

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Estudio sobre el Liderazgo y los Equipos de
Trabajo en las PyMEs argentinas

Autor/es:

Díaz Vera, Valentina LU: 1090144

Godoy, Gabriel Ricardo LU: 1098682

Mytiliños, Mariana LU: 1090081

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

Lic. De Arteche, Mónica Regina

Lic. Piccolo, Bruno Estéfano

Año: 2020

Fundación Universidad Argentina de la Empresa
Facultad de Ciencias Económicas

FUNDACIÓN
UADE

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO	11
CAPÍTULO 1: EL CONTEXTO DE LAS PYMES ARGENTINAS	11
1.1 Breve Historia y Conceptualización de las PyMEs	11
1.2 Tipos de PyMEs en Argentina	13
1.2.1 <i>Actividades Excluidas</i>	14
1.3 Características de las PyMEs Argentinas	14
CAPÍTULO 2: LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	16
2.1 El Liderazgo en la Actualidad	16
2.2 Diferencias Principales Entre un Jefe y un Líder	18
2.3 Cualidades del Líder, Estilos y Tipos de Liderazgo	20
2.3.1 <i>El Liderazgo Aplicado a las PyMEs</i>	29
CAPÍTULO 3: EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES	31
3.1 Características Fundamentales de los Equipos de Trabajo	31
3.2 Diferencias Esenciales Entre Grupos y Equipos	32
3.3 Factores que Inciden en la Eficacia de los Equipos de Trabajo	36
3.4 Principales Tipos de Equipos en la Actualidad	40
3.4.1 <i>Equipos de Funciones Cruzadas</i>	40
3.4.2 <i>Equipos de Fuerza de Tarea</i>	41
3.4.3 <i>Equipos Autoadministrados</i>	42

3.4.4 Equipos Virtuales	44
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
CAPÍTULO 4: RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS	50
4.1 Análisis de Resultados de Entrevistas a Expertos	50
4.1.1 Entrevista a Verónica Dobronich	50
4.1.2 Entrevista a Romina Soledad Balayn	54
4.2 Análisis de Entrevistas a Personas Clave	58
4.2.1 Entrevista a Uriel Antimo	59
4.2.2 Entrevista a Myriam Stantero	62
4.2.3 Entrevista a Agustín Korman	64
4.3 Análisis de Datos y Resultados de la Encuesta	67
4.4 Análisis de Datos y Resultados del Cuestionario	86
4.5 Triangulación Metodológica	93
CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS	96
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoría del liderazgo situacional de Blanchard y Hersey	28
Figura 2: Diferencias entre grupos y equipos	36
Figura 3: Cuatro tipos de equipos.....	40
Figura 4: Cuadro Metodológico A.....	48
Figura 5: Cuadro Metodológico B.....	49
Figura 6: Resultados entrevista a experta en Equipos de Trabajo	54
Figura 7: Resultados entrevista a experta en Liderazgo	58

Figura 8: Resultados entrevista a persona clave A	61
Figura 9: Resultados entrevista a persona clave	64
Figura 10: Resultados entrevista a persona clave B	66
Figura 11: Gráfico Osgood Entrevistas.....	67
Figura 12: Grado de flexibilidad y adaptación de la empresa	68
Figura 13: Percepción del trabajo en equipo en la organización o área	70
Figura 14: Impacto del trabajo en conjunto en la motivación y satisfacción laboral	71
Figura 15: Grado de colaboración entre los miembros del grupo o equipo	71
Figura 16: Grado de autonomía del grupo o equipo	73
Figura 17: Clima de confianza dentro del grupo o equipo	74
Figura 18: Priorización de intereses individuales o grupales en el grupo o equipo	75
Figura 19: Consideración del jefe como un líder	76
Figura 20: Consideración del líder como transformacional o transaccional.....	78
Figura 21: Nivel de empatía demostrado por el jefe y/o líder	81
Figura 22: Nivel de motivación que genera el jefe y/o líder	82
Figura 23: Nivel de carisma demostrado por el jefe y/o líder.....	83
Figura 24: Estilo predominante en el jefe y/o líder.....	84
Figura 25: Estilo de liderazgo preferido	85
Figura 26: Resultados de los Cuestionarios	91
Figura 27: Gráfico Osgood del Cuestionario	92

AGRADECIMIENTOS

Primero y principal, agradecemos a nuestros familiares, amigos y compañeros por el constante apoyo y motivación durante la realización de este trabajo, como también a lo largo de toda la carrera universitaria.

Es de nuestra consideración agradecer la dedicación de Mónica De Arteche y Bruno Piccolo, quienes a pesar del actual contexto de pandemia, otorgaron de manera oportuna las herramientas y el apoyo necesario para llevar adelante este trabajo de investigación.

Finalmente, queremos destacar y agradecer a Romina Balayn, Verónica Dobronich, Uriel Antimo, Myriam Stantero y Agustín Korman por su participación en las entrevistas. Y por otro lado, a todas las personas que contribuyeron respondiendo la encuesta o el cuestionario, ya que fue de gran importancia para el desarrollo de la investigación.

RESUMEN

En el siguiente trabajo de investigación, se estudió la problemática relacionada con el liderazgo y los equipos de trabajo en las PyMEs argentinas. Mediante la teoría establecida por referentes en las temáticas, tales como Sarasqueta, D'Alessio, Robbins, Judge y Hernández, entre otros, se logró contemplar y analizar diversos factores que fueron fundamentales para la conclusión de este trabajo. Para ello, se realizó una investigación cualitativa por medio de entrevistas, encuestas y cuestionarios a los diferentes protagonistas dentro de las PyMEs. A partir de la misma, se pudo dar a conocer, a grandes rasgos, cuáles son los diferentes tipos y estilos de liderazgo predominantes en las PyMEs y las dinámicas en cuanto a gestión de grupos y equipos. Gracias a ello, se puede observar que los principales factores a tener en cuenta son la adopción de un liderazgo transformacional, junto con un estilo democrático o coaching y el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de fomentar la motivación, la participación y un clima de confianza y, de ese modo, lograr un desempeño exitoso.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, Equipos de Trabajo, PyMEs Argentinas.

ABSTRACT

The following research study revolves around leadership and work teams in argentinian SMEs. Through the theory established by referents on these topics, such as Sarasqueta, D'Alessio, Robbins, Judge and Hernández, among others, it was possible to contemplate and analyze different factors that were essential for the conclusion of this study. Qualitative research was carried out through interviews, surveys and questionnaires to multiple partakers within the SMEs. This investigation's results made it possible to acknowledge the different types and styles of leadership implemented in argentinian SMEs and the dynamics regarding groups and teams management. The main insights supported that the fundamental factors to take into account are the adoption of transformational leadership, together with a democratic or coaching style

and the development of soft skills, in order to promote motivation, participation and trust and thereby, achieve a successful performance.

KEY WORDS

Leadership, Work Teams, SMEs.

INTRODUCCIÓN

Se puede argumentar, con justa fundamentación, que el capital más importante en una organización son las personas. Estas son las que dan soporte a las áreas, las que crean y ponen en práctica las estrategias, las responsables de manejar y desarrollar el negocio a lo largo de los años y, por sobre todo, las que deben adaptarse al entorno cambiante del mercado. Su razonamiento, trabajo en equipo, proactividad y la confianza que se genera entre ellas hacen posible atender y satisfacer la demanda de una manera pragmática y oportuna.

La sinergia generada entre los equipos de trabajo para cumplir un objetivo en común facilita enormemente la resolución de problemas y brinda mejores resultados. Por otro lado, se pueden distinguir grupos de trabajo en los cuales las tareas y funciones se realizan de manera unipersonal, sin dar pie al trabajo en conjunto. Dichos grupos, al no compartir un objetivo en común y no contar con el mantenimiento de relaciones estrechas entre sus miembros, pueden llegar a reducir su capacidad de reacción y, en cierta medida, el desempeño de su organización frente al mercado. Las causas principales del incorrecto funcionamiento de los grupos, en la mayoría de las organizaciones, son la falta de comunicación adecuada, de motivación y del sentido de pertenencia. Estas implicancias, en mayor parte, son el reflejo del tipo de liderazgo llevado a cabo en cada grupo.

Los dirigentes de dichas empresas afrontan una multiplicidad de situaciones relacionadas a factores externos, por lo que es normal que se presenten problemas, incluso tácitos, dentro de las pequeñas y medianas empresas. Estos problemas y adversidades tornan a las PyMEs más vulnerables frente al mercado y frente a sus competidores. En Argentina, a nivel general, éstas se ven ampliamente afectadas por el volátil macroentorno del país, por lo tanto, es esencial que su estructura interna sea flexible, a modo de fomentar las competencias necesarias para hacer frente a los cambios repentinos del entorno. La veloz toma de decisiones es un factor crucial a la hora de adaptarse a las necesidades del mercado, ya que las grandes empresas suelen estar un paso adelante debido a su larga curva de experiencia y su *know-how* en el sector. Se puede argumentar que este factor está directamente relacionado con la confianza dentro de los equipos de trabajo y con el liderazgo en las organizaciones,

variables que suelen estar subvaloradas debido a enfoques tradicionales y a la carencia de conocimiento con relación al fomento de un clima de trabajo favorable entre los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior, la inversión de tiempo y energía en la adaptación al cambio constante resultan esenciales. Ante un entorno caracterizado por la volatilidad, es de gran importancia el desarrollo de nuevas competencias y habilidades blandas, y la implementación de nuevas prácticas de gestión con el potencial de ser beneficiosas para el logro de los objetivos.

El tema de investigación en este estudio es la dinámica de los grupos y equipos de trabajo y del liderazgo en las PyMEs argentinas, y su consecuente impacto en el nivel de motivación de los colaboradores, el clima de confianza y la colaboración dentro de los grupos o equipos, entre otras variables.

Se puede observar que, en los últimos años, las prácticas de gestión de capital humano de numerosas empresas multinacionales han fomentado y otorgado mayor relevancia al bienestar laboral, la inversión en capacitación y desarrollo, y la construcción de una marca empleadora que hace hincapié en el factor humano. Esta tendencia se acrecentó debido a la crisis provocada por la pandemia del COVID-19. Sin embargo, a pesar de la posición desfavorable en cuanto a recursos de las PyMEs frente a las multinacionales, lo esencial para la puesta en práctica de un liderazgo efectivo y una óptima gestión de equipos son una mirada empática, actitud propicia y un sólido *know-how*.

Según los últimos datos disponibles (2016) brindados por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, las PyMEs representan un 65% del empleo privado. El 54% de los empleados que están en relación de dependencia afirman que no se sienten cómodos en su trabajo, y el 94% de los trabajadores asegura que el clima laboral influye en su capacidad de trabajo, según un informe realizado por la plataforma de empleos Bumeran en 2019.

El objetivo de este trabajo de investigación es indagar acerca de la situación actual del liderazgo y de los equipos de trabajo en las PyMEs argentinas.

Las preguntas centrales de la investigación abarcan dos enfoques sumamente relevantes en este trabajo. Las mismas son: ¿Cómo se sustentan las dinámicas

óptimas de trabajo en equipo y de liderazgo? y ¿Cuál es la situación actual del liderazgo y de los equipos de trabajo en las PyMEs argentinas?.

Dentro de este trabajo se plantean dos hipótesis. La primera consiste en que en las PyMEs argentinas la percepción de un jefe como un líder en un equipo de trabajo aumenta el nivel de motivación en los trabajadores, mientras que la segunda plantea que la percepción de un jefe como un líder aumenta la confianza en el grupo o equipo de trabajo.

