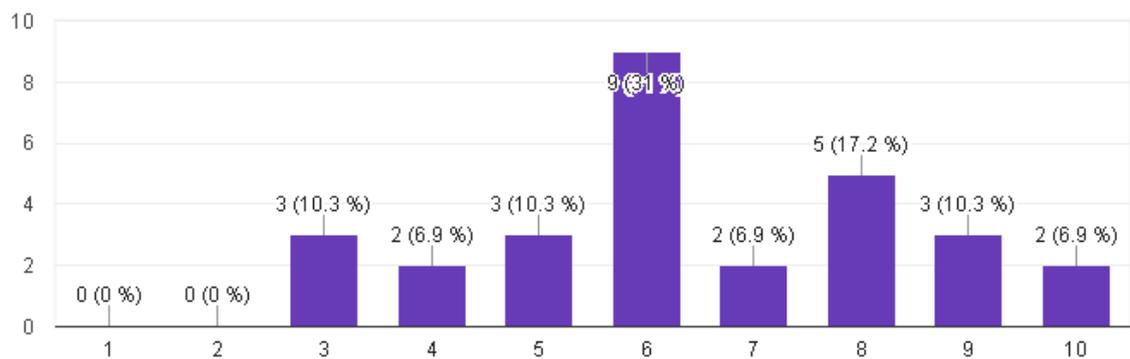
**GRÁFICO 25: GRADO DE CONFIANZA DE LOS COLABORADORES A SUS JEFES  
-COLABORADORES-**



Fuente: Elaboración Propia (2018)

No obstante, se observa un resultado más favorable respecto a la confianza que ellos percibían que sus jefes les otorgaban. Como se puede apreciar en Cuadro adjunto debajo, el 17,2% de los encuestados calificó -la confianza que sus jefes tienen a sus colaboradores- entre 9 y 10 puntos, el 55,10% realizó lo propio evaluándolo entre 6 y 8 puntos, mientras que el 27,5% de los participantes lo ubicó entre 1 y 5 puntos.

**GRÁFICO 26: GRADO DE CONFIANZA QUE LOS JEFES POSEEN HACIA LOS COLABORADORES  
-COLABORADORES-**

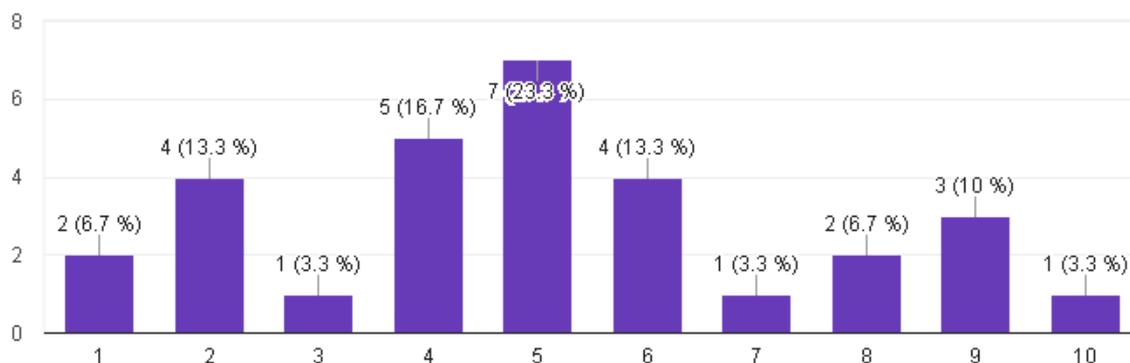


Nota: Un participante no respondió la consulta.

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Los diversos autores, en el Marco Teórico, señalan a la motivación como un factor determinante respecto a la gestión de un equipo de trabajo, asimismo, tanto los jefes como los informantes clave realizaron consideraciones similares. -Ver Marco Investigativo Cuadro 32 y Entrevista con Informantes Clave-. Por lo mencionado, resultó imperioso consultarles a los colaboradores, respecto a en qué grado se sentían motivados. Como se puede apreciar en el Cuadro adjunto debajo, el 13,3% señaló que se encontraba motivado entre 9 y 10 puntos, por su parte, el 23,3% calificó su motivación entre 6 y 8 puntos, mientras que el 63,3% entendió que su motivación se encontraba entre 1 y 5 puntos.

**GRÁFICO 27: GRADO DE MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES -COLABORADORES-**

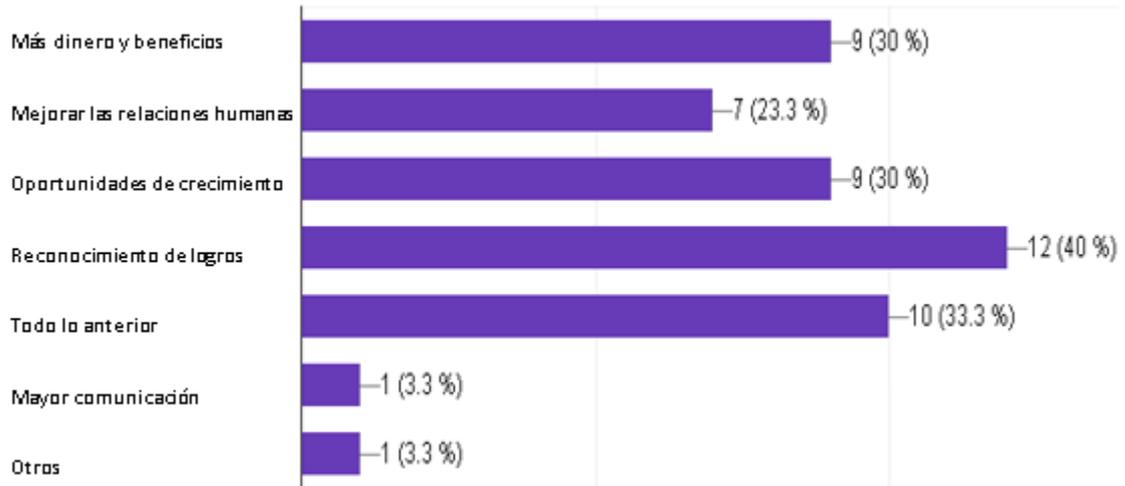


*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Asimismo y concatenado con la inquietud anterior, se les consultó respecto a qué aspectos mejorarían su motivación y, como se puede observar en el Cuadro adjunto debajo, la mayoría de los encuestados consideraron que un mayor reconocimiento de los logros mejoraría significativamente la motivación de las personas. Por otro lado, también resulta importante señalar que gran parte de los encuestados consideró que la motivación mejoraría si se trataban un conjunto de factores, tales como:

- ✓ Mejor remuneración.
- ✓ Mejorar las relaciones humanas.
- ✓ Mayores oportunidades de crecimiento.
- ✓ Reconocimiento de logros.

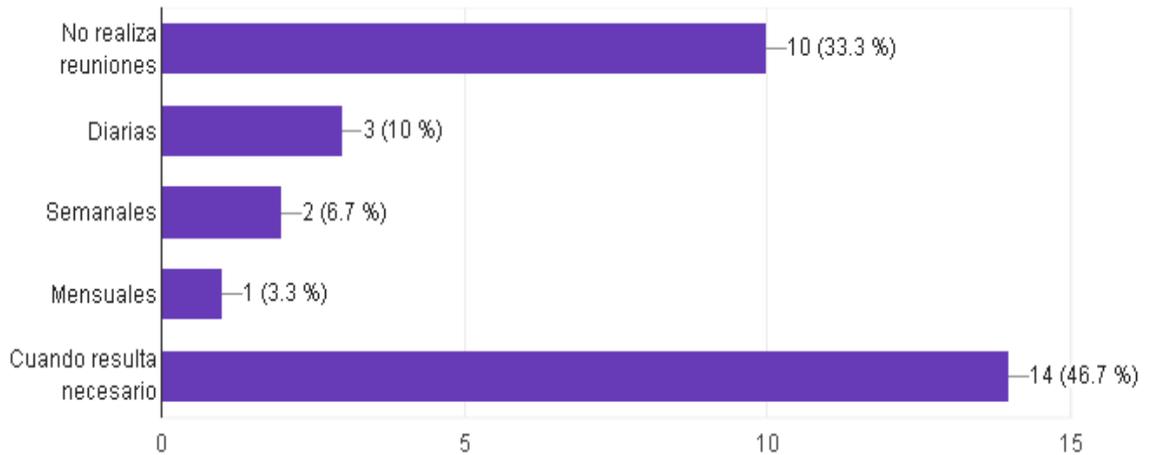
**GRÁFICO 28: FACTORES QUE MEJORARÍAN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES  
-COLABORADORES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Por otro lado, se consideró pertinente consultar a los encuestados respecto a con qué frecuencia sus jefes se reunían con ellos a los efectos de escuchar propuestas y opiniones. Como se puede apreciar en el Cuadro adjunto debajo, el 46,7% de los encuestados entendió que su jefe organizaba reuniones cuando consideraba que era necesario mientras que el 33,3% de los encuestados manifestó que su jefe no organizaba reuniones.

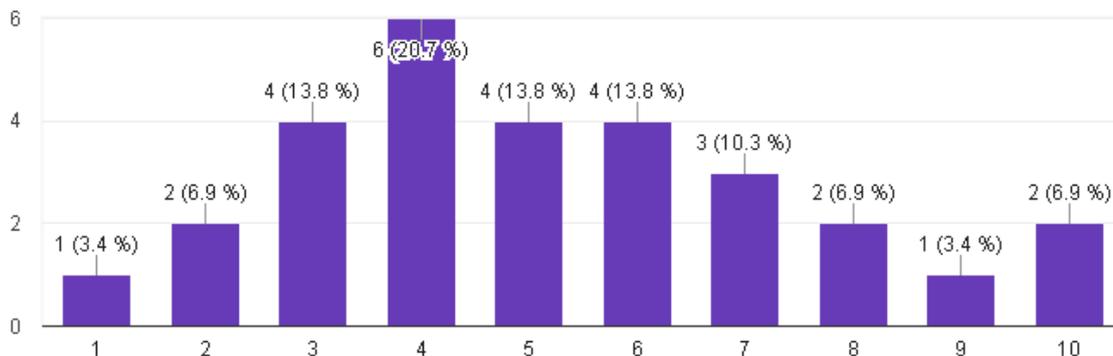
**GRÁFICO 29: FRECUENCIA DE REUNIONES ENTRE JEFES Y COLABORADORES  
-COLABORADORES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

En tal sentido, y como resultado de las últimas dos interrogaciones, se procedió a evaluar respecto a en qué grado consideraban que sus jefes reconocían sus logros. Como se puede observar en el Cuadro adjunto debajo, el 10,3% de los encuestados calificó entre 9 y 10 puntos el reconocimiento obtenido por sus jefes, por su parte el 31% realizó lo propio calificando entre 6 y 8 puntos, mientras que el 58,6% de los participantes realizó su evaluación indicando entre 1 a 5 puntos. Se desprende de lo mencionado que el 58,6% de los encuestados entendió que su jefe no reconoce los logros, lo hace muy esporádicamente o de forma muy deficiente.

**GRÁFICO 30: GRADO DE RECONOCIMIENTO DE LOGROS POR PARTE DE LOS JEFES -COLABORADORES-**

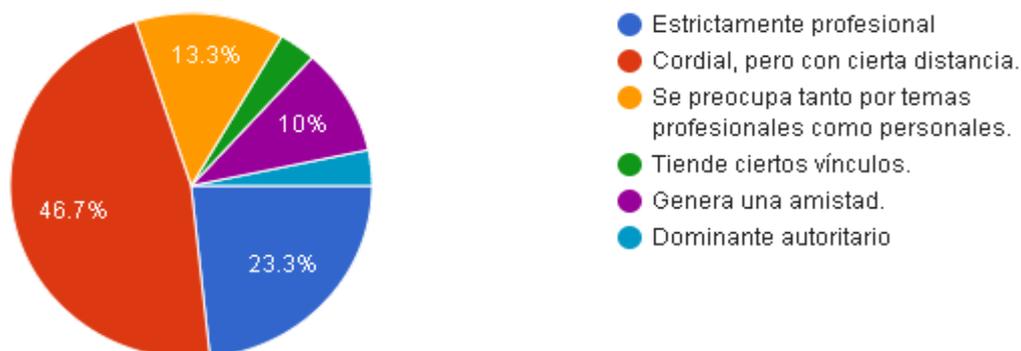


Nota: Un participante no respondió la consulta

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Por su parte, también se consultó respecto a qué tipo de relación generaba su jefe con cada uno de los participantes. Como se desprende del Cuadro adjunto debajo, el 46,7% de los encuestados entendió que su jefe mantenía una relación cordial pero distante. No obstante, el 23,3% percibió que su jefe llevaba adelante una relación estrictamente profesional, mientras que solo el 13,3% de los encuestados consideró que su jefe mantenía una relación profesional, sin embargo, haciendo hincapié en temas personales.

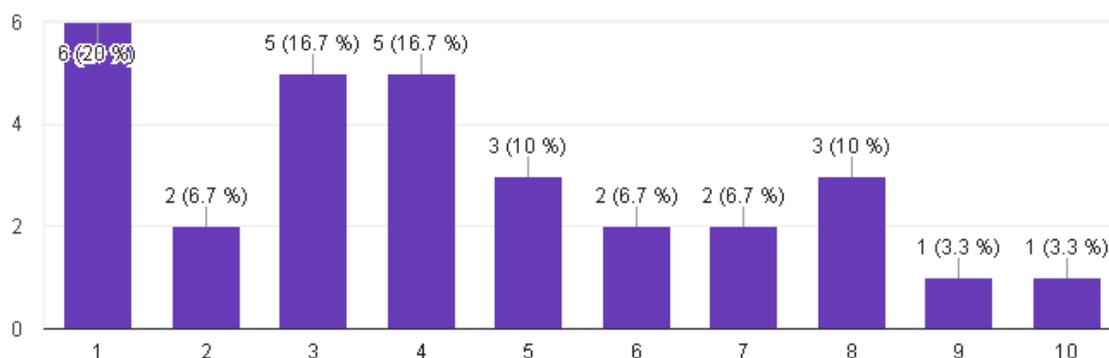
**GRÁFICO 31: RELACIÓN ENTRE JEFE Y COLABORADORES -COLABORADORES-**



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Asimismo, y ante la consulta respecto a en qué grado consideraban a su jefe un ejemplo a seguir, el 6,6% realizó su evaluación entre 9 y 10 puntos, por su parte el 23,4% de los encuestados realizó lo propio señalando entre 6 y 8 puntos, mientras que el 70,1% de los encuestados entendió que se encontraba entre 1 y 5 puntos (resulta pertinente señalar que dentro de este segmento el 20% de los mismos evaluó al jefe con 1).

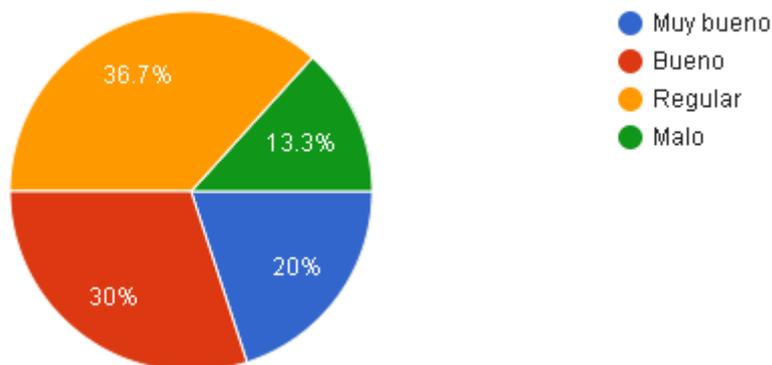
**GRÁFICO 32: GRADO EN EL QUE LOS COLABORADORES EVALÚAN AL JEFE COMO UN EJEMPLO A SEGUIR.**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

A su vez, resultó interesante poder tener conocimiento respecto de la percepción de los miembros de los diversos equipos de trabajo respecto del clima laboral con el que convivían diariamente. Como se puede observar en el Cuadro adjunto debajo, el 36,7% de los encuestados calificó al clima de su equipo de trabajo como regular, el 30% realizó lo propio indicando que el mismo resultaba ser bueno, el 20% lo calificó como muy bueno y el 13,3% lo avalúo como malo.

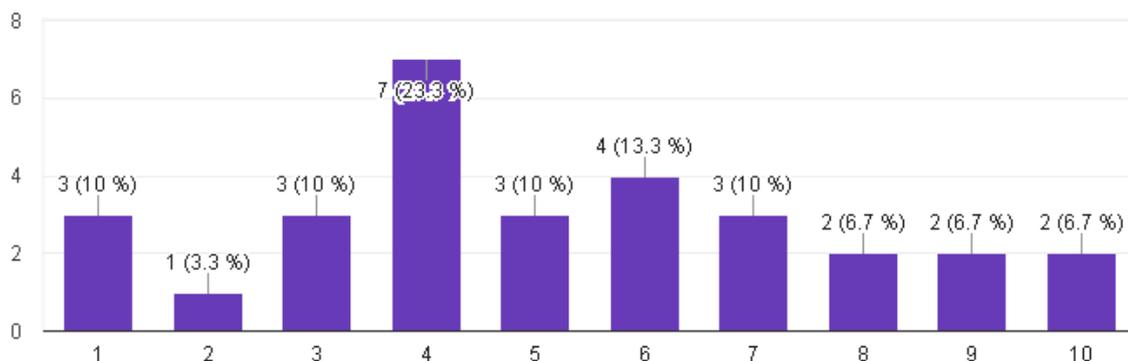
**GRÁFICO 33: CLIMA DEL EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN LOS COLABORADORES**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

No obstante, se procedió a interpelar respecto a en qué grado consideraban que las acciones de sus jefes resultaban coherentes con sus actos. Como se puede apreciar en el Cuadro adjunto debajo, el 13,4% de los encuestados evaluó la coherencia mencionada entre 9 y 10 puntos, el 30% realizó lo propio calificando entre 6 y 8 mientras que el 56,6% de los participantes señaló que la coherencia entre los dichos y los actos de su jefe se encontraba entre 1 y 5 puntos.

**GRÁFICO 34: GRADO DE COHERENCIA ENTRE LOS DICHOS Y LOS ACTOS DE SUS JEFES -COLABORADORES-**

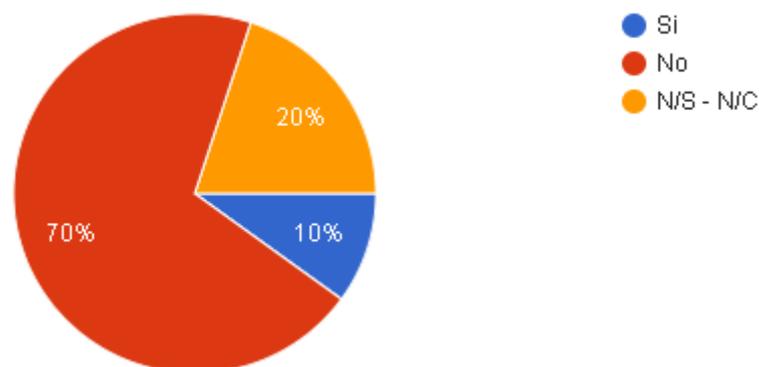


*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Deviene imperativo mencionar que las inquietudes realizadas con anterioridad se encontraban orientadas a obtener información respecto de diversos aspectos inherentes a la interacción entre el jefe y el colaborador. No obstante, los interrogantes subsiguientes se encontraban orientados a obtener información respecto a la planificación de las diversas organizaciones respecto del desarrollo de sus colaboradores.

En el presente marco, la primera inquietud que se les realizó a los encuestados se debe a si consideraban que las organizaciones los ayudaban a desarrollar diversas competencias a los efectos de que puedan ocupar puestos superiores en el futuro. Como se observa en el Cuadro adjunto debajo, el 70% de los participantes manifestó que las organizaciones no los ayudaban a desarrollar competencias futuras, asimismo, el 20% señaló que no sabe y por ende el 10% consideró que la compañía donde trabajaba los ayudaba a desarrollar competencias a futuro.

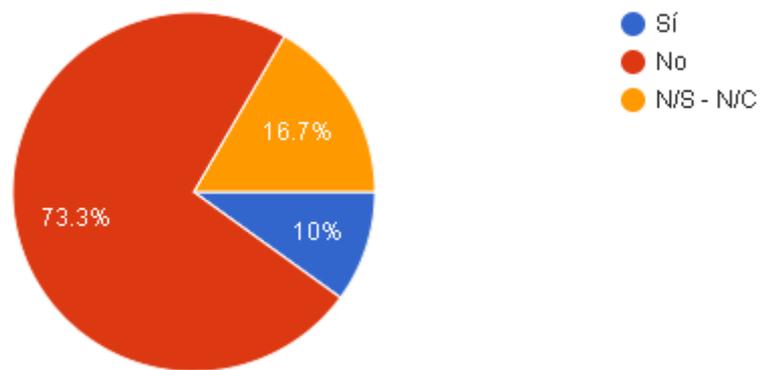
**GRÁFICO 35: CONSIDERACIÓN RESPECTO A SI LA ORGANIZACIÓN LOS AYUDABA A DESARROLLAR COMPETENCIAS A FUTURO -COLABORADORES-**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Posteriormente se les consultó respecto a si entendían que las organizaciones donde trabajaban contaban con planes de carrera a los efectos de desarrollar a los colaboradores. Cómo se puede observar en el Cuadro adjunto debajo, el 73,3% de los encuestados señalaron que sus organizaciones no contaban con planes de carrera, mientras que 16,7% manifestó no saber si su organización contaba con la presente herramienta y 10% señaló que su organización disponía de la misma.

**GRÁFICO 36: ¿LA ORGANIZACIÓN CONTABA CON PLANES DE CARRERA?**



*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

### **III.3 Entrevista con informantes-clave**

Con la finalidad de recolectar los puntos de vista de diferentes profesionales en relación con el liderazgo y la gestión del talento en empresas Pymes de Argentina, se han realizado entrevistas con preguntas semi-estructuradas, tal como se detalla en el Anexo V.

Consultados respecto de si las empresas Pyme de Argentina se centraban en administrar o liderar, los especialistas señalaron que las organizaciones descuidaban tanto los aspectos humanos como los relacionados al liderazgo por el desconocimiento de sus directores y de las personas que llevaban adelante el Departamento de RRHH. Esto se debía a que desconocían, también, el aporte que podía realizar un Departamento de RRHH al negocio, pues consideraban –de forma errónea- que la mencionada área no se encontraba relacionada con la gestión y -por ende- con la rentabilidad del negocio. Las Pyme debían cambiar su modelo mental debido a que seguían contando con un organigrama piramidal y –aún- mantenían vivas las ideas de Taylor y Fayol, donde quien tomaba las decisiones era quien se ubicaba en la cima -ya que era quien más conocía del negocio- manteniendo la misma concepción del hombre y, en tal sentido, a las personas las seguían considerando simplemente un costo fijo. A tales efectos, si algún colaborador se iba de la organización entendían que otra persona ocuparía su lugar sin incurrir en mayores costos.

Asimismo, los especialistas consideraron que el liderazgo no se encontraba relacionado con dotes divinos o mágicos, sino que consistía en un proceso de aprendizaje por el que toda persona que quisiera ocupar un puesto de liderazgo debía desarrollar las competencias necesarias. Sin embargo, señalaron que resultaba muy

difícil encontrar Pymes que contaran con planes de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y evaluaciones de potencial, entre otras herramientas que brindaban excelentes resultados a largo plazo.

Por otro lado, dentro de las consecuencias que debían afrontar las Pyme, en referencia al punto desarrollado en el párrafo anterior, los expertos señalaron una marcada falta de adaptabilidad al entorno cambiante que se percibía en la actualidad. En el mismo sentido, entendieron que las Pyme, en general, contaban con un bajo compromiso, falta de satisfacción de sus empleados y un alto grado de conflictividad, provocando una alta rotación de personal. En contraposición, remarcaron que las organizaciones que poseían verdaderos líderes dentro de sus filas contaban con equipos de alto rendimiento, un alto compromiso y excelentes niveles de satisfacción en sus empleados. A su vez, algunos de ellos mencionaron que existía un dicho tan viejo como cierto: empleados contentos, clientes contentos.

Los expertos plantearon que resultaba frecuente que los supervisores, jefes y/o gerentes provenientes de las entrañas de una Pyme se veían afectados por el Principio de Peter debido a que no se concebía al liderazgo como un proceso de aprendizaje sino como una asignación de poder, por lo que se suscitan grandes niveles de frustraciones y conflictividad, y -por consiguiente- en pérdida de talentos reales y potenciales. En su defecto, consideraron que las organizaciones que resultaban exitosas en el surgimiento de líderes contaban con procesos a mediano y largo plazo, invirtiendo tiempo y dinero. En otras palabras, se enfocaban en formar a las personas durante toda su carrera profesional. Además, resaltaron el impacto del desarrollo de líderes en el estado de resultados -sin embargo- señalaron que las Pyme lo concebían como un gasto innecesario; de allí que, en la mayoría de las mencionadas

organizaciones, el Departamento de RRHH solo contaba con la simple tarea de liquidar sueldos.

Deviene pertinente destacar, que los especialistas –además- han indicado que -en la actualidad- la generación Y valoraba otros factores en relación a las anteriores generaciones, tales como los horarios flexibles, la posibilidad de trabajo remoto y los climas lúdicos, entre otros.

A tales efectos, los especialistas entendieron que este hecho representaba un desafío aun mayor para las Pyme debido a que deberían afrontar un cambio profundo, tanto de sus propuestas de valor como de sus culturas, pues –a ese momento- no solo la organización elegía a sus colaboradores, sino que los colaboradores elegían en qué tipo de organización deseaban trabajar.