Los objetivos principales del mismo son identificar los principales tipos y estilos de liderazgo utilizados en la actualidad, describir las claves del éxito de los equipos de trabajo y del liderazgo en las PyMEs argentinas, analizar la situación actual de los mismos y fundamentar la importancia de la implementación de buenas prácticas en cuanto al liderazgo y a la gestión de equipos en las PyMEs argentinas.

ALCANCE

En este trabajo de investigación no son tenidos en cuenta diversos factores importantes que influyen en las dinámicas de liderazgo y grupos y equipos de trabajo en las PyMEs argentinas. Estos son la antigüedad de las empresas de las que forman parte los encuestados y consultados, el nivel socioeconómico de los mismos, el impacto de otros factores en la motivación y el impacto de la subjetividad individual en la percepción de las diferentes variables. Las investigaciones realizadas en el presente trabajo se delimitan principalmente a pequeñas y medianas empresas con sede en CABA o en la Provincia de Buenos Aires.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: EL CONTEXTO DE LAS PYMES ARGENTINAS

En el presente capítulo se desarrolla una introducción sobre los conceptos fundamentales de las PyMEs argentinas y los tipos de PyMEs existentes en la actualidad. Se comienza el mismo con un breve prólogo acerca de su historia para posteriormente conceptualizar a las mismas.

1.1 Breve Historia y Conceptualización de las PyMEs

Las PyMEs, como estructura administrativa y general de un negocio, existen desde el comienzo de los tiempos. Sin embargo, en Argentina existieron diferentes contextos que influyeron en el crecimiento de las mismas, los cuales son importantes para comprender su idiosincrasia.

Levy en Di Ciano (2016) establece que el concepto de PyME comenzó a imperar en los años 50 y 60 a partir de la inclusión del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), en el cual se intentó potenciar la economía con estas empresas como agentes clave. Durante el mismo, la Argentina se encontraba en el medio de un proceso de desarrollo industrial bajo la guía del Estado, el cual se encargó de financiar vastos proyectos apoyando y promoviendo el emprendimiento.

En concordancia con esto, Di Ciano (2016) continúa la idea y explica que el modelo ISI trajo como consecuencias el aumento de los niveles de crecimiento y el repunte de la creación de empleo, generando de esta manera una acumulación de capital. El sector PyME industrial fue muy importante para ello y sirvió como motor para la generación de oportunidades.

Dicho autor además destaca que “El modelo ISI exhibió gran dinamismo, lo que les permitió a las PyMEs, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización...”. (Di Ciano, 2016, p. 4).

Estas limitaciones se fueron intensificando, llegando a ser aspectos perjudiciales para la productividad y la calidad de estas empresas, distanciándolas posteriormente de los mercados internacionales.

Otros exponentes como Lara (2013) atribuyen el gran “boom” de las PyMEs a los escenarios subsecuentes a la finalización de la Segunda Guerra Mundial, en los cuales a partir del gran decaimiento económico de las mayores potencias del mundo y pérdidas en gran parte de las empresas internacionales, se volvió necesario el afianzamiento de la producción nacional, con el protagonismo de las PyMEs industriales.

La Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (1995) describe el crecimiento con la teoría económica neoclásica:

Dado el acceso sin restricciones a los factores productivos, prevalecerá una única tecnología de menor costo (eficiente) en cada mercado. De esta manera, la organización industrial esperable, teniendo en cuenta el progreso tecnológico y la teoría mencionada, mostraría la permanencia de mercados con grandes empresas cuando existen importantes economías de escala para explotar, y la existencia de mercados menos concentrados, con la participación de varias empresas, cuando dichas economías de escala son menores... (p. 22).

De todas formas, se puede destacar firmemente que a lo largo de los años el desarrollo de las PyMEs se vio atado no solo al entorno mundial y sus avances, tanto tecnológicos como económicos y sociales, sino también a la esfera del país donde las mismas se desenvuelven, tomando un rumbo diferente según el mismo, siendo estos en gran parte responsables de la dirección y crecimiento de este tipo de empresas.

Es importante destacar que el impacto de las PyMEs no solo es económico sino también de índole social, ya que posibilitan el ingreso de una porción significativa de la población al mercado laboral, actuando como un engranaje clave ante los problemas de desempleo. Saavedra (2008) califica a las Pymes como “instrumentos de movilidad social”, recalcando así el valor de las PyMEs en el ámbito social de los países.

Sin embargo, y recíprocamente, son imprescindibles en el proceso de crecimiento ya que constituyen un respaldo tanto de la economía como de las

empresas de mayor tamaño, debido a un fuerte espíritu emprendedor y una mirada colocada hacia el futuro.

En concordancia con lo anterior, el concepto de PyME puede ser inferido de diferentes maneras según el país donde se tome y las características que estas presenten.

Andersen (1999) explica que las PyMEs son unidades económicas de producción y decisiones. La actividad de las mismas consiste en la organización y coordinación de los factores de capital y trabajo para la producción y comercialización de productos o la prestación de servicios, con el fin de obtener un beneficio.

Actualmente, el concepto de PyME está regido por las normativas tributarias de cada país. En Argentina, el Sitio oficial de la AFIP (2020) conceptualiza a la PyME como:

Micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero y que puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados. (Sitio oficial de AFIP, “Qué es una PyME”).

De esta manera, se deja en claro qué empresas se encuentran dentro de este ámbito.

1.2 Tipos de PyMEs en Argentina

En criterios generales, se pueden establecer dos tipos definidos de PyMEs.

Por un lado, las que tienen origen en el objetivo de constituir empresas. En ellas, se diagrama una estructura, se cuenta con organización y la gestión empresarial tiende a ser óptima. Por el otro, se puede distinguir a las empresas nacidas en el seno familiar, cuya gestión está vinculada tradicionalmente a la supervivencia de la empresa, sin contar con enfoque en la inversión para el crecimiento al no tener en cuenta los costos de oportunidad (Di Ciano, 2016).

La República Argentina cuenta con un total de 1.066.350 PyMEs, según el último censo realizado por el sitio del Ministerio de Producción en 2020. De industria

actualmente existen 179.642 PyMEs, en el sector Agropecuario 164.520, de comercio 303.995, del sector de servicios 361.207, de construcción 54.911 y de minería 2.075.

No existe un criterio universal para determinar qué empresa es pequeña, mediana o grande. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las PyMEs en Argentina pueden ser categorizadas según el tipo de actividad que realizan, el sector en que se encuentran y sus ventas totales o cantidad de empleados.

Dentro de la categoría de PyMEs se señalan cuatro subdivisiones, pudiendo una PyME encontrarse como Micro, Pequeña, Mediana Tramo 1 o Mediana Tramo 2 (Ver Anexo 1).

Es importante mencionar que el total de las ventas se toma promediando los últimos 3 ejercicios comerciales o, en su defecto, años fiscales. Se debe excluir los impuestos internos que correspondieren, el IVA y el 75% del monto de las exportaciones.

Si la empresa realizara actividades comisionistas, hubiere consignatarios o en el caso de las agencias de viajes, el tipo de PyME se definirá según su cantidad de empleados en lugar de sus ventas, según se destaca en el Anexo 2 (AFIP, 2020).

1.2.1 Actividades Excluidas

Así como cualquier organización contemplada en los anteriores puntos puede ser considerada una PyME, en la República Argentina se excluyen de este concepto las actividades de servicios 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, los socios de sociedades o directores que no ejerzan una actividad independiente y las organizaciones sin fines de lucro (AFIP 2020).

1.3 Características de las PyMEs Argentinas

Según indica MuyPyMEs (2020), en las PyMEs, los jefes y gerentes tienen una tendencia a estar menos formados en los temas relacionados a la gestión del talento ya que dichas empresas le otorgan escasa importancia a este tema. Debido a ello, las

personas no rinden plenamente, tienen un irregular crecimiento, no adquieren habilidades de comunicación y se desarrollan en un clima tóxico y competitivo.

Las personas que trabajan en las PyMEs demandan cada vez más bienestar en su empleo y trabajar por la sostenibilidad, teniendo en cuenta el impacto que genera la organización en donde se desempeñan.

Este es uno de los puntos clave para las PyMEs, ya que afecta directamente a su productividad y éxito. Por ello, algunas empresas han comenzado a incorporar técnicas para mejorar la atención y reducir el estrés, horarios flexibles y opciones de teletrabajo, espacios adecuados para nuevas maneras de trabajar ágiles, y las posibilidades que ofrecen las tecnologías para el acercamiento a metodologías de trabajo más flexibles y eficientes.

Las limitaciones para las pequeñas y medianas empresas radican generalmente en una falta de conocimiento empresario por parte de sus colaboradores. Éstos en general no cuentan con una preparación previa que los habilite a responder de forma exitosa ante situaciones como las elevadas tasas de financiamiento, debido a la falta de antecedentes y la imposibilidad de competir en el mercado. Estas situaciones, entre tantas otras, constituyen dificultades para los propios dirigentes a la hora de mantener el negocio, llegar a mayor cantidad de clientes y lograr un óptimo desarrollo.

CAPÍTULO 2: LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

En el presente capítulo, se dan a conocer los distintos tipos y estilos de liderazgo, así como también las cualidades que debe poseer un líder. Además, se realiza una diferenciación entre los conceptos de líder y jefe y se presentan algunos de los modelos de liderazgo mayormente utilizados.

2.1 El Liderazgo en la Actualidad

El liderazgo constituye un concepto crucial a lo largo de la historia de las organizaciones, dado que cuenta con el poder de impulsarlas al generar valor dentro de ellas. El concepto de liderazgo no solo hace referencia a una cualidad en la personalidad del líder, sino que también se encuentra integrado como un rol dentro de las organizaciones.

En el nuevo ambiente organizacional, existe una tendencia generalizada hacia el énfasis en el desarrollo de competencias de liderazgo, a modo de mejorar la cooperación entre los miembros de los equipos y, de esta manera, cumplir con los objetivos empresariales. Esta cooperación no se origina únicamente por una motivación extrínseca en base a incentivos remunerativos, sino que el tipo de liderazgo presente en el equipo influye en gran medida en las dinámicas de cooperación dentro del mismo. Existen varios tipos de liderazgo que pueden aplicarse según la situación o el líder, los cuales se abordan más adelante.

“Liderazgo es el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos, o proyecto.” (Cohen, 1990, como se citó en D’Alessio, 2017, p.17). En la actualidad, esta definición se mantiene similar: “El liderazgo es un proceso que resulta de una interacción armónica entre un líder, sus colaboradores y una situación que es necesaria de liderar...”. (Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas, Vega-Massó, 2020, p.137).

Estas dos definiciones del liderazgo son claras al afirmar la influencia y la relación estrecha que se genera entre el líder y los miembros del grupo o equipo. La relación sólida no prolifera ni se desarrolla de manera sencilla, sino que es necesario

que se encuentren presentes la empatía, el respeto y la confianza entre las partes. La influencia que ejerce el líder sobre el grupo o equipo no está únicamente orientada a la consecución de objetivos, sino que también está abocada a que el mismo alcance su máximo potencial.

“El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas.” (Robbins y Judge, 2017, p.383). Esta última definición es sumamente utilizada en el ámbito empresarial, y cabe distinguir que en la misma se incluye a la “visión”, además de considerarse las metas y objetivos. El concepto de visión hace referencia a la situación que se desea alcanzar en un futuro. Por lo tanto, se puede inferir que el líder necesita contar con pensamiento a largo plazo y, asimismo, debe lograr que el grupo o equipo mantenga esta misma visión a futuro, a modo de poder alcanzar las metas y los objetivos propuestos en conjunto.