A su vez, los especialistas remarcaron la importancia respecto a que las personas se sintieran valoradas, les gustase su trabajo y contasen con desafíos permanentes. No obstante, agregaron que todo jefe debía contar con las capacidades a los efectos de mantener buenas relaciones interpersonales incluyendo escucha activa, comunicación asertiva y administración de conflicto.

Para finalizar, los expertos entendieron que las empresas Pyme, al no contar con un departamento de Recursos Humanos, por lo general no realizaban ningún tipo de control de gestión de talentos. En consecuencia, no contaban con indicadores formales en este aspecto. Sin embargo, indicaron que podían encontrarse diversas empresas, donde se llevaban adelante algunos indicadores de forma tácita; un ejemplo de ello, eran las evaluaciones de desempeño donde las Pyme no contaban con documentos formales, por lo cual resultaban ser implícitos. Dichas evaluaciones solían ser

globales y –frecuentemente- muy subjetivas por falta de capacitación respecto de los evaluadores y de un organismo que oficie de *staff*. A su vez, agregaron que las Pymes deberían enfocarse en gestionar el talento, llevando adelante diversas métricas a los efectos de actuar en consecuencia de los resultados obtenidos.

### **III.4 Conclusiones**

Respecto al resultado de ambas encuestas y luego de haber adicionado la información provista por las entrevistas mantenidas con los informantes-clave, se pudieron determinar diversas conclusiones desarrolladas a continuación.

El 73,4% de los jefes encuestados se consideraron líderes, aunque solo el 26,7% de los colaboradores clasificaron a su jefe como un líder. Así pues, como plantean los diversos autores en el Marco Teórico, los seguidores son quienes les brindan a los jefes la cuota de autoridad a los efectos de ser considerados líderes. Se evidencia que muchos de los jefes encuestados aún carecen del capital social a los efectos de ser concebidos como líderes por sus colaboradores. A su vez, los especialistas entendieron que esto sucede por diversos motivos:

- 1- Las Pymes contaban con la concepción errónea respecto a la asignación de puestos jerárquicos, comprendiéndolo como una simple atribución de poder.
- 2- Las Pyme no concebían al departamento de RRHH como un departamento estratégico a los efectos del desarrollo de sus talentos y -por ende- de la organización.

- 3- Resultaba muy difícil encontrar Pymes que contaran con planes de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y evaluaciones de potencial.

Por su parte, el 86,7% de los jefes consideró que se interiorizaba por los aspectos personales de sus colaboradores, no obstante, no lo deberían estar llevando a cabo de forma eficiente pues solo el 30% de los colaboradores entendió que su jefe se interiorizaba por sus aspectos personales -calificaciones entre 7 y 10 puntos-. En tal sentido, los especialistas plantearon que -en las Pymes- aún se sostenía la concepción del hombre planteada por la escuela de la administración científica.

La misma dispersión se observó en la confianza que poseían los colaboradores respecto del jefe pues el 93,3% de ellos entendió que la confianza que sus colaboradores les concedieron se encontraba entre 6 y 10 puntos. Sin embargo, el 53,3% calificó la confianza hacia su jefe entre 1 y 5 puntos. El presente contraste se ha podido relacionar con lo planteado por los especialistas respecto a que las Pymes entendían -de forma errónea- al liderazgo como una asignación de dotes divinos y no como un proceso de aprendizaje por el que deben afrontar sus líderes actuales y futuros, y que las organizaciones deben acompañar y asistir. A tales efectos, entendieron que toda empresa debe contar con procesos de desarrollo a mediano y largo plazo. Asimismo, y tal lo planteado por los diversos autores en el Marco Teórico, la confianza se relaciona con el capital social que es capaz de cultivar cada jefe y que -en base a dicho capital social- los colaboradores le otorgarán la cuota de autoridad correspondiente a su liderazgo; es decir, su liderazgo será tan fuerte como la confianza que le otorguen sus colaboradores.

Ahora bien, el 96,7% de los jefes encuestados calificaron entre 6 y 10 puntos la importancia de la motivación como un elemento clave en la gestión. Por otro lado, el 86,2% de los jefes calificaron el grado de motivación de sus equipos entre 6 y 10 puntos, aunque la percepción de sus colaboradores fue observada en modo diverso ya que el 63,3% de los colaboradores calificó su grado de motivación entre 1 y 5 puntos. Claramente, para los jefes la motivación resultaba un elemento muy importante, sin embargo, fallaban tanto en sus percepciones respecto de la motivación de su equipo como en la forma de generarla y gestionarla.

Resultó imperativo realizar una relación directa, entre el presente punto y lo señalado por los especialistas, respecto a que las nuevas generaciones contaban con nuevas exigencias a las que las Pyme no se encontraban preparadas y que debían actualizarse -no obstante- también, señalaron la importancia respecto a que devenía imperativo que las personas se sintieran valoradas, les gustase su trabajo y contasen con desafíos permanentes.

Asimismo, se apreció una concordancia en los conceptos generadores de motivación debido a que, tanto los jefes como los colaboradores, señalaron los siguientes aspectos como generadores de motivación:

- ✓ Remuneración y beneficios.
- ✓ Mejorar las relaciones humanas.
- ✓ Oportunidades de crecimiento.
- ✓ Reconocimiento de logros.

A su vez, los colaboradores realizaron mayor hincapié en el reconocimiento respecto de los logros obtenidos pues el 40% de los colaboradores entendió que resultaba el factor de motivación con mayor importancia. Deviene pertinente relacionar este punto respecto que el 58,6% de los colaboradores calificó el grado de reconocimiento de su jefe respecto a sus logros entre 1 y 5 puntos, es decir que consideró que su jefe no reconocía sus logros, los reconocía muy esporádicamente o de forma ineficiente. Asimismo, un factor que resulta explicativo -también- respecto de la dispersión observada, se debe al método utilizado por los jefes respecto a cómo llevaban adelante una felicitación ya que el 33,3% indicó que cuando lo veía lo saludaba y el 16,7% le enviaba un mail, se pudo entender que el 47% de los jefes no le otorgaban la importancia que ameritaba el hecho de brindar una felicitación. Así pues, el 50% de los jefes indicaron que existían competencias que no habían podido desarrollar durante su carrera profesional, no obstante, dentro del mencionado 50%, diversos participantes señalaron la competencia "generar compromiso" como una de ellas. En tal sentido, los especialistas entrevistados señalaron que resultaba frecuente que los jefes, gerentes y directos provenientes de las filas de las Pymes se vieran afectados por el Principio de Peter, tratado por diversos autores en el Marco Teórico, por lo que se suscitan grandes niveles de frustraciones, conflictividad, falta de compromiso, comunicación y reconocimiento.

En la misma línea, y con la misma dispersión, se encontró la consideración respecto a la relación que mantenían los jefes con los miembros de sus equipos. El 60% de los jefes señalaron que desarrollaban una relación interesándose tanto por temas profesionales como personales y el 20% señaló que se esforzaba por tender vínculos o formar una amistad, aunque el 46,7% de los colaboradores consideró que la relación

con sus jefes resultaba cordial, pero con cierta distancia y el 26,6% consideró que la relación se debía a temas estrictamente profesionales o directamente se llevaba adelante una relación autoritaria. En síntesis, se pudo apreciar una contraposición en las percepciones mantenidas tanto por los jefes como los colaboradores en algo tan sensible como la relación que mantenían permanentemente.

Asimismo, los especialistas señalaron que resultaba imperioso que todo jefe contase con las capacidades a los efectos de mantener buenas relaciones interpersonales incluyendo escucha activa, comunicación asertiva y administración de conflicto.

De igual modo, el 53,3% de los jefes señalaron que sus colaboradores lo veían como un ejemplo a seguir, no obstante, solo el 30% de los colaboradores calificó a su jefe como un ejemplo a seguir, evaluándolo entre 6 y 10 puntos. A su vez, el 100% de los jefes entendieron que sus actos resultaban coherentes con sus dichos, no obstante, solo el 43,4% de los colaboradores evaluó a la coherencia de los actos de sus jefes respecto a sus dichos entre bien y muy bien.

La misma problemática se reflejó en la consideración respecto al clima laboral debido a que el 100% de los jefes consideraron que el clima de trabajo resulta bueno o muy bueno (60% lo evaluó como bueno mientras que 40% lo consideró muy bueno), aunque el 36,7% de los colaboradores entendió que el clima de trabajo de su equipo resultaba regular y el 13,3% lo calificó –definitivamente- como malo.

Los especialistas entendieron que, por lo general, las Pyme no llevaban adelante métricas formales respecto a la gestión del talento. No obstante y en el caso de llevar adelante algún indicador, lo realizaba cada jefe de forma informal. A tales efectos,

resulta pertinente agregar que los jefes no pudieron señalar los motivos de la rotación voluntaria de sus equipos de trabajo.

En el cuadro adjunto debajo, se puede apreciar un resumen de las contraposiciones desarrolladas con anterioridad:

**CUADRO 24: CONTRAPOSICIONES ENTRE PERCEPCIONES DE JEFES Y COLABORADORES**

La mayoría de los jefes se consideraron líderes, sin embargo, sus colaboradores los calificaron como jefes.

Los colaboradores entendieron que los jefes no se interiorizaban respecto de sus temas personales, sin embargo, los jefes consideraban que lo llevaban adelante.

Los jefes entendieron que los colaboradores confiaban en ellos, sin embargo, no resultaba así.

Los jefes consideraban a la motivación como un factor clave, a su vez, entendían que sus colaboradores se encontraban motivados, no obstante, la mayoría de los colaboradores se sentía desmotivado.

Los colaboradores calificaron al reconocimiento como el factor más importante respecto a la motivación.

Los colaboradores consideraron que resultaban poco reconocidos.

El método de reconocimiento implementado por gran parte de los jefes resultaba poco eficiente.

Los jefes entendían que la relación que desarrollaron con sus colaboradores resultaba estrecha, sin embargo, los colaboradores señalaron que resultaba distante o estrictamente profesional.

El 100% de los jefes calificaba el clima laboral de su equipo como bueno o muy bueno, sin embargo, la mitad de los colaboradores lo consideraba regular o directamente malo.

Los jefes entendieron que el principal motivo por los que las personas abandonaban la organización se debía a que otras organizaciones les ofrecían una mejor remuneración y mayores beneficios.

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

## **IV. CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

El presente trabajo pretendió estudiar y analizar la problemática actual respecto al liderazgo, la motivación y la gestión del talento en las empresas Pyme de Argentina.

A tales efectos, se realizó un análisis respecto al pensamiento de diversos autores, procurándose estudiar la situación actual respecto de los conceptos en cuestión. Además, se llevó adelante un relevamiento de campo, encuestando a diferentes personas que ocupan puestos jerárquicos en empresas Pymes de Argentina como así, también, a diversas personas que no ocupan puestos jerárquicos en empresas Pymes de Argentina. A su vez, se procedió a llevar adelante distintas entrevistas con especialistas en la materia – Informantes Clave-.

Como resultado de la triangulación metodológica realizada en el Marco Teórico e Investigativo, ha sido posible presentar las conclusiones, propuestas y aportes para futuras investigaciones que serán expuestas en el presente Capítulo.

### **IV.1 Conclusiones generales**

Como resultado de la investigación realizada, resulta posible presentar las siguientes conclusiones, organizadas en distintos apartados conceptuales:

#### *Respecto al liderazgo organizacional*

Como se desprende del Marco Teórico (MT), un líder puede o no ocupar una posición de poder formal debido a que el liderazgo es independiente del organigrama de la organización; un líder es un miembro más del equipo, teniendo la tarea de conocer a

cada una de las personas que lo conforman, escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. Representa un trabajo arduo donde debe ganarse sus mentes y sus corazones con el propósito de lograr el mayor compromiso por parte de cada uno de los integrantes del equipo.

Sin embargo, los especialistas –Marco Investigativo- han indicado que resultaba frecuente que los supervisores, jefes y/o gerentes provenientes de las entrañas de una Pyme se vieran afectados por el Principio de Peter debido a que, en las Pymes Argentinas, no se concebía al liderazgo como un proceso de aprendizaje sino como una asignación de poder. De este modo, se suscitan grandes niveles de frustraciones y conflictividad. Así, en el Marco Investigativo -encuestas desarrolladas- se puede apreciar una marcada disonancia respecto a que los jefes se percibían como líderes, aunque los colaboradores los consideran simplemente jefes. El mencionado fenómeno indica que los jefes ostentan deficiencias a los efectos de conocer a cada una de las personas que conforman su equipo, escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. En general, no logran ganarse sus mentes ni sus corazones a los efectos de alcanzar un nivel alto de compromiso. Lo indicado, se puede observar en las repuestas señaladas por los colaboradores en el Marco Investigativo (MI), pues consideraron que los jefes no se interiorizaban por los aspectos personales; calificaron la confianza hacia su jefe como poca o nula; el grado de motivación resultaba bajo y consideraban que las acciones de sus jefes no concordaban con sus actos. A su vez, los autores señalan que quien logra con éxito el liderazgo posee ciertas competencias personales que lo ayudan a influir con éxito en las percepciones, creencias, actitudes y conductas de las personas a los efectos de lograr el compromiso con un objetivo establecido, incorporándolo como

propio. De esta manera, se puede entender que los jefes de las empresas Pymes de Argentina, en general, carecen de dichas competencias. Es por ello, que -en las encuestas llevadas adelante a los jefes- una gran parte de los mismos manifestaron que existían competencias inherentes al liderazgo que no habían podido desarrollar durante su carrera profesional.

En síntesis, los autores sugieren que el proceso de liderazgo se trata de una influencia recíproca entre el líder y sus seguidores. De esta forma, el líder comunica sus ideas, conoce a sus seguidores, se preocupa por sus intereses, entiende cómo motivarlos y desarrolla la confianza del equipo. Lograr esa unión es una de las responsabilidades que recae en el líder, situación que -por todo lo mencionado- no se plasma en la realidad de los jefes de las empresas Pyme de Argentina.

#### *Respecto al Jefe versus Líder y el Poder versus Autoridad*

Los autores consultados en el Marco Teórico (MT) entienden -como poder formal- al que proviene del organigrama, asociándolo con la capacidad que tiene un jefe de hacerse obedecer debido al premio o castigo que puede otorgarle. Por otro lado, indican que el poder personal no se relaciona con un puesto formal, sino como resultado de las competencias técnicas y/o ciertas personales. Esta última fuente de poder resulta la más eficaz de las dos ya que genera un compromiso mayor, aumenta la motivación y el rendimiento de las personas.

A su vez, señalan que lo ideal sería que toda persona que ocupe un puesto jerárquico tenga -además- su cuota de autoridad otorgada por sus seguidores. Dicho de otro modo, que toda persona que ocupe un puesto formal posea conocimientos,

habilidades, actitudes y valores que respalden su poder y lo ayuden a ganarse el respeto y la admiración de las personas. Asimismo, agregan a lo expuesto que los jefes se convierten en líderes cuando adquieren la capacidad de escuchar, conocer y entender a las personas. No obstante, como resultado de los estudios llevados adelante en el Marco Investigativo (MI) se pudo apreciar que gran parte de las personas que ocupan puestos jerárquicos, en empresas Pyme de Argentina, resultaban ser jefes y no líderes. En otras palabras, contaban con el Poder por posición o por formalidad y carecen de la autoridad informal, que debería ser otorgada por sus colaboradores. El fenómeno identificado con anterioridad se puede apreciar en las repuestas brindadas por los colaboradores -en las encuestas llevadas adelante en el Marco Investigativo (MI)- y señaladas en el punto anterior.

Por lo mencionado con anterioridad, los jefes y gerentes de empresas Pymes de Argentina, cuentan solo con el poder formal (capacidad) debido a que no cuentan con las competencias necesarias a los efectos de cultivar el capital social requerido a los efectos de que sus seguidores le otorguen la cuota de autoridad que todo líder requiere a fin de poder estimular a las personas a salir de su zona de confort, desarrollen sus habilidades, se complementen y potencien sus aportes individuales, orientándose al logro colectivo. El corazón de la autoridad se basa en lo que el líder es como persona, en los valores que representa y en su integridad. Es decir, su liderazgo será tan fuerte como la confianza que le otorguen sus colaboradores.

*Respecto a que el líder nace o se hace*

Como se desprende del Marco Teórico y durante su carrera profesional, los líderes perfeccionan las competencias innatas y desarrollan nuevas mediante el ejercicio de su rol y la capacitación continua. La cultura de la organización resulta fundamental en el crecimiento y desarrollo de los líderes pues la organización no solo debe brindar las posibilidades de desarrollo, sino que debe ser el artífice del desarrollo permanente de sus líderes. La organización que no lo comprenda no podrá adaptarse al cambio permanente.

No obstante, los especialistas -en el Marco Investigativo (MI)- señalaron que las empresas Pyme de Argentina, por un lado, no comprenden los conceptos de poder y autoridad, desarrollado en el párrafo anterior, debido a que entienden al liderazgo como -simplemente- la asignación del poder formal ignorando que se trata de un proceso informal y de aprendizaje permanente. Por el otro, no conciben que el Departamento de RRHH pueda incidir -directamente y positivamente- en el resultado del negocio. Por tales motivos, entienden a la capacitación y desarrollo como un gasto y no como una inversión. Es por ello que no cuentan con planes de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y de potencial, cuadros de remplazo, entre otras herramientas que permiten el desarrollo de diversas competencias donde se encuentran las inherentes al liderazgo.

A su vez, se puede añadir a lo planteado por los especialistas, las repuestas brindadas por los colaboradores en las encuestas desarrolladas en el Marco Investigativo (MI), pues la mayoría de los colaboradores consideraron que la compañía no contaba con un plan de carrera para su personal y que la empresa no los ayudaba a desarrollar las competencias inherentes a ocupar cargos de mayor jerarquía en el futuro. En la misma

línea, los jefes consideraron que existían competencias -inherentes al liderazgo- que no habían podido desarrollar durante su carrera profesional.

### *Respecto a las competencias del líder*

Durante el presente estudio se ha intentado determinar si los líderes cuentan con las competencias respecto a relaciones interpersonales y gestión de equipos. A tales efectos, mediante los estudios llevadas adelante en el Marco Investigativo (MI), se ha llegado a determinar que la mayoría de los colaboradores entendieron que los jefes contaban con niveles bajos de coherencia entre sus palabras y sus actos, y sugirieron que sus jefes les despertaban poca o nula confianza. Por otro lado, los colaboradores consideraron que sus jefes no reconocían los logros, lo hacían muy esporádicamente o de forma muy deficiente.

En el mismo sentido, la comunicación resultaba escasa ya que los jefes, o no llevaban adelante reuniones con sus equipos o las llevaban adelante cuando lo consideraban -ellos- oportuno. Resulta imperativo remarcar en el presente punto, que los especialistas señalaron la importancia respecto a que los jefes contasen con las capacidades relacionadas a la escucha activa, comunicación asertiva y administración de conflictos.

En cuanto a las relaciones interpersonales, la mayoría de los subordinados entendieron que la relación entre el jefe y sus colaboradores resultaba cordial con cierta distancia, estrictamente profesional o directamente autoritaria. En el mismo sentido, se observó una deficiencia respecto a la gestión del clima organizacional debido a que gran parte de los colaboradores consideró que el clima organizacional resultaba regular o

directamente malo, aunque la totalidad de los líderes entendió que el mismo resultaba bueno o muy bueno. El presente punto cuenta con una estrecha relación respecto a la motivación, donde también se puede apreciar deficiencias en la gestión pues la mayoría de los colaboradores entendió que se encontraban desmotivados, aunque los jefes consideraron que la gran mayoría de sus colaboradores se encontraban motivados.

Deviene pertinente señalar lo indicado por los especialistas pues entendieron que, las Pymes descuidaban tanto los aspectos humanos como los relacionados al liderazgo producto de un gran desconocimiento por parte de sus directores y de las personas que llevaban adelante los Departamentos de RRHH. Sumado al modelo mental y la cultura organizacional anticuada, las Pyme, en general, contaban con un bajo compromiso, falta de satisfacción de sus empleados y un alto grado de conflictividad, provocando una alta rotación de personal.

#### *Respecto al liderazgo en las organizaciones: sus problemáticas*

Los autores consultados en el Marco Teórico señalan que, según la teoría de Douglas McGregor, existen dos estilos básicos de dirección:

- ✓ Estilo Autoritario (Teoría X): Entiende que el ser humano siente repugnancia por su trabajo, no posee ningún tipo de ambición, prefiere ser dirigido y solo requiere seguridad laboral. Por lo mencionado, el director X cree que debe realizar un fuerte control, imponer amenazas y castigos con el fin de que los trabajos se realicen. Es por ello, que el directivo X cree que sus tareas principales se centran en dirigir, organizar y controlar los trabajos a realizar.

- ✓ Estilo Igualitario (Teoría Y): Entiende que si se alinean las necesidades personales con las organizacionales se lograrán satisfacer ambas de forma concatenada. Las personas se esfuerzan por conseguir los objetivos organizacionales si logran satisfacer sus necesidades personales. El director Y entiende que la motivación, el potencial de desarrollo y la asunción de responsabilidades no solo son responsabilidad del directivo, sino que se comparte con los colaboradores.

Ahora bien, los especialistas consultados señalaron que resultaba imperioso que las Pyme cambiaran su modelo mental debido a que seguían contando con un organigrama piramidal y –aún- mantenían vivas las ideas de Taylor y Fayol, donde quien tomaba las decisiones era quien se ubicaba en la cima -ya que era quien más conocía del negocio- manteniendo la misma concepción del hombre y, en tal sentido, a las personas las seguían considerando simplemente un costo fijo. A tales efectos, si algún colaborador se iba de la organización entendían que otra persona ocuparía su lugar sin incurrir en mayores costos. A su vez, entendieron que las Pyme, en general, contaban con un bajo compromiso, falta de satisfacción de sus empleados y un alto grado de conflictividad, provocando una alta rotación de personal.

Además, deviene imperativo añadir a lo expuesto que, si bien la mayoría de los líderes entendieron a la motivación como un factor determinante a los efectos de la gestión, contaban con una percepción muy diferente respecto a la que poseían los colaboradores, pues la mayoría de los colaboradores entendieron que se encontraban desmotivados. Asimismo, dichos colaboradores indicaron que un mayor

reconocimiento de los logros mejoraría significativamente la motivación de las personas.

Se puede considerar que los jefes no reconocían sus logros, los reconocían muy esporádicamente o de forma ineficiente. Un factor que resulta explicativo -también- respecto de la dispersión observada, se debe al método utilizado por los jefes respecto a cómo llevaban adelante una felicitación ya que la mayoría de los jefes indicaron que, al momento de felicitar a un colaborador, cuando lo veía lo saludaba o le enviaba un *e-mail*. De esta manera, se puede considerar que gran parte de los jefes no le otorgaban la importancia que ameritaba el hecho de brindar una felicitación.

Por otro lado, la mayoría de los colaboradores indicaron, a diferencia de lo señalado por los superiores, que estos últimos no se interiorizaban por las cuestiones personales de cada colaborador. Asimismo, entendieron que la relación que mantenían con sus jefes resultaba, cordial con cierta distancia, estrictamente profesional o directamente autoritaria. A su vez, los jefes explicaron la rotación de personal simplificando la situación pues señalaron que la mayoría de las personas que emigraban de la organización se debía a que otras empresas les ofrecen mayores sueldos y beneficios a los colaboradores que decidían alejarse de la organización.

En contraposición a lo expuesto, los especialistas remarcaron que las organizaciones que poseían verdaderos líderes dentro de sus filas contaban con equipos de alto rendimiento, un alto compromiso y excelentes niveles de satisfacción en sus empleados.

Por todo lo indicado con anterioridad, si bien no se puede concluir que los jefes de las empresas Pyme de Argentina se enmarcan en el Estilo (X), gran parte de sus comportamientos tienden a resultar similares.

Por otro lado, los autores consultados entienden al Principio de Peter como la problemática que sucede en empresas donde las personas ascienden por sus competencias hasta demostrar su incompetencia. En otras palabras -en diversas organizaciones y a lo largo de su carrera profesional- las personas van logrando diversos ascensos como resultado de desempeños pasados hasta llegar al puesto donde la persona demuestra su incompetencia. La gran problemática se debe a que se evalúa a las personas por las competencias pasadas y actuales, no por las competencias futuras. Sucede que, a medida que una persona asciende en el organigrama, el plan de tareas cambia: las tareas operativas son reemplazadas por tareas de gestión, entre ellas gestión de las personas y -por ende- las competencias que requiere el puesto y los objetivos a evaluar también cambian. Asimismo, los autores señalan que no es muy conocido dentro de las organizaciones pues los directivos se encuentran muy poco preparados sobre temas inherentes a la gestión del talento y -como resultado- no muchas empresas Pymes cuentan con las herramientas necesarias a los efectos de gestionar el talento de forma eficiente y eficaz.

En concordancia con lo expresado por los autores en el Marco Teórico (MT), los especialistas plantearon que resulta frecuente que los supervisores, jefes y/o gerentes provenientes de las entrañas de una Pyme se ven afectados por el Principio de Peter debido a que dichas organizaciones no conciben al liderazgo como un proceso de aprendizaje sino como una asignación de poder. Por lo mencionado, conciben al desarrollo y capacitación de líderes como un gasto innecesario; de allí que, en la

mayoría de las mencionadas organizaciones, no le otorgan al Departamento de RRHH el lugar que debería tener. Esto sucede debido a que desconocían el aporte que la mencionada área podía realizar a la gestión y -por ende- a la rentabilidad del negocio.

En tal sentido, se puede agregar a lo expuesto -tanto por los autores como los especialistas- que gran parte de los jefes consideraron que existían competencias - inherentes al liderazgo- que no habían podido desarrollar durante su carrera profesional y que las empresas -para las que trabajan- no se enfocan en contribuir a su desarrollo. A su vez, gran parte de los colaboradores señalaron que la empresa no lo ayudaba a desarrollar las competencias inherentes a los efectos de ocupar puestos de mayor jerarquía en el futuro. De esta manera, gran parte de los colaboradores señalaron que la organización no contaba con planes de carrera.