Estas no son las únicas definiciones de liderazgo que existen, ya que conviven infinitas variantes. Sin embargo, algo generalmente reconocido es que la potestad de líder es adjudicada voluntariamente por parte de sus propios seguidores, en respuesta a la inspiración que éste les genera. Para que esto suceda de manera intencional, la relación, la comunicación y la confianza son factores vitales. Si no se genera una relación estrecha y afectiva entre las partes, no se generarán vínculos sólidos, por lo que el intento por ejercer este tipo de influencia será un trabajo arduo. Por otro lado, la comunicación debe ser clara y concisa, además de contar con cierta coherencia. Un malentendido por una falla en la comunicación puede tener un considerable impacto negativo en la confianza previamente adquirida entre los miembros. Por lo tanto, si una situación de este tipo acontece, se volverá más dificultoso el mantenimiento de un vínculo estrecho que dé lugar a la aplicación de la capacidad del líder.

Actualmente, en el ámbito empresarial, se le otorga una importancia superior a la capacidad de liderazgo. Las personas que en la actualidad poseen habilidades vinculadas al mismo obtienen mejores resultados en sus grupos y equipos, gracias a su influencia personal y al poder que demuestran para guiar y dirigir sin necesidad de un control estricto. Los líderes cuentan con la facultad de flexibilizar en cierta forma las estructuras tradicionales y rígidas de las organizaciones, obteniendo como respuesta el involucramiento y compromiso de parte de los colaboradores dentro de las mismas.

Este compromiso conlleva la creación de un ambiente de colaboración en el equipo, grupo o área en la que se aplique. La contribución de todos los miembros es necesaria para la creación de espacios donde se pueda compartir el conocimiento de una forma eficiente y se permita la innovación y la concepción de nuevas ideas. Además, los aportes en conjunto enriquecen la toma de decisiones y contribuyen a la solución eficaz de problemas frente a circunstancias imprevistas. Por esta razón, toma una gran importancia la colaboración y cooperación dentro de las organizaciones.

Luego de haber definido al liderazgo, resulta importante dar a conocer los comportamientos y atributos que debe poseer el líder para poder llevar a cabo este proceso. Kotter en D'Alessio (2017) presenta comportamientos del líder que van más allá del carisma y la credibilidad, al indicar que el líder se encarga de establecer dirección, alinear a las personas, motivar e inspirar, y producir un cambio. En definitiva, ser líder no es una tarea sencilla, ya que se deben tener en cuenta varios conceptos y factores a la hora de guiar a los seguidores.

Teniendo en claro los principales comportamientos del líder, se puede concluir que el liderazgo no solo es cuestión de guiar al equipo hacia un fin en común, sino que además implica una variedad de tareas y factores que deben contemplarse. Se puede observar que no solo se hace foco en la claridad y eficiencia de los procesos y tareas, sino que también en el bienestar de las personas involucradas. Por más esfuerzo que se destine a los procesos, si no se encuentran presentes la motivación ni el compromiso dentro del equipo, el camino a alcanzar los resultados deseados será más laborioso.

2.2 Diferencias Principales Entre un Jefe y un Líder

En el ámbito de las organizaciones, suele existir la confusión entre el concepto de líder y jefe. Sin embargo, pueden identificarse numerosas diferencias entre ambos conceptos, por lo que cabe resaltar que no todo jefe es un líder y no todo líder es un jefe. A pesar de que ambos términos pueden aplicarse en simultáneo, no necesariamente en todos los casos sucede lo anterior. Resulta de suma importancia conocer esta discrepancia a modo de lograr comprender en profundidad el concepto de liderazgo y poder así analizar los diferentes casos.

En primer lugar, ambos conceptos deben ser definidos para poder ser diferenciados. Robbins, Decenzo & Coulter (2017) afirman que “...un líder es alguien que puede influir en otros y tiene autoridad gerencial.” (p.363). No obstante, resaltan que en los grupos es normal que aparezcan líderes informales, es decir, líderes que no necesariamente son jefes. Según el diccionario Oxford Languages, se define a un jefe como “Persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades.”

Sarasqueta (2010) señala las principales diferencias entre los conceptos de jefe y líder (Ver Anexo 3). Él determina que el jefe existe por autoridad y que la considera un privilegio de mando, que inspira miedo y asigna las tareas. Por el contrario, el líder existe por la buena voluntad y considera a la autoridad como un privilegio de servicio, inspira confianza y da el ejemplo en lugar de asignar las tareas. Cantera Herrero (2020) resalta que el líder desarrolla el concepto de “nosotros” y pasa a una categoría plural. Esto se aplica a través del debate de las responsabilidades de manera persistente y de la distribución de los méritos en el equipo. “Desterrar el yo de la dirección de equipos es algo más que un discurso, es un elemento fundamental para generar el futuro de un equipo profesional.” (p.78).

Se puede observar que existen grandes diferencias entre estos dos conceptos. Por un lado, se destaca al líder como un miembro más del equipo, que brinda ayuda y apoyo constante y que guía a los otros miembros hacia la visión pactada. Además, se resalta que el mismo genera motivación e inspira a las personas a cumplir en conjunto los objetivos trazados, sin imponer sus propias ideas. En cambio, se plantea al jefe como una figura que utiliza el poder formal para dar órdenes.

El concepto de poder se define como “...la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B, de manera que éste actúe de acuerdo con los deseos de A.” (Robbins y Judge, 2017, p.423). En este caso, “A” representa al jefe o al líder y “B” representa a los miembros del equipo al que el jefe o líder dirige. No siempre el poder es utilizado correctamente, como en el caso del jefe que lo utiliza para inspirar miedo, abusando del mismo.

Existen dos tipos de poder que se relacionan con los comportamientos del jefe y del líder. El primero es el poder formal, que “...se basa en la posición que tiene un

individuo en una organización y proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o bien, de la autoridad formal.” (Robbins y Judge, 2017, p.424). Se puede decir entonces que este poder se encuentra relacionado con la jerarquía dentro de la organización.

El segundo tipo de poder es el poder personal, el cual “...se deriva de las características únicas de un individuo.” (Robbins y Judge, 2017, p.425). Dicho poder no se encuentra estrechamente relacionado con la autoridad, sino que implica compromiso y se basa en la relación del líder con sus seguidores.

Ambos tipos de poder son necesarios para el ejercicio de un liderazgo plenamente exitoso, aunque deben ser utilizados de manera adecuada, evitando la utilización en exceso de uno u otro, ya que esto último podría ocasionar un impacto negativo difícil de revertir. Si se abusa del poder por posición, se podría corromper la confianza de los miembros hacia el líder o jefe, ya que éste estaría descuidando la relación con sus seguidores o subordinados al poner como principal prioridad sus propios intereses.

En conclusión, un líder es quien ejerce influencia sobre los miembros de un equipo o grupo mediante el poder personal y/o el poder por posición que éste posee debido a sus características personales y a su grado de autoridad, y es quien debe ocuparse de llevar a cabo una serie de funciones para lograr los objetivos pautados.

2.3 Cualidades del Líder, Estilos y Tipos de Liderazgo

En el entorno macroeconómico de la Argentina, caracterizado por la incertidumbre, las PyMEs resultan ser sumamente afectadas por la volatilidad del mismo, ya que generalmente disponen de menor cantidad de recursos para poder adaptarse, en comparación con las empresas grandes o multinacionales. En este contexto, los líderes juegan un rol importante, ya que deben responder con rapidez ante un entorno en gran medida impredecible. No obstante, no se debe pasar por alto la motivación y el bienestar colectivo de los miembros del equipo. Si un líder logra responder con éxito en cuanto a ambos aspectos, llegará a ejercer un liderazgo auténtico.

Con respecto a las cualidades del líder, De la Rosa (2020) propone que éste debe ser un imán de talento, es decir, debe indagar en las habilidades que posee el

colaborador para que pueda trabajar con libertad, liberar el potencial mediante la descarga de presiones para un mayor rendimiento y fomentar el debate para obtener la opinión del equipo a modo de arribar a una decisión conjunta. Asimismo, plantea que el líder “Confía que su equipo es capaz de tomar decisiones y, por consiguiente, delega responsabilidades y es capaz de ceder el mando.” (p.94).

Otras cualidades que debe poseer el líder son la colaboración, el pragmatismo, el coraje y el cuidado de los demás como de sí mismo. Para la colaboración, son necesarios el comportamiento y la toma de decisiones responsable, la transparencia y la claridad, a los que se les debe sumar una comunicación reflexiva y frecuente. En cuanto al pragmatismo, un líder debe ser sincero consigo mismo y reflexionar sobre distintas perspectivas para poder identificar los riesgos y puntos débiles, ya que las discusiones honestas sobre estos últimos son esenciales para poder hallar soluciones óptimas. El coraje no limita al líder a reaccionar, sino que éste cuenta con valentía para mantener conversaciones difíciles y para aceptar los posibles giros bruscos del negocio. Por último, a modo de aplicar el cuidado de los demás y de uno mismo, debe realizar hincapié en la empatía, la honestidad y la humildad, y debe manifestar el interés por sus preocupaciones además de ofrecer soluciones. (“Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro”, 2020).

Robbins y Judge (2017) proponen que los líderes deben poseer carisma; “los líderes carismáticos inspiran una identidad grupal en sus empleados, los cuales se conectan con los mensajes y versión emocional del líder.” (p. 382). Estos mensajes son un elemento esencial en el desarrollo de la confianza y las relaciones, ya que si la comunicación se realiza de manera clara, concisa y coherente, a través de un canal fehaciente, despertará la motivación y disminuirá el cansancio mental que suele aumentar en las comunicaciones negativas o agresivas. Este líder carismático “...es un líder entusiasta, con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en la gente para que se comporte de cierta forma.” (Robbins [et.al.], 2017, p.374).

A la hora de analizar las capacidades, es pertinente abordar la inteligencia emocional, es decir, la “Capacidad de percibir y manejar las claves emocionales y la información relacionada con las emociones.” (Robbins [et.al.], 2017, p.274). Según Goleman (2016) la inteligencia emocional consiste en:

...ser capaz, por ejemplo, de refrenar el impulso emocional; interpretar los sentimientos más íntimos del otro; manejar las relaciones de una manera fluida; en palabras de Aristóteles, la rara habilidad de “ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta”. (p. 17).

Resulta fundamental esta capacidad en un líder, puesto que la motivación en los individuos es necesaria como motor de su productividad. Además, es importante destacar que el desarrollo de la inteligencia emocional ayuda a contener los propios impulsos y, sobre todo, brinda protección a las relaciones. Este manejo correcto y oportuno de las emociones resulta en un equilibrio mental favorable, que repercute positivamente en la dinámica entre el líder y los miembros del grupo o equipo.

Una de las dimensiones de la inteligencia emocional, la cual adquirió especial relevancia ante el contexto de crisis por la pandemia del COVID-19, es la empatía. “La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos.” (Goleman, 2016, p. 123). Esta capacidad es imprescindible para el desarrollo y mantenimiento de relaciones sanas, el mantenimiento de un buen ambiente laboral y por sobre todo, para lograr comprender a los pares. La comprensión mutua genera un clima colaborativo y sentido de pertenencia, lo que generalmente impacta de forma positiva en la autoestima de los colaboradores.

La totalidad de las cualidades y capacidades del líder previamente nombradas facilitan el logro de un alto rendimiento en los equipos de trabajo, la motivación de los empleados, la consecución de los objetivos y, principalmente, el trabajo en equipo. Este último resulta indispensable puesto que favorece la creatividad, la colaboración y contribuye a la mejora del desempeño. No obstante, es necesaria la presencia de un liderazgo adecuado al contexto en el que se desarrolla el equipo.