Los autores complementan lo expuesto señalando que una persona no solo debe ser ascendida como resultado de su desempeño pasado, como modo de premiar sus logros obtenidos, lealtad, compromiso y como forma de motivación, sino que -también- se deben tener presente las competencias actuales de las personas, sus talentos potenciales y los requisitos que demanda la nueva posición. A fin de lograr realizar las tareas identificadas con anterioridad, la organización debe contar con herramientas que le permitan gestionar y desarrollar sus talentos.

Por otra parte, los autores plantean que las actitudes del líder y las expectativas que posee respecto a sus seguidores predicen la conducta y el desempeño de los mismos. Es por ello, que los autores entienden que dicho efecto se debe a una profecía auto-cumplida por el directivo. Si el equipo recibe *inputs* positivos del líder es probable que aumente su rendimiento y realice cada vez mejor sus funciones. Si las capacidades de los empleados son siempre cuestionadas por parte del líder afectará a

la calidad de su trabajo. El peor mensaje que se puede emitir a sus seguidores es esperar muy poco de ellos pues resulta un impacto fuerte en la motivación y la confianza.

A su vez, agregan que el tipo de directivo que sea (Directivo Y o Directivo X) condicionará las actitudes que tenga el jefe respecto a sus seguidores. Como mencionan los autores, los directivos Y son los que consiguen mayor rendimiento de su equipo de trabajo y mejor clima laboral. A los efectos de lograr desarrollar las habilidades inherentes a gestionar los resultados de las personas, al mismo tiempo que sus sentimientos y necesidades, resulta imperativo que las organizaciones desarrollen las competencias de sus líderes actuales y futuros. La relevancia del presente punto se debe a fin de evitar el Principio de Peter y el Efecto Pigmalión, es por ello, que los autores señalan que las organizaciones deben comprender la importancia de gestionar el talento a mediano y largo plazo.

Asimismo, los expertos consideraron que las organizaciones que resultaban exitosas en el surgimiento de líderes contaban con procesos a mediano y largo plazo, invirtiendo tiempo y dinero. En otras palabras, se enfocaban en formar a las personas durante toda su carrera profesional. Agregaron, que las organizaciones que poseían verdaderos líderes dentro de sus filas contaban con equipos de alto rendimiento, un alto compromiso y excelentes niveles de satisfacción en sus empleados.

### *Respecto al liderazgo y la motivación*

Los autores señalan que la motivación puede entenderse como una fuerza interna impulsora de comportamientos. Resulta importante señalar que el motivo es aquello

que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. En definitiva, motivar es dar motivos para una acción. La gran dificultad deviene en que a cada persona la motivan cosas diferentes pues cada una posee diferentes necesidades y deseos, produciendo diferentes tipos de comportamientos. Dicha complejidad es la que deben entender y afrontar los diferentes líderes de un equipo a fin de canalizar los esfuerzos personales, obtener el mejor resultado de cada miembro y potenciar los aportes individuales con el objeto de obtener un resultado final que sea superior a los aportes individuales. Dicha complejidad se puede ver plasmada en la clasificación de la motivación según su origen. Asimismo, también se puede observar tanto en la teoría de Maslow (Necesidades Internas) como en la de Herzberg (Teoría de los Factores).

Adicionalmente, los autores señalan que las personas ingresan a una organización a los efectos de lograr satisfacer diversas necesidades individuales mediante la relación con la organización. A su vez, resulta imperativo que los jefes comprendan, a los efectos de optimizar la relación entre las personas y la organización, la diferencia que se presenta entre el contrato formal y el psicológico.

Complementando lo expuesto, los autores mencionan que el líder debe lograr inspirar a los demás, comunicando a la gente su valor y potencial con claridad a fin de que reconozcan los objetivos como propios. Asimismo, plantean que el líder debe conocer a sus seguidores. O sea, que deben conocer el potencial, las fortalezas y las debilidades de cada persona, y –también- deben saber qué cosas les están sucediendo, tanto en el ámbito laboral como personal. Por otro lado, deben lograr un ambiente de trabajo sinérgico, constructivo y justo. Para ello, debe lograr despertar el interés y el compromiso de las personas.

Esto se debe, a que la motivación potencia las habilidades de las personas y -por ende- la desmotivación disminuye el rendimiento de las competencias personales. No se trata de que la motivación genere mayores competencias, sino que la persona canalice sus esfuerzos y utilice todas sus habilidades y sus conocimientos al logro de un objetivo. Por otro lado, también se encontrará con mayor predisposición a la colaboración y cooperación con sus compañeros. Es por ello, que las emociones y los sentimientos resultan factores clave en el rendimiento de las personas. Todo líder debe conocer, comprender y trabajar sobre dichas emociones a fin de lograr el máximo potencial de su equipo.

Por su parte, las investigaciones realizadas indican que para los jefes la motivación resultaba un elemento muy importante a los efectos de su gestión. Sin embargo, se encuentran fallando tanto en sus percepciones respecto de la motivación de su equipo como en la forma de generarla y gestionarla. Sucede que -prácticamente- la totalidad de los jefes entendieron que sus colaboradores se encontraban motivados o muy motivados, aunque gran parte de los colaboradores entendieron que se encontraban poco o nada motivados. A tales efectos, resultó muy interesante que la mayoría de los colaboradores entendieron que el reconocimiento resultaba el factor generador de mayor motivación, resultando un factor intrínseco y, según la teoría de Herzberg, un factor motivacional. Dicho resultado se explicaba debido a que la mayoría de los colaboradores consideraron que su jefe no reconocía los logros, los reconocía muy esporádicamente o de forma ineficiente. En tal sentido, se detectó una visible ineficiencia en los métodos utilizados por los jefes a los efectos de llevar adelante una felicitación y una pobre interacción entre los jefes y sus colaboradores. Esto se debe a que los colaboradores señalaron que se reunían muy esporádicamente con sus jefes,

los jefes no consultaban sobre propuestas o recomendaciones, manteniendo una relación cordial con cierta distancia, estrictamente profesional o directamente autoritaria. A su vez, los colaboradores consideraron que sus jefes no se interiorizaban por sus aspectos personales, que su jefe no representaba un ejemplo a seguir y que sus acciones no resultaban coherentes con sus palabras.

Deviene pertinente remarcar la contraposición que atraviesan los jefes de las Pymes con la recomendación realizada por los especialistas, pues remarcaron la importancia respecto a que las personas se sintieran valoradas, les gustase su trabajo y contasen con desafíos permanentes. No obstante, agregaron que todo jefe debía contar con las capacidades a los efectos de mantener buenas relaciones interpersonales, incluyendo la escucha activa, la comunicación asertiva y la administración de conflicto.

Como se desarrolló en el Marco Teórico el concepto de motivación deriva – indefectiblemente- en el clima organizacional, siendo la propiedad del ambiente que perciben todas las personas que forman parte de la organización o del equipo de trabajo. Dicho concepto resulta relevante debido a que si la organización posee un clima saludable se potencia la unión entre las personas, la colaboración y la cohesión, logrando un efecto sinérgico entre todos los integrantes, afianzando los equipos de trabajo. En su defecto, si el clima organizacional resulta tóxico, predominan estados de desinterés, apatía y *stress*, entre otros. En dichas organizaciones se puede detectar baja comunicación formal y un elevado “radio pasillo” (comunicación informal), alta rotación de personal y baja productividad, entre otros.

En tal sentido, resulta relevante la discrepancia detectada ya que la totalidad de los jefes consideraron que el clima con el que contaban sus equipos de trabajo resultaba bueno o muy bueno, aunque uno de cada dos colaboradores calificó al clima de su

equipo de trabajo como regular o directamente malo. Al presente punto, deviene pertinente adicionar lo indicado por los especialistas respecto a que las nuevas generaciones contaban con nuevas exigencias a las que las Pyme no se encontraban preparadas y que debían actualizarse, señalando –también- la importancia respecto a que devenía imperativo que las personas se sintieran valoradas, les gustase su trabajo y contasen con desafíos permanentes. Asimismo, la mayoría de los jefes simplificaba el problema entendiendo que las personas que abandonaban la organización lo hacían solo porque otras organizaciones le ofrecían mayor remuneración y beneficios.

#### *Respecto a las herramientas para desarrollar competencias de liderazgo*

Durante el desarrollo del Marco Teórico, los autores señalan diversas herramientas que ayudan a las organizaciones a desarrollar las competencias de sus líderes actuales y futuros. A tales efectos, plantean que el Departamento de RRHH debe contar con el análisis y la descripción de cada cargo a los efectos de poder determinar las competencias requeridas y su respectivo estándar. Sin embargo, los especialistas señalaron que resultaba muy difícil encontrar Pymes que contaran con planes de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de potencial, procesos de *Coaching y/o Mentoring*, entre otras herramientas -señaladas por los autores en el Marco Teórico-, que brindaran excelentes resultados a largo plazo. Asimismo, consideraron que las organizaciones que resultaban exitosas en el surgimiento de líderes contaban con procesos a mediano y largo plazo, invirtiendo tiempo y dinero. En otras palabras, se enfocaban en formar a las personas durante toda su carrera profesional. No obstante, señalaron que las Pyme lo concebían como un gasto innecesario.

Asimismo, resulta imperativo añadir que la mayoría de los colaboradores entendieron que las organizaciones no los ayudaban a desarrollar competencias a los efectos de ocupar puestos de mayor jerarquía a futuro y que no contaban con planes de carrera para sus colaboradores. En la misma línea, los jefes señalaron que existían competencias que no habían podido desarrollar durante su carrera profesional.

Por lo todo lo señalado, se entiende que las Pymes de Argentina no contaban con las herramientas enfocadas al desarrollo de sus líderes actuales y potenciales pues lo consideraban un gasto innecesario, sin asociarlo al impacto positivo que podía generar en el desarrollo organizacional y en los resultados del negocio.

#### *Respecto a la gestión del talento*

En el Marco Teórico, los autores señalan que, durante la nueva era, las compañías comenzaron a replantear sus valores, sus estilos de liderazgo y sus procesos a los efectos de relacionar la atracción, retención y potenciación del talento con la productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente. Asimismo, señalan que las mejores empresas -en su trabajo- obtienen excelentes resultados para sus accionistas, clientes y colaboradores.

Por otra parte, entienden al talento como los conocimientos, habilidades, experiencia, juicio y actitud con las que cuenta una persona a los efectos de realizar una tarea de forma exitosa, considerando que -en una organización- se pueden encontrar tres tipos de talentos: alto potencial, alto desempeño y talento crítico.

Asimismo, entienden a la gestión del talento como una actividad estratégica alineada con la estrategia del negocio, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los distintos niveles de la organización. A su vez, diversos autores consideran que -en la actualidad- no alcanza con identificar el talento, atraerlo y retenerlo, sino que el gran desafío de las organizaciones se refiere a construir una empresa basada en el talento. De esta manera, las organizaciones basadas en el talento desarrollan diversas habilidades que les permite identificar sus necesidades de talento, encontrar la fuente de reclutamiento, generar una propuesta de valor atractiva, logrando retenerlos, desarrollarlos y generar un ambiente propicio para que los mismos puedan aplicar todas sus capacidades y se potencien con el resto de la organización. Por consiguiente, entienden que, en el mundo actual, solo pueden lograr una ventaja competitiva y sostenida las empresas que desarrollan recursos valiosos y difíciles de imitar. También, consideran que el liderazgo es una competencia fundamental a los efectos de la presente estrategia pues las empresas de alto rendimiento se diferencian por su calidad y solidez en el liderazgo.

Del mismo modo, consideran que, a los efectos de gestionar el talento de forma eficiente resulta imperativo que la empresa analice y genere una propuesta de valor atractiva para los empleados. La misma consiste en lo que los empleados pueden esperar recibir por el hecho de formar parte de la organización y no solo comprende los aspectos materiales sino –también- las vivencias diarias que experimentan las personas dentro de la organización.

Sin embargo, como ya se trató anteriormente, los especialistas consideraron que las Pymes descuidaban tanto los aspectos humanos como los relacionados al liderazgo. Del mismo modo, no contaban con un Departamento de RRHH y, en el caso que

existiera, solo se encargaba de liquidar sueldos. Adicionalmente, dichas organizaciones aún sostenían las ideas respecto a la gestión organizacional correspondiente a la escuela clásica de administración, manteniendo un organigrama piramidal, considerando que quien se encuentra en la cima cuenta con el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer y -a su vez- serán quienes toman las decisiones. Asimismo, aún mantenían la misma concepción del hombre respecto a que trabaja a desgano y solo se encuentra movido por una ambición económica permanente.

Por consiguiente, entendieron que las Pyme debían cambiar su modelo mental pues denotaban una marcada falta de adaptabilidad al entorno cambiante que se percibía en la actualidad, contaban con un bajo compromiso, falta de satisfacción de sus empleados, altos niveles de frustración y conflictividad, provocando una alta rotación de personal y -por consiguiente- en pérdida de talentos reales y potenciales. Este hecho, representaba un desafío para las Pyme debido a que deberían afrontar un cambio profundo, tanto de sus propuestas de valor como de sus culturas, pues en la actualidad, no solo la organización elegía a sus colaboradores, sino que los colaboradores elegían en qué tipo de organización deseaban trabajar.

Finalmente, resulta relevante agregar -como ya se ha señalado con anterioridad- que los colaboradores entendieron que no resultaban escuchados ni reconocidos, que no contaban con una alta motivación, consideraron al clima de trabajo como regular o malo, y señalaron que no confiaban en sus jefes y que no los veían como un ejemplo a seguir. Sin embargo, los jefes sostenían que las personas decidían alejarse de la organización por el simple motivo de buscar mejor salario o beneficios.

### *Respecto a Pymes y liderazgo en Argentina*

En el Marco Teórico, los distintos autores señalan que las Pymes tienen por delante un desafío importante, referido a cambiar su modelo de gestión a los efectos de atraer a las nuevas generaciones, pues las mismas demandan mayor participación, objetivos desafiantes y agregar valor a las empresas. No obstante, los especialistas consultados en el Marco Investigativo consideraron que, en la actualidad, la generación Y valoraba otros factores en relación a las anteriores generaciones, tales como los horarios flexibles, la posibilidad de trabajo remoto y los climas lúdicos, entre otros.

En la misma línea, los autores plantean que, en las Pymes Argentinas la mayoría de las posiciones jerárquicas se encuentran ocupadas por jefes y no tanto por líderes. Resulta pertinente indicar que, en el Marco Investigativo, la mayoría de los colaboradores entendieron que sus jefes no resultaban líderes.

Es por ello, que las Pymes deberían aceptar el desafío a los efectos de comenzar a adoptar las nuevas tendencias del *management*, modernizando el organigrama, implementando las nuevas herramientas tecnológicas, flexibilizando su cultura, otorgando libertad con responsabilidad a sus empleados y generando ámbitos cooperativos donde la persona pueda ser parte de la estrategia y, así, generar valor para la compañía.

A su vez y en el Marco Teórico, se señala que las empresas Pyme requieren comprender que el concepto “dirigir” cambió y ya no es solo mandar, sino lograr que los colaboradores sientan compromiso respecto de lo que se debe hacer, hagan propio el objetivo y se esfuercen voluntariamente en el logro del mismo. En este sentido, los especialistas consultados en el Marco Investigativo han concordado con los autores

pues remarcaron la importancia respecto a que las personas se sintieran valoradas, les gustase su trabajo y contasen con desafíos permanentes.

#### *Respecto a los principales indicadores para la gestión del talento*

En el Marco Teórico se plantea que las métricas a utilizar deben encontrarse delineadas de forma tal de lograr medir el grado de maximización del capital humano en la organización. De esta forma, se debe medir la gestión de RRHH como un sistema integrador respecto de las políticas, las decisiones y el grado de cumplimiento de la estrategia. A tales efectos, señalan que resulta esencial diseñar métricas apropiadas a fin de lograr o extraer conclusiones, aprender y tomar decisiones. Asimismo, entienden que existen una gran cantidad de métricas y es por ello que recomiendan minimizar el número de métricas con el objeto de facilitar la medición y posterior análisis de los resultados.

Sin embargo, los especialistas consultados en el Marco Investigativo, entendieron que, por lo general, las Pyme no llevaban adelante métricas formales respecto a la gestión del talento. No obstante y en el caso de llevar adelante algún indicador, lo realizaba cada jefe de manera informal y subjetiva. A tales efectos, resulta pertinente agregar que los jefes, en las encuestas llevadas adelante -también- en el Marco Investigativo, no pudieron señalar los motivos de la rotación voluntaria de sus equipos de trabajo.

## IV.2 Propuestas

Como resultado del análisis respecto a los temas desarrollados por los autores, en el Marco Teórico, y su posterior relación con los resultados obtenidos en el Marco Investigativo, se evidencia el gran desafío que tienen por delante las Pymes Argentinas en el campo de la gestión del talento. Asimismo, también se puede apreciar el impacto que este suceso conlleva en el desarrollo de sus líderes actuales y futuros. A tales efectos y en relación al contenido tratado en el Marco Teórico, se proponen algunas ideas de mejora planteadas en tres ejes diferentes que se relacionan entre sí:

- ✓ El rol protagónico que debe desarrollar el Departamento de RRHH dentro de la organización.
- ✓ El cambio del modelo mental que deben llevar adelante quienes dirigen las Pymes Argentinas.
- ✓ El desafío de recorrer el camino de la transición de gestionar a liderar a las personas.

1. Conformar un Departamento de RRHH orientado a velar por el desarrollo de las actividades necesarias a los efectos de hacer más eficiente el desempeño del personal. Sus objetivos principales se conectarán con: a) procurar que las personas logren satisfacer, de la mejor manera, sus necesidades personales mediante su relación con la organización y b) oficiar de *staff*, pues brindará asesoría y consultoría a los diversos supervisores, jefes, gerentes y directores en las tareas inherentes a la gestión de las personas que se encuentran a su cargo. Entre sus principales actividades se pueden mencionar:

- Confeccionar un análisis y descripción de cada cargo de la organización.

- Definir –con cada función- el perfil de cada uno de los puestos.
- Llevar adelante las búsquedas pertinentes, teniendo en cuenta los perfiles que se diseñaron en el punto anterior.
- Seleccionar las competencias requeridas para cada puesto.
- Identificar el estándar de desempeño y potencial en relación con las competencias de cada posición.
- Implementar evaluaciones de desempeño en toda la organización.
- Capacitar a los evaluadores y los evaluados en los aspectos referentes al proceso de evaluación. Oficiando, también, de apoyo.
- Identificar, junto a las personas jerárquicas, los talentos con los que cuenta la organización.
- Confeccionar planes de carrera y cuadros de reemplazo, en concordancia con los planes de capacitación y desarrollo.
- Confeccionar planes de capacitación y desarrollo, como se mencionó en el punto anterior.
- Implementar análisis de clima organizacional.
- Implementar -junto a los jefes- políticas de detección, atracción y retención del talento.
- Promover, desde el Departamento de RRHH, horarios flexibles, *Home Office* y trabajo en equipo, entre otros.
- Realizar entrevistas de desvinculación, pues le brindará información relevante tanto de la cultura organizacional, el clima organizacional, la calidad de liderazgo de los jefes, como así también, de la PDV de la organización.

2. Cambiar el modelo mental de quienes dirigen las Pymes Argentinas entendiendo que, en la actualidad, no resulta posible seguir gestionando las organizaciones con las ideas de la revolución industrial –donde algunas personas, solo por dotes divinos, nacieron para diseñar, gerenciar y decidir y otros simplemente para obedecer y ejecutar- en la era del conocimiento.

En la actualidad, se observa una guerra feroz por los talentos y, las Pymes, también requieren el talento adecuado para sobrellevar los cambios permanentes y diferenciarse de su competencia en el mercado. Así pues, resulta imperativo que las organizaciones comiencen a gestionar el talento. Por estos motivos, deviene menester lo siguiente:

- Deben comprender la importancia de contar con un Departamento de RRHH que cumpla con un rol relevante dentro de la organización y el impacto positivo en los resultados que esto conlleva.
- Analizar si la cultura organizacional resulta compatible con los talentos de las nuevas generaciones y los sucesos de la era actual.
- Analizar la PDV (Propuesta de Valor al Empleado) actual y desarrollar un plan orientado a brindar una PDV que sea superior y atractivo para los talentos actuales y futuros.
- Seleccionar, junto con el Departamento de RRHH, los futuros líderes en base a las competencias del puesto futuro y no en base a rendimientos pasados.
- Promover el *empowerment* desde los jefes a los colaboradores.

- Promover reuniones interdepartamentales a los efectos de desarrollar mayor integración y aumentar la comunicación entre los diversos departamentos de la organización.
  - Promover reuniones periódicas entre los diversos jefes y sus colaboradores a los efectos de desarrollar la comunicación. Incentivando tanto la comunicación descendente como la ascendente.
3. Propiciar que los supervisores, jefes y gerentes entiendan la diferencia entre gestionar y liderar a los colaboradores, o como diversos autores señalan, entre los conceptos autoridad y poder. A tales efectos, resulta relevante que:
- Conozcan a sus colaboradores a los efectos de comprender las necesidades con las que cuentan cada uno, y así, poder entender cómo motivarlos.
  - Conocer qué situaciones personales están afectado a sus colaboradores y, en caso de ser posible, ayudarlos y guiarlos, pues -sin lugar a duda- puede afectar el resultado de su desempeño en la organización.
  - Conocer las competencias con las que cuenta cada uno de sus colaboradores y cuales aún no han podido desarrollar.
  - Ayudar a sus colaboradores a desarrollar las competencias que aún no han podido desplegar y potenciar las presentes.
  - Gestionar, junto con el Departamento de RRHH, el clima de su equipo de trabajo.
  - Generar reuniones periódicas con sus colaboradores incentivándolos a opinar y proponer mejoras.

- Comprender la importancia de reconocer los logros de cada uno de los colaboradores y el efecto motivador, tanto para aquellos distinguidos como para el resto del equipo.
- Preocuparse por mantener una coherencia entre las palabras y las acciones pues los colaboradores realizan una exhaustiva evaluación de forma permanente. Cuesta mucho tiempo generar confianza y cualquier líder puede perderla en solo una acción.
- Entender las razones por las que las personas deciden abandonar la organización o el equipo de trabajo debido a que le brindará información relevante tanto de su estilo de liderazgo como de la cultura y el clima organizacional.

### **IV.3 Aportes para futuras investigaciones**

A partir de lo desarrollado en el presente estudio, se proponen diferentes temáticas que pueden complementar o aportar a la investigación en otros procesos:

- ✓ En un mundo que se encuentra en un permanente cambio, resulta imperativo analizar –en distintas geografías y sectores industriales- el impacto de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) en el liderazgo, trabajo en equipo y la gestión del talento.
- ✓ Asimismo y relacionado con el cambio organizacional, resulta relevante analizar la existencia de líderes resilientes en las Pymes argentinas y cómo pueden desarrollarse.

- ✓ Estudiar la convivencia de las diferentes generaciones -dentro del ámbito laboral- y cómo llevar adelante, en este contexto, un ambiente sinérgico y de cooperación.
- ✓ Analizar el nivel de trabajo en equipo y *empowerment* que se lleva adelante en las empresas Pymes de Argentina, determinando la mejor forma de promoverlo.
- ✓ A partir del impacto que tienen en la eficiencia organizacional, analizar la existencia de las siguientes problemáticas en las empresas Pymes de Argentina:
  - *Mobbing*: Se entiende como una situación en la que una persona -de forma recurrente y sistemática- lleva adelante una violencia psicológica, durante un largo periodo de tiempo, sobre otra persona. Esta situación se lleva adelante en el lugar de trabajo y cuenta con el objetivo de destruir las redes de comunicación de la víctima y su reputación, a los efectos de que el afectado decida abandonar el lugar de trabajo.
  - *Workaholic*: Se entiende como la necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones personales del adicto.
  - *Burn Out*: Resulta una patología que, producto de un estilo de vida agobiante, generalmente relacionado con el ámbito laboral y grandes exigencias físicas y mentales que resultan agobiantes, producen graves consecuencias físicas y psicológicas.

Asimismo, analizar la forma de eliminarlas o prevenirlas.

- ✓ Analizar los factores que resultan relevantes, para las nuevas generaciones, a fin de detectar los mejores disparadores motivacionales para tales generaciones.
- ✓ Interpretar hábitos de comportamiento de consumo y de aspiración laboral de los *millennials* (nacidos desde 1981 a 1994) a fin de incrementar la fidelización con la empresa.
- ✓ El presente estudio se enfocó en empresas Pymes de Argentina, sin embargo, resulta relevante -también- realizar un estudio similar, aunque orientándose en las nuevas empresas denominadas Multilatinas (empresas Latinoamericanas que se expandieron por la región).

Las organizaciones se encuentran conformadas y dirigidas por personas. Para que las organizaciones cambien, deben cambiar quienes la componen. A su vez, por más flexible o achatada que sea la organización, existe un ordenamiento jerárquico y quienes -en principio- deben entender y hacer propio el cambio son quienes las dirigen. Si esto sucede, la necesidad del cambio descenderá por el organigrama en forma de cascada. No resultará fácil pues se trata de un cambio respecto de la cultura organizacional de las Pymes Argentinas, que cuentan con gran influencia de las creencias y pensamientos de quienes las fundaron.

Abandonar dicho ADN demandará tiempo y esfuerzo pues se trata de una transformación en la concepción del hombre y la forma de desarrollarlo y fidelizarlo. Sin embargo, si ellos comprenden la necesidad actual de adoptar las nuevas tendencias del *managment* y la imperiosidad respecto de gestionar el talento como así

–también- de generar y retener a los verdaderos líderes, lograrán contar con personal altamente calificado conformando equipos de trabajo de alto desempeño y esto producirá un impacto significativo en los resultados del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Alles, M. (2016) *Cuestiones sobre gestión de personas*, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.