Como se expresó anteriormente, existen múltiples tipos y estilos de liderazgo factibles dentro de las organizaciones, los cuales se deben dar a conocer para el posterior análisis de la situación de las PyMEs argentinas en torno a la implementación de estas variables. Cabe reiterar que no existe un tipo o estilo de liderazgo ideal para todas las organizaciones en conjunto, sino que el mismo depende del equipo al que se

esté liderando, la situación y la visión de éste. Además, se debe considerar la influencia de los factores externos, en este caso, el contexto macroeconómico volátil de la Argentina, que constituye un desafío permanente para la actividad empresarial.

En lo que respecta a los estilos de liderazgo, un líder cuenta con la posibilidad de optar entre diversos estilos para ejercer. Sarasqueta (2010) expone seis estilos de liderazgo que puede llevar a cabo el líder de manera oportuna; el estilo coercitivo, directivo/autoritario, afiliativo, democrático, marcapasos y coaching. En cuanto a su implementación, es conveniente recordar que resulta beneficioso aplicar el estilo correcto de acuerdo con el contexto.

Primero y principal, dicho autor menciona que el líder, al implementar el estilo coercitivo, castiga excesivamente el aspecto de la flexibilidad mediante decisiones determinantes y limitantes. Esto lleva a la escasez de motivación en los individuos, y los mismos no pretenden opinar sobre las distintas decisiones. Adicionalmente, realiza hincapié en que no se debe utilizar este estilo de liderazgo salvo en situaciones límites, ya que impacta de manera negativa en el largo plazo. Por lo tanto, este estilo es recomendable únicamente si se está ante una situación de urgencia ya que, por el contrario, la falta de empatía que caracteriza a este estilo impacta negativamente en el rendimiento de los empleados.

En segundo lugar, se encuentra el estilo de liderazgo directivo/autoritario. “Los líderes directivos maximizan el compromiso con los logros y la estrategia de la compañía. Al encuadrar las tareas individuales en una visión global, el líder directivo define estándares que giran en torno a la visión.” (Sarasqueta, 2010, p.15). No obstante, “El liderazgo directivo tiende a percibirse como redundante por parte de los empleados con alta capacidad y mucha experiencia.” (Robbins [et.al.], 2017, p.372). Este estilo se basa en dar a conocer el objetivo sin especificar los métodos por los cuales alcanzarlo, por lo que el líder, al implementarlo, aporta flexibilidad y creatividad a los colaboradores para que cumplan con las metas pautadas. El estilo directivo/autoritario funciona bien, generalmente cuando el negocio está a la deriva. Como se mencionó anteriormente, un liderazgo exitoso debe guiar y dirigir a los miembros hacia la visión ya que, sin esta guía, no habría rumbo ni motivación alguna para cumplir un objetivo.

Por otra parte, Sarasqueta (2010) hace referencia al tercer estilo de liderazgo, el afiliativo:

Este estilo que todavía gira entorno a la gente hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. (p.16).

Las relaciones de los miembros del equipo cuyo líder implementa este estilo de liderazgo se encuentran basadas en fuertes uniones emocionales, lo cual refuerza la lealtad y confianza en el equipo. Además, se menciona que este estilo es sumamente flexible ya que no existen normas ni estructuras rígidas que deban ser cumplidas. El líder que implementa el mismo utiliza el *feedback* como una oportunidad de reconocimiento por las tareas correctamente realizadas, es decir, el mismo contribuye al aumento de la satisfacción de quien lo recibe. Una óptima comunicación, incentivada por este estilo, es vital a la hora de trabajar en equipo ya que permite dar a conocer distintos puntos de vista así como nuevas ideas, lo cual es sumamente enriquecedor a la hora de realizar un *brainstorming*. Sin embargo, al utilizar el estilo afiliativo, se debe controlar que no se perciba que la mediocridad es tolerada.

En cuarto lugar encontramos el estilo democrático. El líder, al implementar este estilo, se destaca por mantener la moral elevada, lo cual logra mediante la escucha activa hacia sus miembros, y el entendimiento y comprensión de sus preocupaciones. Así crea un ambiente de colaboración y participación, desarrollando sentido de pertenencia, seguridad y fortaleza. “Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad.” (Sarasqueta, 2010, p.17). Al involucrar a los individuos en la toma de decisiones y permitirles la participación en debates, se producen múltiples beneficios ya que es posible complementar las fortalezas particulares para la obtención de resultados superiores a los que podrían haber sido obtenidos de manera individual. Sin embargo, en múltiples ocasiones sucede que el fomento del debate desemboca en la realización de reuniones de larga duración en las cuales no se alcanza un acuerdo, lo cual puede generar cansancio mental a los miembros.

El estilo marcapasos es el quinto al que alude el autor. Al implementar este estilo, el líder "...establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido y espera lo mismo de todos a su alrededor." (Sarasqueta, 2010, p.18). El nivel de exigencia del líder al implementar este estilo es sumamente elevado, y ocasiona desazón en los miembros ante la disminución en la moral. Al mantener un elevado nivel de exigencia y excesiva preocupación en cuanto a la realización correcta y oportuna de las tareas, el líder, en general, pasa por alto la empatía y el desarrollo de un clima de confianza en el grupo o equipo. A pesar de esta exigencia, el estilo puede aplicarse cuando los empleados poseen motivación intrínseca.

Por último, se describe el estilo de liderazgo coaching. "Este estilo se focaliza en primer lugar en el desarrollo personal, no en tareas inmediatamente relacionadas con el trabajo." (Sarasqueta, 2010, p.19). Un líder coach debe construir sobre preguntas, provocar descubrimiento y ceder la iniciativa, buscar el compromiso de cambio en los empleados y generar autonomía (Martínez de Miguel como se citó en "Pautas para ser mejor jefe, el líder coach", 2020). El líder, al implementar este estilo, ocasiona que el ambiente y el desempeño sean favorables, además de fomentar la responsabilidad, la claridad y el compromiso, ya que se compromete a enseñar y a ayudar a los miembros a desarrollarse. Este estilo suele ser utilizado cuando los colaboradores se encuentran bien predispuestos.

Los seis estilos de liderazgo explicados anteriormente resultan aplicables solo en ciertas situaciones y circunstancias. Es decir, la implementación de los mismos debe ser fluida y acorde a los requerimientos del entorno. Para que esto ocurra, debe existir cierta flexibilidad en el líder para poder adaptarse a cada uno de estos estilos y combinarlos adecuadamente.

Por otra parte, existen dos tipos de liderazgo que es relevante destacar: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Múltiples autores han realizado un exhaustivo análisis sobre estos conceptos.

"El liderazgo transaccional [*transactional leadership*] ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor." (D'Alessio, 2017, p.22). Al guiar y aclarar las funciones de cada

individuo, el líder transaccional previene las confusiones y la superposición de tareas. El esfuerzo que los colaboradores realizan para el cumplimiento de los objetivos y las metas está condicionado por premios y castigos, lo que resulta en un ambiente en el que suele primar el individualismo. Simplemente, el propósito de este tipo de liderazgo es intercambiar resultados por “premios”, pasando por alto las necesidades y las emociones de los miembros. Estos premios cumplen la función de motivadores extrínsecos, con el fin de lograr el aumento de la productividad de los trabajadores. Este tipo de liderazgo no debe utilizarse en el largo plazo, sino que debe ser utilizado en proyectos o situaciones específicas.

El segundo tipo de liderazgo, el liderazgo transformacional, consiste mayormente en guiar a los miembros hacia un mismo fin. A diferencia del transaccional, el líder que implementa este estilo logra el cumplimiento de las metas y los objetivos mediante la búsqueda de la colaboración y la participación grupal. De esta manera, los miembros del grupo o equipo avanzan en la misma dirección en busca del cumplimiento de los objetivos organizacionales y enfrentan en conjunto los desafíos a lo largo del camino. Según D'Alessio (2017):

El liderazgo transformacional [*transformational leadership*] ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad, y eso es visto como el liderazgo real y auténtico. (p.22).

Este compromiso, al elevar la moral, trae como consecuencia una serie de beneficios como el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo y de la rotación de personal. “Con un estilo de liderazgo transformacional que favorezca el cambio, el desarrollo profesional y el aprovechamiento del potencial de los miembros de la empresa, la organización responde o se adapta a los cambios propuestos por el entorno.” (Barrios-Hernández, Olivero-Vega, Figueroa-Saumet, 2020, p.60).

Lo mencionado anteriormente fomenta la motivación, el cambio y la creatividad en el equipo. Esto es en gran medida valioso ya que, en la actualidad, el cambio debe estar incorporado en la cultura de las organizaciones debido a la fluctuación constante de las condiciones del entorno. Debido a las características previamente mencionadas

del macroentorno en Argentina, la implementación de este estilo de liderazgo puede resultar especialmente atractiva para las PyMEs nacionales.

Riquelme-Castañeda [et.al.] (2020) acota que el estilo transformacional apoya la transformación y que el estilo transaccional conserva el estatus quo. De todas maneras, “Los liderazgos transaccional y transformacional se complementan entre sí, no se trata de enfoques opuestos para obtener resultados. Los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales.” (Robbins y Judge, 2017, p. 395).

Finalmente, cabe introducir la teoría del liderazgo situacional. “El enfoque de las contingencias (o enfoque situacional) indica que las organizaciones, los empleados y las situaciones son diferentes y, por lo tanto, requieren formas de administración distintas.” (Robbins [et.al.], 2017, p.32). En cuanto a la elección del estilo de liderazgo óptimo, “...el estilo de liderazgo más eficaz, según Blanchard y Hersey, es aquel que se adapta a lo colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.” (Hernández, 2017, p.290).

Los autores anteriormente referenciados por Hernández (2017), Blanchard y Hersey, desarrollaron un modelo sobre el liderazgo situacional que consta de dos tipos de conducta que puede ejercer el líder. Estas son la conducta directiva, orientada a las tareas, y la conducta de apoyo, orientada a las relaciones. La conducta a desarrollar va a depender, en mayor o menor medida, del grado de motivación y de capacidad o competencia poseídos por los miembros del equipo. La combinación de niveles altos y bajos de las conductas del líder con niveles altos y bajos de la motivación y con la capacidad de los seguidores resulta en cuatro estilos de liderazgo: estilo instructor, estilo persuasivo/supervisor, estilo participativo/asesor y estilo delegación. Para visualizar lo anterior de manera clara, Hernández (2017) proporciona un cuadro explicativo que se detalla a continuación en la Figura 1.

Figura 1: Teoría del liderazgo situacional de Blanchard y Hersey



Fuente: Blanchard y Hersey en Hernández, 2017, p.290

El estilo instructor, “Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo por parte del líder.” (Hernández, 2017, p.290). El líder principalmente controla y determina los objetivos y las tareas a realizar, ya que los miembros del equipo cuentan con bajo nivel de capacidades. En contraposición, éstos poseen un elevado grado de motivación, por lo cual no es necesario un fuerte acento en la relación con los mismos.

El estilo persuasivo/supervisor “Se distingue por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, así como del reconocimiento de avances y mejoras en el rendimiento.” (Hernández, 2017, p.290). Por un lado, los subordinados tienen un bajo nivel de capacidades y competencias, por lo cual el líder es el encargado de definir las metas y ayudarlos a incrementar su nivel de conocimientos. Por el otro, el líder debe animar a los miembros a que participen, fomentando la generación de relaciones estrechas, debido a que los niveles de motivación resultan inferiores a partir de las dificultades que esta falta de experiencia supone.

El estilo participativo/asesor se basa en un elevado nivel de apoyo, ya que los subordinados mantienen un bajo nivel de motivación y un bajo nivel de comportamiento directivo, debido a que cuentan con un nivel elevado de capacidades y conocimientos. Esto quiere decir que el líder debe tomar las decisiones de manera conjunta con sus

seguidores y permitir la participación de los miembros, a modo de comenzar a ceder el control y fomentar la responsabilidad.

Por último, se encuentra el estilo delegación el cual se caracteriza por los “Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.” (Hernández, 2017, p.291). Los bajos niveles de apoyo y de comportamiento directivo surgen a causa del elevado nivel de los subordinados en lo que respecta a la motivación e incluso de las capacidades. El líder es el encargado de guiar al equipo hacia la autonomía, ya que el equipo alcanza niveles de rendimiento sumamente elevados. Según Hernández (2017), la motivación y la confianza cultivada entre los miembros del equipo generan un sentido de pertenencia al mismo.

2.3.1 El Liderazgo Aplicado a las PyMEs

Una encuesta de carácter mundial realizada por la consultora McKinsey & Company (2018) halló que entre las habilidades que se precisan para el éxito de las organizaciones, se encuentra el fomento de la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, ya que quienes dirigen no siempre cuentan con toda la información necesaria para la misma. Por ello, involucrar a otras personas en dicho proceso, que incluso pueden conocer mejor el día a día de la organización, permite al ejecutivo aprovechar los talentos individuales.

Según MuyPyMEs (2020), los profesionales demandan una nueva relación de los líderes con el equipo. Los nuevos modelos de liderazgo están dirigidos a reforzar la experiencia laboral, por medio de mayores espacios de escucha y debate, y un *feedback* enfocado al aprendizaje. Así, cada profesional tendrá la oportunidad de contar con su propio espacio de desarrollo y crecimiento.

Una variable que se debe tener en cuenta es la relación entre líderes y subordinados, la cual se encuentra limitada por estereotipos de conductas entre los mismos. Estas motivan o desmotivan a los subordinados y, por ello, no es fácil establecer un estilo de liderazgo que se adapte a todas las circunstancias.

Por lo tanto, es de vital importancia que un director de PyME tome en consideración tres factores importantes para desarrollar un carácter de líder: los factores internos, su equipo de trabajo y la situación actual. Asimismo, debe tomar una

determinada actitud según el grado de madurez de su equipo de trabajo, habiendo efectuado un análisis previo que le permita conocer de forma fehaciente cuál es el mismo.

Por otro lado, en línea con lo mencionado anteriormente, se precisa que la figura del líder fomente el cambio de actitudes, genere autoestima, positividad y confianza, se involucre con su equipo de trabajo y realice un *feedback* continuo.

En conclusión, es necesario realizar previamente un análisis exhaustivo de las características de los miembros y del entorno, así como de las metas, los objetivos y las estrategias a ejecutar para escoger un tipo o estilo de liderazgo correcto, óptimo y oportuno.

CAPÍTULO 3: EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

En el presente capítulo, se procede a desarrollar conceptos generales acerca del trabajo en equipo. Para ello, se describen el concepto y las características de equipos de trabajo, se remarcan las diferencias poco contempladas entre estas nociones y se realiza una comparación de las mismas. Asimismo, se nombran los factores esenciales que afectan el trabajo en conjunto y se mencionan buenas prácticas en relación con dichas dinámicas. Por último, se identifican y desarrollan los cuatro tipos de equipos principales en la actualidad.

3.1 Características Fundamentales de los Equipos de Trabajo

Katzenbach & Smith (1993) en D'Alessio (2017) plantean el concepto de equipo como un conjunto de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, objetivos y que tienen responsabilidades en común.

El concepto de trabajo en equipo se popularizó en los años 90 y fue evolucionando rápidamente desde entonces, como resultado de los cambios demandados por una economía integrada a nivel global, y beneficiado por el desarrollo tecnológico. De forma creciente, los cambios en la tecnología continúan impulsando el trabajo interdisciplinario y, por ello, a la formación de equipos de trabajo en las organizaciones (D'Alessio, 2017).

Según West (2003) en Sarasqueta (2010), la razón principal por la que la gente trabaja en equipo es la de compartir un objetivo o propósito común, en la creencia de que éste se alcanzará con mayor éxito en forma conjunta. Por lo tanto, esta noción de visión o propósito compartido es el elemento que caracteriza principalmente a los equipos de trabajo.

Estos propósitos generalmente son la resolución de problemas, la presentación de sugerencias, la discusión acerca de innovaciones, la reingeniería de procesos, el desarrollo de productos, la evaluación de procesos u otros propósitos determinados por la organización (Chiavenato, 2004, en D'Alessio, 2017).

La duración de los equipos puede ser permanente, pero también pueden formarse de manera temporal o en función al cumplimiento de un fin determinado.

Una de las principales características de los equipos eficaces es la sinergia positiva que se desarrolla dentro de los mismos. “El carácter colectivo de los equipos provoca un efecto sinérgico, lo que origina mayores conexiones humanas y relaciones afectivas entre sus miembros. Los equipos, al compartir el liderazgo, valoran la retroalimentación, la diversidad, el diálogo y la negociación para llegar a un consenso” (Cloke y Goldsmith citado por Chiavenato, 2004, como se citó en D’Alessio, 2017, p. 317).

En definitiva, se puede identificar a los equipos de trabajo como un conjunto de personas con un propósito y una visión en común, que comparten responsabilidades y trabajan en conjunto, logrando una sinergia positiva y combinando las diferentes habilidades de los miembros para el logro de dicho propósito.

3.2 Diferencias Esenciales Entre Grupos y Equipos

A menudo, se suele hacer referencia a las personas que trabajan en conjunto como un grupo o un equipo, de forma indistinta. Es decir, se emplean los términos de grupo o equipo como si fuesen sinónimos, aunque existen diferencias considerables entre ambos conceptos.

Por un lado, en términos organizacionales, el grupo es definido como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos (Robbins y Judge, 2017). “Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.” (Robbins y Judge, 2017, p. 313).

Los grupos de trabajo no identifican una necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño está dado únicamente por la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. Por lo tanto, una de las características principales de los grupos es que no existe sinergia positiva que desemboque en un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de las aportaciones individuales (Robbins y Judge, 2017).

En definitiva, los grupos se caracterizan principalmente por tratarse de dos o más personas con una interacción social, capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos. Estas personas muestran objetivos, metas y propósitos comunes y aceptados, además de percibirse abiertamente como grupo.

Además, los grupos cuentan con una estructura relativamente estable, y con reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones sociales (Furham, 2001, en Hernández, 2017).

En cuanto a la finalidad de los grupos, Hernández (2017) plantea que los mismos existen debido a que un conjunto de individuos se asocia con una finalidad común, y cada uno asume el compromiso de desempeñar diversas funciones para alcanzar el logro de la misma.

Dentro del concepto de grupo de trabajo, se puede realizar una distinción entre grupos formales e informales.

“Los grupos formales son aquellos que describe la estructura de una organización, donde los puestos de trabajo designados establecen las tareas. En los grupos formales, las metas organizacionales especifican y guían la conducta que deberían exhibir los miembros.” (Robbins y Judge, 2017, p. 277)

Hernández (2017) plantea que los grupos formales constituyen la estructura formal de las organizaciones representada en los organigramas. En ellos, las relaciones están dadas por el lugar que se ocupa en la organización; por lo que la autoridad está basada en el cargo y la jerarquía. La gente cumple una función establecida y es necesario que se comporte según las reglas formales determinadas.

Los grupos informales, en contraposición, no están estructurados ni determinados de manera formal por la organización, sino que los mismos aparecen en el entorno laboral en respuesta a la necesidad de mantener contacto social. El mantenimiento de este tipo de interacciones informales es de suma importancia, ya que afecta significativamente la conducta y desempeño de los individuos (Robbins y Judge, 2017).

Estos grupos se forman de manera espontánea, producto de las relaciones entre los miembros de una organización, creando entre ellos un vínculo de simpatía y solidaridad al margen de los objetivos de productividad. Estos grupos pueden estar

conformados por miembros de un grupo formal del mismo o diferente rango, o por empleados de distintos niveles con características similares.

En ellos, sus miembros comparten ideologías, intereses comunes y simpatías, lo que mejora las relaciones interpersonales, contribuye a calmar situaciones de tensión y estimula el sentido de pertenencia de los miembros. Por lo tanto, en relación con su efecto en los vínculos entre colaboradores, la existencia de los grupos informales beneficia a las actividades que refieren al logro de las metas. Hernández (2017) expresó lo anterior con las siguientes palabras:

La característica principal que proporciona al grupo su distintivo como tal es la interrelación entre sus miembros de manera sostenida y definida. Los integrantes representan el factor básico de todo grupo y las personas que lo integran son su razón de ser. Las metas comunes se caracterizan por el hecho de que en la medida en que un miembro logra la meta, o parte de ella, el grupo lo lograra en esa misma forma. (p. 343).

Por otro lado, “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.” (Robbins y Judge, 2017, p. 314).

Los equipos de trabajo, a diferencia de los grupos, implican una entidad social altamente organizada, compuesta por un número reducido de personas estrechamente interrelacionadas que persiguen un objetivo en conjunto (Hernández, 2017).

Los puntos en común entre los grupos y equipos de trabajo son que en ambos existen expectativas respecto del comportamiento de los miembros, esfuerzos de normalización colectiva, dinámicas grupales activas y cierto grado de toma de decisiones. Tanto en los grupos como en los equipos de trabajo puede tener lugar la generación de ideas, la combinación de recursos o la coordinación de logística u horarios laborales.

Sin embargo, una diferencia fundamental entre estos conceptos es que el grupo de trabajo se limitará a la recopilación de información para individuos externos al mismo, encargados de la toma de decisiones, mientras que en un equipo de trabajo los miembros realizan la toma de decisiones (Robbins y Judge, 2017).

Según Katzenbach y Smith (1993) en D'Alessio (2017) existen múltiples diferencias entre los grupos y equipos de trabajo (Ver Anexo 4). En relación con el propósito, el grupal es el mismo que el organizacional, mientras que los equipos cuentan con un propósito específico.

La toma de responsabilidad también difiere entre grupos y equipos, ya que en los grupos ésta suele ser individual, y en los equipos se da tanto de forma individual como comunitaria. Siguiendo la misma línea, el trabajo, el desempeño y los resultados en los grupos suelen adjudicarse de manera individual. En cambio, estos tienen lugar de manera colectiva en los equipos.

Asimismo, se pueden distinguir diferencias entre grupos y equipos en torno a las reuniones. Las reuniones de los grupos se inclinan hacia la eficiencia, mientras que en las reuniones de los equipos se fomenta la participación y el debate.

Otra distinción entre grupos y equipos que plantea Hernández (2017) es la siguiente:

Los equipos son más flexibles que los grupos organizacionales grandes debido a que pueden reunir, desplegar, combinar y disolver con mayor rapidez, por lo general en forma tal que mejoran en vez de desorganizar las estructuras y los procesos existentes. Los equipos son más productivos que los grupos que no tienen objetivos de desempeño claros, porque sus integrantes están comprometidos a producir resultados de desempeño tangibles. (p. 345)

Mientras un grupo de trabajo se orienta a compartir información, un equipo de trabajo tiene como meta alcanzar un óptimo rendimiento colectivo. Por otra parte, la sinergia positiva que caracteriza a los equipos generalmente no se encuentra presente en los grupos de trabajo.