Becker B., Houselid M. y Ulrich D. (2002) *Cuadro de Mando de R.R.H.H*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

Bohlander, G. y Scott, S. (2008) *Administración de Recursos Humanos*, Cengage Editores, Santa Fe, México.

Cheese, P., Thomas, R. y Craig, E. (2008) *La Organización Basada en el talento*, Pearson Educación S.A., Madrid, España.

Chiavenato, A. (1999) *Administración de los Recursos Humanos*, Mc Graw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia.

Covey, S. (2004) *El 8º de la efectividad a la grandeza*, Free Press a División of Simón & Shuter inc., Nueva York, Estados Unidos.

Davis, K. y Newtrom, J. (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw-Hill Interamericana, México DF, México.

Dilts, R. (2004) *Coaching Herramientas para el cambio*, Ediciones Urbano S.A, Barcelona, España.

Fojo, F. (2013) *Caos, leyes raras y otras historias de la ciencia*, Palibri, Bloomington, Estados Unidos.

Franchi, R. (2009) *Organizaciones que viven y organizaciones que funcionan*, Nobuko, Buenos Aires, Argentina.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010) *Comportamiento Organizacional*, Cengage Editores, Santa Fe, México.

Hampton, D. (1997) *Administración*, Mc Graw-Hill Interamericana, México DF, México.

Hatum, A. (2011) *El Futuro del Talento*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, Argentina.

Hernandez, R. y Fernandez, C. (2006) *Metodología de la Investigación*, Mc Graw-Hill Interamericana, México DF, México.

Hunter, J. (2013) *La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, Ediciones Urbano, Barcelona, España.

Kouzes, J. y Posner, B. (1995) *El Desafío del Liderazgo*, Ediciones Garnica, Buenos Aires, Argentina.

Lussier, R. y Achua, C. (2010) *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, Cengage Learning Editores, Santa Fe, México.

Martínez, H. (2011) *Liderazgo responsable*, Ecoe Ediciones, Madrid, España.

Navarro, N, Navarro, X. y Nieto T. (2011) *Dirigir no es solo mandar*, Lid Editorial Argentina, Buenos Aires, Argentina.

Palomo Vadillo, M. (2010) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, ESIC Editorial, Madrid, España.

Puchol, L. (2007) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Ediciones Diaz Santos, Madrid, España.

Puig, M. (2012) *Madera de Líder*, Ediciones Urbano, Barcelona, España.

Rabouin, R. (2013) *Líderes de Alto Impacto*, Cengage Learning Argentina, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*, Person Educación, Naucalpan de Juárez, México.

Saracho, J. (2011) *Talento Organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Ril Editores, Santiago de Chile, Chile.

Schein E. (1982) *Psicología de la Organización*, Prentice Hall Hispanoamericana, Naucalpan de Juárez, México.

Tichy, N. (2003) *Líderes en Acción*, Compañía Editorial Continental, Colonia San Juan Tlihuaca, Delegación Azcapotzalco, México.

Van Morlengan, L. (2016) *Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa*, La Ley S.A.E., Buenos Aires, Argentina.

Van Morlengan, L. y Ayala, J. (2011) *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, Pearson Education de Argentina, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Witzel M. (2014) *Historia del Pensamiento Administrativo*, Grupo Editorial Patria, New York, Estados Unidos.

## Artículos

Alonso, V. (2001) Estimular el talento, *Gestión*, marzo-abril 2001, V6 N2.

Bermthal, P. y Wellis, R.(2006) Proyección de liderazgo, *Gestión*, mayo-junio 2006, VII N3.

Covey, S. (2005) Cuestión de hábitos, *Gestión*, marzo-abril 2005, VI0N2.

Dyer, J. y Lucier, C. (2002) Verdades Irrefutables, *Gestión*, marzo-abril 2002, V7 N2.

Gennari, O. (2013) La gestión del clima como tema de negocio, *WOBI*, diciembre 2012-enero 2013, VI7 N6.

Goodnigth, J. (2011) Fatto in casa, *Gestion*, septiembre-octubre 2011, VI6 N5.

Karl, A. (2005) Hacia las culturas del conocimiento, *Gestión*, marzo-abril 2005, VI0N2.

Kotter, J. (1996) Los líderes que necesitan, *Gestión*, julio-agosto 1996, 90-93.

Lafuente, F. (2011) Adiós al Líder Superpoderoso, *Gestión*, noviembre-diciembre 2011, VI6 N6

Lafuente, F. (2011) Nuevo atlas del capital humano, *Gestión*, septiembre-octubre 2011, VI6 N5.

Mintzberg, H. (2009) 5 Preguntas a Henry Minzberg, *Gestión*, noviembre-diciembre 2009, VI4 N6.

Santa Barbara, E. y Rodriguez Fernandez, A. (2010) 40 Años de la teoría del liderazgo situacional, *Revista Latinoamericana de Psicología, Volumen 42, Numero 1, PP 29-39.*

Whiteley, R. (2000) Hacia un liderazgo inspirador, *Gestión, enero-febrero 2000, V5 N1.*

### **Sitios Web**

Cortes, M. (2009) *Equipo de trabajo y trabajo en equipo*, Degerencia.com. Recuperado el día 05 de febrero de 2018 de <http://www.degerencia.com/articulo/equipo-de-trabajo-y-trabajo-en-equipo/imp>.

Forjado, D. (2014) *Gestión en la Pyme: La importancia del Liderazgo*, Grandespymes.com.ar. Argentina. Recuperado el día 01 de febrero de 2018 de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/05/08/gestion-en-la-pyme-la-importancia-del-liderazgo>

Huete, A. (2016) *Indicadores para una visión completa de la gestión de RRHH*. Talentier.com. Barcelona, España. Recupero el día 05 de febrero de 2018 de <http://blog.talentier.com/indicadores-para-tener-vision-completa-gestion-rrhh>

Great Place to Work institute inc. (2018) ¿Que es un excelente lugar para trabajar? [www.greatplacetowork.com.ar](http://www.greatplacetowork.com.ar). Recuperado el 29 de marzo de 2018 de <http://www.greatplacetowork.com.ar/nuestro-enfoque/i-que-es-un-excelente-lugar-para-trabajar>

Ministerio de Producción de la Nación (2017) *Nuevas categorías para ser Pyme*, [www.produccion.gob.ar](http://www.produccion.gob.ar). Recuperado el día 25 de marzo de 2018 de <https://www.produccion.gob.ar/2017/04/03/nuevas-categorias-para-ser-pyme-61115>

Gestión Empresaria (2017) *De jefe a líder, un desafío para el empresario Pyme*. Amexcorporate.com.ar. Argentina. Recuperado el día 15 de enero de 2018 de <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=56&cat>

Muypyme. (2015) *Tienen las grandes empresas mejor calidad directiva que las grandes empresas?*, muypyme.com. Recuperado el día 15 de enero 2018 de <https://www.muypymes.com/2015/07/31/tienen-las-grandes-empresas-mejor-calidad-directiva-que-las-pymes>

Senge, P. (2016, 08,08) [Santander Rio Canal]. *Mi definición de liderazgo*. Recuperado el día 11 de febrero de 2018 de [https://www.google.com.ar/search?q=corchete&hl=es&source=Inms&sa=X&ved=0ahUKEwiox7WakdDWAhXBkZAKHSMmCwAQ\\_AUICSgA&biw=1517&bih=735&dpr=0.9](https://www.google.com.ar/search?q=corchete&hl=es&source=Inms&sa=X&ved=0ahUKEwiox7WakdDWAhXBkZAKHSMmCwAQ_AUICSgA&biw=1517&bih=735&dpr=0.9)

Senge, P. (2012,09,10) [WOBI]. *Los grandes líderes nacen o se hacen*. Recuperado el día 11 de febrero de 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=4BTMN4IMPDk>

Valdano, J. (2016) [Williams Pozos] *Los 11 poderes del liderazgo*. Recuperado el día 11 de febrero de 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=q6EUa3z48pE>

## ANEXOS

### **Anexo I: Encuesta a profesionales y ejecutivos (líderes) de empresas Pymes de Argentina**

#### **Formulario de Encuesta**

<b>LIDERAZGO EN EMPRESAS PYME DE ARGENTINA</b>	
Germán Di Trolío	germanditrolío@yahoo.com.ar

No se requerirán más de 3 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo.

#### ***Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta***

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

#### ***Aclaraciones***

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

#### ***Líder versus Jefe– Definición y alcances***

El liderazgo resulta fundamental en cualquier organización que quiera sobrevivir en este mundo hiperconectado y globalizado, donde los desafíos son más complejos, los

cambios se producen -cada vez- a mayor velocidad y donde se acortó tanto el ciclo de vida de los productos como de los negocios.

Un líder es un miembro más del equipo quien tiene la tarea de conocer a cada una de las personas que lo conforman, escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. Debe ganarse sus mentes y sus corazones con el propósito de lograr el mayor compromiso por parte de cada una de las personas.

No obstante, el jefe es quien tiene el poder formal y es por ello que cuenta con la capacidad de hacer que las personas lleven adelante las tareas encomendadas.

## CUESTIONARIO

- Nombre de la empresa:
- Sector Industrial:
- Origen del capital
  - ✓ Internacional \_\_\_\_\_
  - ✓ Nacional \_\_\_\_\_
- Cantidad de empleados:
  - ✓ Argentina: \_\_\_\_\_
  - ✓ Región (indicar países) \_\_\_\_\_
  - ✓ Total Corporación \_\_\_\_\_

1. Posición:
  - a. Jefe
  - b. Supervisor
  - c. *Manager* / Gerente
  - d. Director
  - e. Otro.....
2. ¿Cuál es su sexo? (marcar con una cruz lo que corresponda)
  - a. Hombre
  - b. Mujer
3. ¿Cuál es su edad? (marcar con una cruz lo que corresponda)
  - a. De 20 a 30 años
  - b. De 31 a 40 años
  - c. De 41 a 50 años
  - d. De 51 a 60 años
  - e. Desde 61 años
4. La empresa cuenta con: (marcar con una cruz lo que corresponda)
  - a. Descripciones de Puesto.
  - b. Planes de Capacitación y Desarrollo de empleados.
  - c. Evaluaciones de Desempeño.
  - d. Evaluaciones de Potencial.
  - e. Test de Clima Laboral.

5. ¿Se considera líder o jefe en su equipo de trabajo? (Marque con una cruz dentro del recuadro)

Líder  Jefe  Líder y Jefe  N/S – N/C

6. ¿En qué grado se encuentra interiorizado en lo que le está sucediendo en lo personal a cada uno de sus colaboradores? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como totalmente interiorizado y 1 nada interiorizado)

.....

7. ¿Cómo califica el grado de confianza que sus colaboradores poseen hacia usted? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como excelente y 1 nulo)

.....

8. ¿Cómo califica el grado de confianza que usted posee para con sus colaboradores?

.....

9. ¿En qué grado conoce las emociones de sus colaboradores? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como totalmente interiorizado y 1 nada interiorizado)

.....

10. ¿En qué grado considera a la motivación como un factor clave de gestión? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como muy clave y 1 para nada clave)

.....

11. ¿Qué grado de motivación cree que poseen sus colaboradores? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como muy motivado y 1 como nada motivado)

.....

12. ¿Considera que la motivación resulta generada por:

- a. Solamente el dinero.
- b. Solamente los factores humanos.
- c. El crecimiento profesional.
- d. El reconocimiento.
- e. Todo lo anterior.
- f. Otro.....

13. ¿Con que frecuencia realiza reuniones de trabajo con sus colaboradores:

- a. Diarias
- b. Semanales
- c. Mensuales

- d. Cuando resulta necesario
- e. Otros.....

14. ¿Con que frecuencia suelen sus colaboradores resultar merecedores de un reconocimiento o felicitación de su parte?

- a. Diariamente
- b. Mensualmente
- c. Cada tres meses.
- d. Cada seis meses.
- e. Anualmente
- f. Otro.....

15. En el caso de tener que felicitar a un colaborador, usted:

- a. No lo felicita.
- b. Le envía un mail
- c. Cuando lo ve lo saluda.
- d. Se reúne con la persona.
- e. Aguada a una reunión de todo el equipo.
- f. Confecciona una reunión con todo el equipo.

16. ¿Cómo considera la relación con sus colaboradores?

- a. Estrictamente profesional.
- b. Cordial sin embargo mantengo una distancia.
- c. Me intereso tanto de temas profesionales como personales.
- d. Tiendo vínculos y me esfuerzo por ello.
- e. Genero una amistad.

17. ¿Cree que en su ausencia el equipo puede mantener su nivel de desempeño?

SI  No  N/S – N/C

18. ¿Cree que sus colaboradores lo consideran un ejemplo a seguir?

SI  No  N/S – N/C

19. ¿En qué grado usted cree que sus dichos son coherentes con sus actos? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como totalmente coherente y 1 como nada coherente)

.....

20. ¿Cómo considera el clima de trabajo de su equipo?