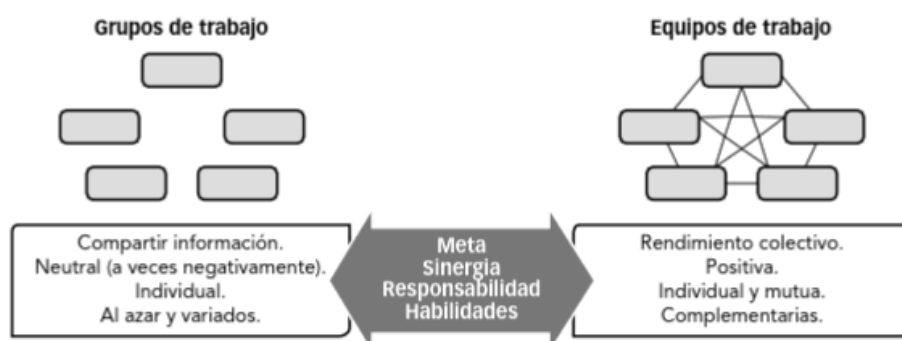
Hernández (2017) plantea que el trabajo en equipo posibilita un mejor desempeño que el trabajo en grupo, aunque la elección de la conformación de un equipo de trabajo requiere de un firme convencimiento, debido tanto a la natural tendencia humana al individualismo como a la resistencia a confiar en los esfuerzos de otros para el logro de resultados en conjunto.

Por otro lado, expone que los grupos de trabajo son menos riesgosos ya que sus prioridades están preestablecidas, dado que el gerente es quien establece la

propuesta, objetivos y fines del grupo. Además, manifiesta que la dinámica de grupo suele resultar más cómoda que la de equipo debido a que se responsabiliza a los integrantes del grupo de forma individual por la implementación de las decisiones, en pos de alcanzar los objetivos planteados.

En la siguiente figura se sintetizan las principales diferencias entre grupos y equipos.

Figura 2: Diferencias entre grupos y equipos



Fuente: Robbins, 1998, en Hernández, 2017, p. 344.

En conclusión, los conceptos de equipo de trabajo y grupo de trabajo difieren considerablemente entre sí, por lo que se debe tener en cuenta la diferenciación entre ellos. Las diferencias fundamentales entre ambos podrían resumirse en que la asignación de responsabilidad y evaluación de desempeño suelen darse de forma individual en los grupos aunque de forma colectiva en los equipos, y que los equipos cuentan con un propósito específico y una sinergia positiva, las cuales no están presentes en los grupos de trabajo.

3.3 Factores que Inciden en la Eficacia de los Equipos de Trabajo

Existen diversas variables que afectan la eficacia de un equipo e influyen directamente en su diseño, procesos y resultados. Las variables principales que se pueden distinguir son el sistema de recompensas, los sistemas de comunicación, el espacio físico, el ambiente organizacional, la estructura organizacional y el liderazgo. Una combinación positiva de dichos elementos potenciará la efectividad del equipo,

mientras que una combinación deficiente debilitará el desempeño del mismo (Hernández, 2017).

A modo de analizar los factores que inciden en el éxito del trabajo en equipo, Robbins y Judge (2017) exponen una guía conocida como modelo de eficacia de los equipos. Este modelo plantea una serie de variables que influyen en forma positiva en la formación de los mismos. Al considerar este modelo, se debe tener en cuenta que el mismo intenta generalizar entre todas las variedades de equipos. No obstante, los equipos difieren en forma y estructura, por lo que es necesario evitar su aplicación rígida y, en su lugar, utilizarlo de manera orientativa. Por otro lado, el modelo supone que el trabajo en equipo es preferible al trabajo individual, por lo que se debe evaluar en cada situación particular si es verdaderamente conveniente la creación de un equipo, o si los individuos cuentan con la capacidad de lograr un mejor desempeño de forma individual.

Los componentes clave de los equipos eficaces se organizan generalmente en tres categorías. Estas son el contexto, la composición del equipo y el proceso de trabajo en equipo.

En cuanto al contexto, existen diversas variables que influyen de forma positiva en la eficacia de los equipos. Primero y principal, se debe contar con los recursos adecuados ya que los equipos, al formar parte de un sistema organizacional, dependen del apoyo de recursos externos al grupo, y la escasez de recursos perjudica de forma directa la capacidad que tiene un equipo de alcanzar sus metas. En segundo lugar, el liderazgo y la estructura son esenciales para que un equipo funcione de manera adecuada, por lo que es necesario asegurar que el mismo llegue a un acuerdo en relación con la división de las actividades y la forma en que se comparte la carga de trabajo. Para llegar a dicho consenso, se requiere contar con liderazgo y estructura, ya sea propia del equipo o desde la gerencia.

En tercer lugar, el clima de confianza es la base de un equipo eficaz. El mismo permite que los miembros del equipo acepten y se comprometan con las metas y las decisiones del líder, además de fortalecer el compañerismo dentro del equipo. Algunos de los beneficios principales que brinda la confianza son que facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilancia de la conducta ajena y genera mayor propensión

hacia la toma de riesgos. Se debe destacar la importancia de que los niveles de confianza estén distribuidos de forma simétrica entre los miembros de la organización, ya que de lo contrario puede aumentar el surgimiento de conflictos. Además, se debe evitar recaer en un exceso de confianza, con el fin de resguardar la propiedad personal de las ideas y celebrar los logros individuales.

Por último el autor menciona las evaluaciones del desempeño y los sistemas de recompensa. A modo de fomentar el esfuerzo, el compromiso y el desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento, es conveniente utilizar sistemas de desempeño, evaluaciones y recompensas que reconozcan tanto las contribuciones individuales como los resultados positivos alcanzados en conjunto.

Las organizaciones generalmente estructuran sus procesos de trabajo con base en equipos, ya que estos crean el potencial para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos debido a la sinergia positiva. Sin embargo, la implementación de equipos de trabajo no garantiza el logro de la sinergia positiva, sino que para ello, estos equipos deben poseer determinadas características. (Robbins y Judge, 2017).

Algunas de estas características son señaladas por Lencioni (2002) en Hernández (2017), el cual propone aspectos que un equipo requiere desarrollar para lograr resultados superiores.

Uno de ellos es perder el miedo al conflicto, ya que los mismos son esenciales para el crecimiento y la evolución de los equipos. Algunos equipos, con la intención de evitar el conflicto, recurren a crear una armonía artificial en la que la comunicación poco honesta aumenta la separación entre los miembros. Por lo tanto, el trabajo de un buen líder es crear contextos apropiados para la confrontación y resolución de conflictos de manera madura, fomentando así la unión entre los miembros del equipo.

Otro aspecto propuesto por dicho autor es el enfoque en los resultados. Cuando los equipos no se encuentran enfocados en los resultados y pierden de vista la necesidad de obtener logros, suele ocurrir que los miembros les otorguen más importancia a sus propios intereses. En consecuencia, los resultados del equipo dejan de ser una prioridad, lo que conduce al fracaso y al estancamiento del desempeño.

Quizá uno de los factores que incide de forma esencial en la eficacia de los equipos es el grado de cohesión entre sus integrantes. Según Hernández (2017):

La cohesión es el grado con el que los integrantes del equipo se sienten atraídos entre sí y, a su vez, al grupo. Las personas sienten cohesión a un equipo cuando consideran que este les ayudará a lograr sus metas personales, saciará sus necesidades de asociación o de estatus, o que le proveerá apoyo social en tiempos de crisis o difíciles. La cohesión existe cuando los miembros del equipo hacen de éste parte de su identidad social. (p. 350).

Además, el autor menciona ciertos factores que influyen en la cohesión de un equipo. Estos factores son su tamaño, la semejanza e interacción entre los miembros, la dificultad para ingresar al equipo, la competencia externa, el grado de éxito del equipo y los retos impuestos al equipo.

En definitiva, la cohesión es una herramienta útil para predecir los resultados, ya que el desempeño disminuye cuando la cohesión se ve debilitada. Las relaciones negativas entre los miembros del equipo tienden a reducir la cohesión, mientras que, en los equipos que fomentan mayores niveles de interdependencia y cuentan con relaciones interpersonales de mayor calidad, los niveles de cohesión permanecen elevados (Robbins y Judge, 2017).

Adicionalmente, al trabajar en conjunto, se debe tener presente que los equipos están formados por personas con diferentes personalidades e intereses. Si no se crea la sinergia positiva característica de los equipos de alto rendimiento, al reunirse para realizar un trabajo, los miembros del equipo pueden manifestar conductas como las anteriormente mencionadas, las cuales perjudican el desempeño en conjunto (Hernández, 2017).

Agregando a lo anterior, en cuanto a las dificultades en relación con el trabajo en conjunto, Hernández (2017) expresó:

Quizás una de las mayores limitaciones del trabajo en conjunto se debe a que la mayoría de nosotros, por cultura propia, crecemos con un fuerte sentido de responsabilidad individual. Nuestra vida se encuentra rodeada de personas que nos guían (como nuestros padres, profesores, entrenadores y protagonistas ejemplares) quienes nos han inculcado valores basados en beneficios

individuales. Estos mismos valores se utilizan en las organizaciones, en las que las evaluaciones salariales y bonificaciones se fundamentan en los resultados individuales. (p. 344)

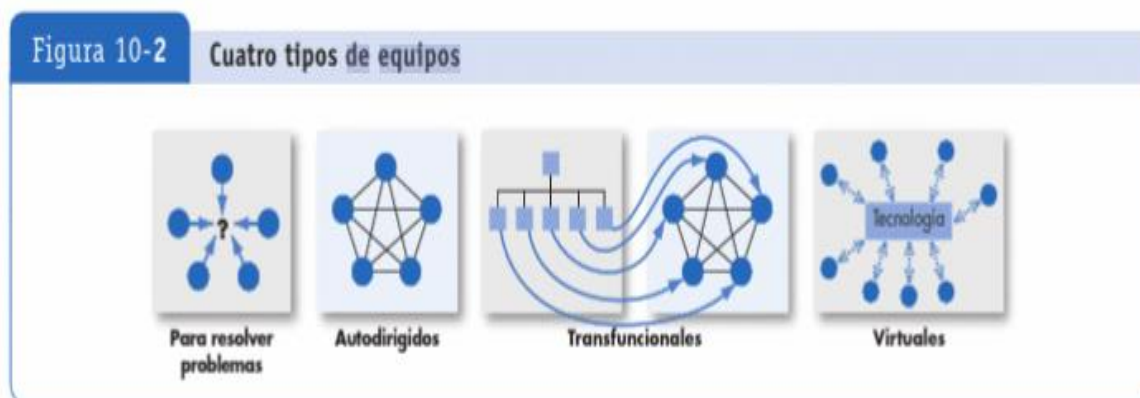
A modo de integrar lo planteado, existen diversos factores relacionados tanto al contexto como a la conducta de los miembros de un equipo, los cuales pueden tener una incidencia positiva o negativa en el desempeño en conjunto. Para el logro de la eficacia por parte de un equipo, es fundamental que sus integrantes mantengan un clima de cohesión y sinergia dentro del mismo, el cual contribuya a contrarrestar en cierta medida las tendencias individualistas en favor del éxito en conjunto.

3.4 Principales Tipos de Equipos en la Actualidad

En cuanto a las clasificaciones de los equipos, se suelen identificar cuatro tipos según sus estructuras y dinámicas. Estos son los equipos de funciones cruzadas, los equipos de fuerza de tarea, los equipos autoadministrados y los equipos virtuales.

Como se puede observar en la Figura 3 a continuación, cada equipo cuenta con una estructura diferente, según la dinámica de colaboración entre sus miembros.

Figura 3: Cuatro tipos de equipos



Fuente: Robbins y Judge, 2017, p. 315.

3.4.1 Equipos de Funciones Cruzadas

También conocidos como equipos transfuncionales, estos equipos “están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas

laborales, que se reúnen para realizar una tarea” (Robbins y Judge, 2017, p. 316). Es decir, estos equipos están conformados por miembros de distintos departamentos o especialidades, con el fin de llevar a cabo una tarea determinada.