- a. Muy Bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

21. ¿Los seguidores reconocen los valores que usted representa en cada una de sus acciones?

SI  No

22. ¿Siente que durante su crecimiento profesional no ha podido desarrollar alguna competencia respecto del liderazgo?

SI  No



¿Cual?.....

23. ¿Puede indicar la rotación voluntaria de su equipo en el último año:

.....%

24. Indique las razones por las que cree que las personas abandonan la organización:  
(Puede marcar más de uno)

- a. Le ofrecen más dinero y beneficios.
- b. Le ofrecen puestos de mayor responsabilidad.
- c. No resisten la presión.
- d. Por el clima organizacional.
- e. Por la cultura organizacional.
- f. Resulta un tema cultural de las nuevas generaciones.
- g. Problemas de relaciones humanas.
- h. Otros.....

25. Comentarios generales y experiencias al respecto

.....

.....

.....

.....

.....

## **Anexo II: Encuesta a colaboradores de empresas Pymes de Argentina**

### **Formulario de Encuesta**

<b>LIDERAZGO EN EMPRESAS PYME DE ARGENTINA</b>
--

Germán Di Trolío
------------------

germanditrolío@yahoo.com.ar
-----------------------------

No se requerirán más de 3 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo.

#### ***Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta***

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

#### ***Aclaraciones***

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

#### ***Liderazgo versus Jefe– Definiciones y alcances***

El liderazgo resulta fundamental en cualquier organización que quiera sobrevivir en este mundo hiperconectado y globalizado, donde los desafíos son más complejos, los cambios se producen -cada vez- a mayor velocidad y donde se acortó tanto el ciclo de vida de los productos como de los negocios

Un líder es un miembro más del equipo quien tiene la tarea de conocer a cada una de las personas que lo conforman, escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. Debe ganarse sus mentes y sus corazones con el propósito de lograr el mayor compromiso por parte de cada una de las personas

**CUESTIONARIO**

- Nombre de la empresa:
  
- Sector Industrial:
  
- Origen del capital
  - ✓ Internacional \_\_\_\_\_
  - ✓ Nacional \_\_\_\_\_
  
- Cantidad de empleados
  - ✓ Argentina: \_\_\_\_\_
  - ✓ Región (indicar países) \_\_\_\_\_
  - ✓ Total Corporación \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su sexo? (marcar con una cruz lo que corresponda)

- c. Hombre
- d. Mujer

2. ¿Cuál es su edad? (marcar con una cruz lo que corresponda)

- f. De 20 a 30 años
- g. De 31 a 40 años
- h. De 41 a 50 años
- i. De 51 a 60 años
- j. Desde 61 años

3. Usted considera a su jefe:

Líder  Jefe  Líder y Jefe  N/S – N/C

4. ¿En qué grado usted considera que su jefe se preocupa por lo que a usted le sucede en lo personal? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como totalmente interiorizado y 1 nada interiorizado)

.....

5. ¿Cómo califica usted el grado de confianza que usted posee respecto de su jefe? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como total confianza y 1 ninguna confianza)

.....

6. ¿Cómo califica usted el grado de confianza que su jefe posee hacia usted y sus compañeros? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como total confianza y 1 ninguna confianza)

- .....
7. ¿En qué grado usted se siente motivado? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como Muy motivado y 1 como muy desmotivado)
- .....
8. ¿Se siente motivado o se sentiría motivado si (puede marcar más de una)
- a. La remuneración sería mayor.
  - b. Las relaciones humanas serian mejores.
  - c. Le brindarían oportunidades de crecimiento.
  - d. Se reconocieran los logros.
  - e. Todo lo anterior.
  - f. Otro.....
9. ¿Con qué frecuencia su jefe se reúne a escuchar propuestas y opiniones?:
- a. No realiza reuniones.
  - b. Diarias
  - c. Semanales
  - d. Mensuales
  - e. Cuando resulta necesario
  - f. Otros.....
10. ¿En qué grado usted siente que su jefe reconoce sus logros y los de sus compañeros? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como permanentemente y 1 no reconoce los logros)
- .....
11. ¿Como considera la relación que mantiene su jefe con usted y sus compañeros?
- a. Estrictamente profesional.
  - b. Cordial, pero con cierta distancia.
  - c. Se preocupa tanto por temas profesionales como personales.
  - d. Tiende ciertos vínculos.
  - e. Genera una amistad.
  - f. Otro (especificar)
12. ¿En qué grado usted considera a su jefe un ejemplo a seguir? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como es un ejemplo en todo y 1 no es un ejemplo en nada)
- .....
13. ¿Cómo considera el clima de trabajo de su equipo?

- a. Muy Bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

14. ¿En qué grado usted considera que las acciones de su jefe resultan coherentes con sus dichos? (Tomando una escala de 1 a 10, Tomando 10 como totalmente coherente todo y 1 no existe coherencia)

.....

15. ¿Considera que la empresa ayuda a desarrollar competencias a los efectos de ocupar puestos superiores en el futuro?

SI                   No                   N/S – N/C

16. ¿Considera que la empresa tiene un plan de carrera para usted y sus compañeros?

SI                   No                   N/S – N/C

17. Comentarios generales y experiencias al respecto

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Anexo III: Control de la encuesta a jefes, gerentes y directores de empresas  
Pyme de Argentina**

Nota: La encuesta fue enviada a partir de abril de 2018.

Empresa	Respuestas	Rubro
Acha Plast	1	Plástico
Colcam Merbus	2	Automotriz
Cregar	2	Construcción
Data memory S.A.	2	Comercio
El Galgo	2	Accesorios para Pintura
Electricidad Nico	1	Comercio
Estudio Contable Lopez	1	Estudio Contable
Googcream	2	Cosmética
Laboratorio De. Madaus	2	Farmacéutica
Mallol Hermandos	2	Envases
Nocito Constructora	2	Construcción
Palmero S.A.	2	Máquinas de Construcción
Pisano	2	Comercio
Plásticos Arenales	1	Plástico
Racklatina	2	Tecnología
Soluciones MRO	2	Manufactura
Wagen S.A.	2	Automotriz
<b>Total general</b>	<b>30</b>	

**Anexo IV: Control de la encuesta a colaboradores de empresas Pyme de Argentina.**

Nota: La encuesta fue enviada a partir de abril de 2018.

Empresa	Respuestas	Rubro
Acha Plast	2	Plástico
Bajo Cero S.A	2	Logística
Colcam Merbus	2	Automotriz
Cregar	2	Construcción
Data memory S.A.	2	Comercio
Estudio PGA	2	Estudio Contable
Fasten	2	Industria
Googcream	2	Cosmética
Nocito Constructora	2	Construcción
Palmero S.A.	2	Maquinaria de Construcción
Plásticos Arenales S.A.	2	Plásticos
Racklatina	1	Tecnología
Reds	2	Química
Rg group	1	Importadora
Romipack S.A	2	Industria
Serviflex	2	Envases flexibles
Total general	30	

## Anexo V: Guía de entrevistas con informantes-clave

### Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente

Cuadro:

**CUADRO 25: PROFESIONALES Y ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS**

Nombre y Apellido	País de Origen	Posición/Antecedentes	Entrevista		
			Fecha	Modo	Duración
Lic. María Eugenia Ayala Torales	Argentina	Lic. en Psicología y gerente de Recursos Humanos en Grupo Palmero.	25/04/2018	Presencial	30'
Lic. Eduardo Martínez	Argentina	Lic. en Relaciones Humanas. Consultor y Docente Universitario de grado y postgrado.	17/04/2018	Presencial	30'
Lic. Carlos Herrera	Argentina	Lic. en Psicología. Director y consultor de Ch y Asociados. Docente Universitario	18/04/2018	Presencial	45'
Lic. Osvaldo Sasovsky	Argentina	Lic. en Relaciones del trabajo. Ex. Gerente de Recursos Humanos en DBC S.A y Docente Universitario.	19/04/2018	Presencial	35'

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

## **Diseño de las entrevistas**

Semi-estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cree que las Pymes de Argentina se centran en administrar y no en liderar? De ser así, ¿Por qué cree que sucede?
- ¿Qué consecuencias cree usted que debe afrontar una empresa debido a encontrarse sobre administrada y sub-liderada?
- ¿Se enfocan las Pymes de Argentina en desarrollar a sus líderes actuales y futuros?
- ¿Resulta frecuente, en las Pymes de Argentina, que las personas ascendidas a puestos medios y altos se vean afectadas por el Principio de Peter? De ser así, ¿Por qué cree que sucede?
- ¿Qué importancia cree que las Pymes de Argentina le dan a la gestión del talento y cuáles serían sus consecuencias?
- ¿Qué importancia cree usted que tiene que una empresa cuente con
  - ✓ Descripciones de Puesto.
  - ✓ Planes de Capacitación y Desarrollo de empleados.
  - ✓ Evaluaciones de Desempeño.
  - ✓ Evaluaciones de Potencial.
  - ✓ Test de Clima Laboral.
- ¿Qué factores son los que tanto un jefe como una organización deberían tener presente a los efectos lograr una alta motivación en sus equipos de trabajo?
- ¿Las empresas Pymes de Argentina utilizan métricas de gestión del talento?

## Curriculum Vitae

### Germán Héctor Di Trolio

#### Datos Personales

Edad: 37 Años

DNI 28.750.198

Estado Civil: Soltero

Dirección: Las Flores N° 469 Haedo

Celular 1550279360

#### Experiencia Laboral

##### **2011 - 2018: Grupo Palmero- John Deere**

###### **Puesto: Jefe de Administración y Control de Gestión**

- Definición de objetivos y análisis de indicadores.
- Gestión del tablero de comando de la UEN.
- Responsable de la confección de informes al exterior.
- Responsable de la gestión de informes, análisis y exposición de los mismos.
- Responsable de la coordinación de los cierres mensuales de la UEN.
- Análisis de costos y propuestas de mejora.
- Responsable del desarrollo económico de talleres autorizados.
- Diseño e implementación de circuitos y procedimientos administrativos.
- Responsable de las cotizaciones de trabajos, facturación, gestión de OT, pañol y stock.
- Responsable de la recepción de auditorías internas y externas.
- Responsable de las registraciones contables.
- Negociación con clientes y proveedores en casos especiales.
- Soporte a otras UENs.
- Personal a Cargo.

**2008 - 2011: Alcatel-Lucent de Argentina S.A.**

**Puesto: Analista de Finanzas.**

- Confección del Presupuesto Financiero y análisis de desvíos.
- Determinación y confección de Cash Flow.
- Confección de reportes de Tesorería y Finanzas.
- Confección de posición de caja y bancos.
- Evaluación de proyectos.
- Análisis de factibilidad de leasing y determinación de entidad financiera.
- Relación con responsables de finanzas de entidades bancarias.

**2006 - 2008: Acha Plast S.A.**

**Puesto: Encargado de Administración.**

- Análisis y determinación de Costos Fijos y Variables.
- Análisis y determinación de Costos Directos e Indirectos.
- Determinación del costo por línea de producto y Margen de Utilidad.
- Confección de Indicadores de evolución de ventas, costos y gastos.
- Responsable de Pago a Proveedores.
- Responsable de Créditos y Cobranzas.
- Facturación.

**2003 - 2006: Pisano S.A.**

**Puesto: Empleado Administrativo.**

- Responsable de Pago a Proveedores.
- Responsable de Créditos y Cobranzas.
- Encargado de la administración del personal.
- Encargado de compras.
- Control de tesorería de 19 Unidades de Negocios.

## **Actividades Académicas**

- **2008 – Actual: Universidad de Morón**
  - Docente: En la materia Administración de los Recursos Humanos de la carrera de Lic. En Administración de Empresas.
  
- **2013 – Actual: UTN Regional Haedo**
  - Docente del Curso: Programa Ejecutivo de Administración de Empresas Eficientes.
  - Docente del Curso: Liderazgo y Conducción de Equipos.
  
- **Artículos de mi autoría:**
  - Artículo: ¿Por qué es tan importante la cultura organizacional en la rotación de personal?  
  
Boletín Administrativo N°4 del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Administración y Gestión Julio 2014 - UM.
  - Artículo: Pecados Capitales que hay que evitar en las finanzas.  
Revista Pyme Clarín mes de febrero 2014,
  - Artículo: Coaching. Revista Cema Número 101 Diciembre 2010.

## **Estudios Realizados**

**Universidad de Palermo:** Maestría en Dirección de Empresas (MBA) (En estudio)

**Universidad de Morón:** Lic. En Administración de Empresas (Egresado 2007)

## **Cursos Realizados**

- Tecnologías Informáticas Aplicadas al Aprendizaje Mixto. (UM) 1 año.
- Programa Ejecutivo para Mandos Medios (UBA). 64 hs.
- Gestión de Tesorería, Finanzas y Adm. Financiera (IAEF). 60 hs.
- Taller de Trabajo en Equipo (UM).64 hs.
- Taller de Liderazgo (UM).64 hs.
- Curso de Liquidación de Sueldo Nivel 1 y 2 (UM).
- Ingles Nivel Intermedio (En estudio)