Según Chaudron (1995) en D’Alessio (2017), este tipo de equipo busca atender tanto a las expectativas internas particulares de los miembros como a las expectativas externas de la organización. Para atender de forma exitosa a ambas, se requiere que los miembros del equipo sean los adecuados, contar con un propósito claro, una comunicación clara y efectiva y resultados a alcanzar realistas. Además, los integrantes del equipo deben estar de acuerdo con las reglas planteadas y se deben dejar de lado las rivalidades entre las diferentes áreas de la organización.

Robbins y Judge (2017) expresan lo siguiente:

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles. Sin embargo, debido a una gran necesidad de coordinación, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar. (p. 316).

Lo anterior hace referencia a que, al tener los miembros del equipo el mismo nivel dentro de la organización, se puede percibir cierta ambigüedad en el liderazgo. Por lo tanto, es necesario el desarrollo de un clima de confianza, para que los cambios de poder que naturalmente suceden a medida que distintos conocimientos son requeridos puedan tener lugar sin conflictos excesivos. En relación con esto, se debe tener en cuenta que lleva tiempo construir un clima de confianza y de trabajo en equipo, especialmente entre personas provenientes de áreas diferentes, con distintos puntos de vista y experiencias.

3.4.2 Equipos de Fuerza de Tarea

Los equipos de fuerza de tarea se orientan al logro de un fin específico, como el desarrollo de un producto o la concreción de un determinado proyecto. Estos equipos son de naturaleza temporal ya que, una vez cumplido el objetivo por el cual el equipo fue creado, el mismo se disuelve (Chiavenato, 2004, y Hitt, 2006, en D’Alessio, 2017).

En líneas similares, se pueden identificar a los equipos para resolver problemas o para control de calidad. Estos son equipos conformados por miembros del mismo departamento, que realizan reuniones periódicas a modo de analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral. Las ideas y recomendaciones surgidas dentro de estos equipos tienen el potencial de llevar a mejoras significativas, aunque generalmente estos equipos no cuentan con la autoridad suficiente para implementar sus sugerencias de forma unilateral (Robbins y Judge, 2017).

3.4.3 Equipos Autoadministrados

En las últimas décadas, los cambios en las economías, la competencia global y un grupo de clientes cada vez más exigentes obligan a las empresas a transformarse de forma constante para lograr la rentabilidad al ofrecer productos y servicios de gran calidad.

Sin embargo, la toma de decisiones y la solución de problemas por parte de gerentes o directores es un estilo de gestión que resulta incapaz de hacer frente a las exigencias del mercado. Por lo tanto, numerosas organizaciones recurren a la reducción de su jerarquía organizacional, eliminando niveles gerenciales y administrativos, con el fin de brindar mayor autonomía, responsabilidad y control a los colaboradores de la organización, y contribuir a aumentar la satisfacción de los mismos.

De este modo, surgen los denominados equipos autoadministrados, también conocidos como equipos autogestionados o autodirigidos (Hernández, 2017). Un equipo autoadministrado es “un equipo de colaboradores con autoridad suficiente para poder responder por todo un proceso de trabajo, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo” (Blanchard, 2005, como se citó en Hernández, 2017, p. 354).

Estos equipos se caracterizan por no contar con un líder visible, sino que el equipo y sus miembros se dirigen a sí mismos. Este tipo de equipo suele ser implementado con mayor frecuencia en organizaciones conformadas por profesionales, dado el nivel de responsabilidad de los integrantes.

Hernández (2017) enuncia cinco principales características de los equipos autodirigidos. Estos equipos están a cargo de una tarea o proyecto específico, que puede formar parte del desarrollo de un determinado producto o la prestación de un determinado servicio. Asimismo, los miembros del equipo se encargan de asignar las tareas, de la planificación, la coordinación y el control de las actividades con poca o nula intervención directa de supervisores. Además, cuentan con autoridad para tomar decisiones, y controlan los insumos, el flujo del proceso y sus resultados. Por otro lado, poseen la responsabilidad de corregir problemas que surjan en el flujo del proceso al momento en que sucedan y de recibir retroalimentación y recompensas por el desempeño en conjunto, aunque también pueden recibirlos sus miembros de forma individual.

Para el logro del éxito en cuanto a la implementación, las compañías deben asegurarse de que los miembros del equipo cuenten con el poder necesario para tomar decisiones. Es decir, se debe asegurar un clima de empoderamiento entre los mismos que permita conseguir los logros propuestos. Para ello, el liderazgo debe estar orientado hacia la integración y la sinergia, en lugar de adoptar el enfoque tradicional centrado en la dirección, la ejecución y el control. Es conveniente que las figuras de autoridad estén presentes para proveer al equipo de una visión y claras definiciones de las responsabilidades individuales, y para realizar preguntas y otorgar respuestas a los miembros del equipo.

Adicionalmente, los miembros deben estar involucrados en la generación de ideas, ya que esto desemboca en un mayor interés y compromiso hacia el trabajo y el logro de los objetivos propuestos. Es sumamente valioso que los integrantes se involucren en los objetivos a largo plazo de la organización, ya que esto ayuda a mantener el enfoque en equipo.

A pesar de los beneficios que suelen traer los equipos autoadministrados, cabe tener en cuenta que no todos los empleados se sienten cómodos con el empoderamiento, y es fundamental que esta noción sea tenida en cuenta por las organizaciones.

De acuerdo con Attaran y Nguyen (1999) en D'Alessio (2017), para la implementación de un equipo autodirigido es fundamental que los miembros de la

organización sean capacitados en cuanto a la construcción de equipos, la comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del tiempo, la participación, la responsabilidad y el empoderamiento. Asimismo, se debe tener presente que la construcción de equipos autodirigidos es un proceso constante, en el cual pueden surgir problemas o conflictos en relación con la adaptación del cambio de dinámicas y responsabilidades o con diferencias con otros miembros del equipo.

En el caso que dentro de estos equipos surjan conflictos, los miembros suelen dejar de cooperar y surgen las luchas de poder, lo que tiene como consecuencia el deterioro del desempeño. Por otro lado, las recompensas económicas por buen desempeño ejercen una influencia significativa en la eficacia de los equipos autodirigidos, tanto en la productividad individual como conjunta (Robbins y Judge, 2017).

3.4.4 Equipos Virtuales

Gibson y Cohen (2003) en D'Alessio (2017) caracterizan al equipo virtual como un equipo en que sus miembros se encuentran geográficamente dispersos. Por lo tanto, sus integrantes dependen de la comunicación a través de la tecnología, la cual reemplaza casi totalmente la interacción cara a cara. Los miembros de estos equipos son independientes en sus tareas, comparten responsabilidad por los resultados y se relacionan entre sí por fuera de los límites de la organización.

Este tipo de equipos surgen como consecuencia del desarrollo tecnológico de los últimos años, el cual desemboca en una economía global interconectada y la necesidad de cambios continuos en la forma de gerenciar y liderar organizaciones.

La invención de videollamadas, plataformas de trabajo colaborativo y demás herramientas que permiten la comunicación a distancia vuelven posible gerenciar y liderar equipos de manera virtual, traspasando así barreras geográficas y organizacionales. Estos avances tecnológicos permiten la creación de equipos multiculturales, conformados por miembros que residen en diferentes partes del mundo. Si esta modalidad de liderazgo se implementa de forma efectiva, es posible lograr una mayor productividad y competitividad a nivel global (Chiavenato, 2004, y Gibson y Cohen, 2003, en D'Alessio, 2017).

Como condiciones facilitadoras de este tipo de equipos, se pueden distinguir el entendimiento compartido, la integración y la confianza mutua entre los miembros. Se requieren, además, conocimientos especiales, habilidades y capacidades para el trabajo de éstos de forma virtual.

Algunas técnicas que se proponen para incrementar la efectividad de los equipos son la conversación abierta sobre las diferencias y similitudes culturales entre sus miembros, la familiarización con las competencias y los atributos y el desarrollo de normas de comunicación virtuales que permitan sobrellevar las diferencias (Gibson y Cohen, 2003, en D'Alessio, 2017).

Adicionalmente, se sugiere la utilización de actividades que permitan romper el hielo y ayudar al equipo a conseguir un nivel informal productivo de trabajo, la implementación de recompensas por buen desempeño de los miembros, el establecimiento de roles claros para cada uno de los integrantes, animar a los equipos a ser innovadores y creativos a fin de mejorar sus procesos, y a evaluar su desempeño en las diferentes actividades.

En conclusión, cada uno de los cuatro principales tipos de equipos desarrollados anteriormente tiene sus propias dinámicas de trabajo, ventajas y puntos a considerar para la eficacia de los mismos. La elección de un determinado tipo de equipo depende de las circunstancias tanto externas como internas, y del fin que se procure alcanzar.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de paradigma a utilizar en este trabajo de investigación es el paradigma cualitativo. En la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc.) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos.

Consideramos que el paradigma cualitativo es el adecuado para la investigación ya que intenta comprender la conducta humana desde el marco de referencia de quien actúa. Además, las investigaciones a realizar conllevan una carga subjetiva mediante una perspectiva “desde adentro”, por lo cual los datos obtenidos a través de los instrumentos resultan “reales” y “profundos”. Adicionalmente, asume una realidad dinámica y se orienta a su exploración.

Por otro lado, el tipo de investigación a utilizar será la explicativa. Sampieri (2000) expresa que los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste y por qué dos o más variables están correlacionadas.

El objetivo de esta investigación es desarrollar las variables de liderazgo y equipos de trabajo en las PyMEs Argentinas y cómo afecta e influye su aplicación y contexto en las mismas. Se analiza la correlación entre las PyMEs y su liderazgo y equipos de trabajo.

La triangulación metodológica que se utiliza en el trabajo de investigación consiste en la realización y análisis en profundidad de encuestas, entrevistas y cuestionarios.

La encuesta ha sido el método de investigación más común y más ampliamente utilizado en el campo educacional. Se la utiliza cuando se desea conocer la opinión de alguien acerca de un problema, se presentan algunas preguntas por escrito para que conteste. La utilidad de la encuesta reside en la obtención de datos descriptivos que la gente puede proporcionar a partir de su propia experiencia. Permite conocer opiniones, actitudes, recibir sugerencias.

La encuesta es un conjunto de técnicas de investigación mediante las cuales los sujetos proporcionan información acerca de sí mismos en forma activa. Es un método de investigación descriptivo. Las encuestas se realizan mediante entrevista oral o cuestionario escrito.

Al planificar una encuesta se tiene que contemplar los objetivos que se pretende alcanzar con su aplicación. Podemos decir que como variantes de la encuesta encontramos al enfoque personal que se realiza mediante la entrevista y al que se realiza mediante la utilización de lápiz y papel como los cuestionarios.

La entrevista es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad.

El cuestionario es un recurso que resulta útil para obtener información en grupos de cierta magnitud y es económico cuando los grupos se encuentran separados por grandes distancias. El costo de su utilización es bajo tiene capacidad para proporcionar información de gran cantidad de personas distribuidas en áreas extensas. Al ser un instrumento escrito es poco flexible. Se pretende utilizar cuestionarios (de orientación cuantitativa) como instrumento que permitirá triangular con los datos obtenidos de la observación y el trabajo de campo.

Figura 4: Cuadro Metodológico A

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	
Equipos de Trabajo	¿Grupos o Equipos?	Trabajo en equipo	Encuesta y Entrevista	Pregunta 8 de la Encuesta, Pregunta 9 y 10 entrevista a Antimo
		Incidencia del trabajo en conjunto en la motivación/satisfacción laboral	Encuesta y Entrevista	Pregunta 9 de la Encuesta, Pregunta 2 entrevista a Dobronich
		Colaboración entre los miembros	Encuesta y Entrevista	Pregunta 10 de la Encuesta, Pregunta 1 entrevista a Antimo
	Factores que inciden en las dinámicas de los equipos	Clima de confianza	Encuesta, Entrevista y Cuestionario	Pregunta 12 de la Encuesta, Pregunta 3 entrevista a Dobronich, Pregunta 9 y 11 entrevista a Antimo, Pregunta 6 entrevista a Stantero, Pregunta 8 entrevista a Korman, Pregunta 16 del Cuestionario
		Sistema de recompensa utilizado	Cuestionario y entrevista	Pregunta 17 y 18 del Cuestionario, Pregunta 7 y 8 entrevista a Antimo
		Identificación de una tendencia hacia la priorización de objetivos personales por sobre los colectivos	Encuesta	Pregunta 13 de la Encuesta
		Cambios en el paradigma del trabajo en conjunto	Entrevista	Pregunta 9 y 10 entrevista a Dobronich, Pregunta 9 entrevista a Stantero, Pregunta 12 entrevista a Korman
		Grado de autonomía en el equipo	Entrevista, Encuesta y Cuestionario	Pregunta 11 de la Encuesta, Pregunta 11 entrevista a Dobronich, Pregunta 13 entrevista a Antimo, Pregunta 15 del Cuestionario
		Relación entre inteligencia emocional y sinergia	Entrevista	Pregunta 5 entrevista a Dobronich
	Dinámicas exitosas de equipos de trabajo	Factores clave del éxito de un equipo	Entrevista	Pregunta 1, 7 y 13 entrevista a Dobronich, Pregunta 12 entrevista a Antimo, Pregunta 7 y 8 entrevista a Stantero, Pregunta 9 y 11 entrevista a Korman
		Impacto de la implementación de buenas prácticas	Entrevista	Pregunta 8 entrevista a Dobronich
		Dinámicas que potencian la sinergia	Entrevista	Pregunta 6 entrevista a Dobronich
PyMEs Argentinas	Tipos de PyMEs	Tamaño de la PyME	Encuesta y Cuestionario	Pregunta 4 de la Encuesta, Pregunta 5 del Cuestionario
		Sector	Encuesta y Cuestionario	Pregunta 5 de la Encuesta, Pregunta 7 del Cuestionario
	Características de las PyMEs	Conciencia de la importancia del liderazgo	Entrevista	Pregunta 8 entrevista a Balayn
		Grado de flexibilidad/adaptación al cambio	Encuesta, Entrevista y Cuestionario	Pregunta 6 de la Encuesta, Pregunta 8 del Cuestionario, Pregunta 4 entrevista a Stantero, Pregunta 5 y 6 entrevista a Korman
		Niveles que conforman la jerarquía	Encuesta y Cuestionario	Pregunta 7 de la Encuesta, Pregunta 9 del Cuestionario
	Roles y puestos	Tipo de puesto que ocupa en la organización	Encuesta y Cuestionario	Pregunta 3 de la Encuesta, Pregunta 6 del Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Cuadro Metodológico B

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	
Liderazgo	¿Jefe o Líder?	Consideración de un jefe como un líder	Encuesta, Entrevista y Cuestionario	Pregunta 14 de la Encuesta, Pregunta 10 del Cuestionario, Pregunta 1 entrevista a Balayn, Pregunta 4 entrevista a Antimo, Pregunta 1 entrevista a Stantero, Pregunta 1 entrevista a Korman
		Consideración de otro miembro como un líder	Entrevista y Cuestionarios	Pregunta 11 del Cuestionario, Pregunta 10 entrevista a Korman
	Tipo de liderazgo	Impacto de la implementación de buenas prácticas	Entrevista	Pregunta 13 entrevista a Balayn
		Consideración del jefe como un líder transformacional o transaccional	Encuesta y Cuestionario	Pregunta 16 de la Encuesta, Pregunta 12 del Cuestionario
	Calidades del líder	Nivel y desarrollo de la Empatía	Encuesta y Entrevista	Pregunta 17 de la Encuesta, Pregunta 1 y 3 entrevista a Dobronich, Pregunta 4 y 5 entrevista a Balayn, Pregunta 14 entrevista a Antimo, Pregunta 2 entrevista a Stantero, Pregunta 2 entrevista a Korman
		Nivel de motivación que genera el jefe/líder	Encuesta y Entrevista	Pregunta 18 de la Encuesta, Pregunta 11 entrevista Dobronich, Pregunta 2 y 5 entrevista a Balayn, Pregunta 6 entrevista a Antimo, Pregunta 3 entrevista a Stantero, Pregunta 3 y 4 entrevista a Korman
		Cualidades principales en un jefe/líder	Entrevista	Pregunta 3 entrevista a Balayn
		Nivel de Carisma	Encuesta y Entrevista	Pregunta 19 de la Encuesta, Pregunta 7 entrevista a Balayn
	Estilos de Liderazgo	Estilo predominante en el jefe/líder	Encuesta y Cuestionario	Pregunta 20 de la Encuesta, Pregunta 13 del Cuestionario
		Estilo preferido o ideal	Encuesta y Entrevista	Pregunta 21 de la Encuesta, Pregunta 11 y 12 entrevista a Balayn, Pregunta 14 del Cuestionario, Pregunta 5 entrevista a Antimo

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS

En el presente capítulo, se expone el análisis de los resultados de las investigaciones a través de los tres instrumentos implementados. Es decir, la encuesta, las entrevistas y el cuestionario.

4.1 Análisis de Resultados de Entrevistas a Expertos

El objetivo de la realización de entrevistas a expertos es conocer en profundidad distintas opiniones sobre los temas de liderazgo y equipos de trabajo en las PyMEs argentinas, brindadas por personas con amplia experiencia en el tema. A continuación, se analizan las entrevistas a dos expertas en liderazgo y equipos de trabajo.

4.1.1 Entrevista a Verónica Dobronich

Se realizó una entrevista a la experta en equipos de trabajo Verónica Dobronich (Ver Anexo 5). Actualmente forma parte de Twistergy, una empresa especialista en el desarrollo de habilidades blandas y gestión de equipos, como asociada y especialista en capacitaciones en habilidades del futuro.

Durante la entrevista, Verónica destaca que una de las claves del éxito para el trabajo en conjunto es la empatía, y remarca la importancia de que el líder utilice el liderazgo empático para generar confianza dentro del equipo. Como se analiza en el marco teórico, Goleman (2016) plantea la empatía como la capacidad de entender las propias emociones y, a partir de ello, poder comprender los sentimientos ajenos. Además, Verónica responde que otros atributos que no deben faltar dentro de un equipo son la comunicación efectiva, la confianza y la presencia de miembros con habilidades complementarias entre sí dentro del mismo. Adicionalmente, agrega que debe existir una buena coordinación, compromiso y un liderazgo consciente. Estas cualidades van en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (“Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro”, 2020).

Según Verónica, uno de los principales impactos de una percepción positiva del trabajo en equipo en la motivación y satisfacción individual de los miembros es un

“entorno de seguridad psicológica”. Este último concepto hace referencia a un entorno donde los miembros pueden sentirse tal cual son, sin prejuicios y donde existe la confianza, la aceptación y la valoración de los individuos, tal como se expresa en el capítulo 3.3 (Robbins y Judge, 2017). Asimismo, remarca que la motivación es intrínseca y este entorno, al ayudar a que los empleados se encuentren motivados y comprometidos, desemboca generalmente en el logro de mejores resultados.

A partir de su experiencia, menciona a la inteligencia emocional como una de las habilidades que se deben desarrollar en el grupo o equipo para la construcción de un óptimo nivel de confianza entre los miembros. Además, menciona que deben tenerse en cuenta los cinco pilares de la inteligencia emocional, los cuales son la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. También deben tenerse en cuenta las comunicaciones empáticas, asertivas y efectivas, el liderazgo empático y consciente y una cultura colaborativa. Esta confianza es de suma importancia para el equipo de trabajo ya que, tal como se expone en el capítulo 3, Robbins y Judge (2017) plantean que el clima de confianza es la base de un equipo eficaz.

Partiendo de la inteligencia emocional, Verónica relaciona este concepto con el desempeño en un grupo o un equipo en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Goleman, 2016). Afirma que ha realizado mediciones de ambos conceptos, al trabajar dos trimestres con empresas en el desarrollo de la inteligencia emocional, y ha notado cambios de más del 40% en los resultados y en la productividad. Resalta que cuanto mayor es el nivel de inteligencia emocional de los miembros, mejores resultan los resultados, mayor es la productividad y menor el nivel de ausentismo. De esta manera, se genera mayor compromiso y un clima laboral agradable.

Continuando con el concepto de inteligencia emocional, encuentra un vínculo entre ésta y la sinergia generada en un equipo. Explica que dicha inteligencia es fundamental ya que es necesaria la presencia de habilidades complementarias entre los miembros del equipo con roles y objetivos claros y definidos. Como se expresa en el capítulo 3.1, “El carácter colectivo de los equipos provoca un efecto sinérgico, lo que origina mayores conexiones humanas y relaciones afectivas entre sus miembros.” (Cloke y Goldsmith citado por Chiavenato, 2004, como se citó en D’Alessio, 2017, p.

317). Verónica plantea que existen dinámicas para aumentar la sinergia en los equipos de trabajo, tales como las capacitaciones, la coherencia de la información, el mantenimiento de los objetivos claros, el compromiso, la comunicación y las evaluaciones de desempeño. Sobre todo, para aumentar la sinergia, es necesario contar con una cultura organizacional que lo permita.

En líneas similares, Verónica explica la relación estrecha que existe entre la inteligencia emocional y la autonomía. Por un lado, plantea que la autonomía es brindada por la misma organización, así como la responsabilidad. Sin embargo, da a conocer que a partir de la conciencia emocional que brinda esta inteligencia es posible llevar a cabo el desarrollo de un grado de autonomía elevado de una manera sencilla. Como se expone en el capítulo 2, Hernández (2017) plantea que el líder debe guiar al equipo hacia la autonomía ya que, de esta manera, el equipo alcanza niveles de rendimiento sumamente elevados. Verónica afirma que esta conexión es clave ya que la motivación es intrínseca, por lo que son necesarias la autonomía, las relaciones interpersonales y la competencia en la tarea para lograr el aumento del rendimiento.

A partir de su experiencia, brinda algunos consejos para los directivos o jefes de las PyMEs argentinas que mantienen un paradigma tradicional de gestión pero que desean un mayor rendimiento de los equipos de trabajo. Principalmente, recomienda la correcta gestión del tiempo y el control del estrés, ya que actualmente las personas se encuentran trabajando más que antes. La mencionada gestión del estrés va en concordancia con lo expresado en el capítulo 1.3 (MuyPymes, 2020). Además, Verónica expresa que es necesario que el gerente o jefe esté informado sobre las realidades de cada uno de los colaboradores, sin invadir su privacidad, pero consultándoles cómo están o cómo se sienten.

La entrevistada observa un impacto en las PyMEs argentinas al implementar buenas prácticas en la gestión de grupos o equipos de trabajo, y comenta que los resultados y el desempeño mejoran con la capacitación para el liderazgo de estos equipos, la autonomía y la existencia de pautas claras. Comparte que lo más importante es que los empleados no se desmotiven y para esto, por ejemplo, se deben escoger adecuadamente los canales de comunicación y se debe brindar *feedback* constructivo en privado, como se expone en el capítulo 2.3.1 (MuyPymes, 2020).

Verónica comenta que uno de los principales cambios en el paradigma del trabajo en equipo producto de las circunstancias actuales es la inversión en tecnología, como se expresa en el capítulo 3.4.4 (Gibson y Cohen, 2003 en D'Alessio, 2017). Otros de los cambios que menciona son menores costos debido a la modalidad de home office, la necesidad de adaptación, las capacitaciones en cuanto a la gestión de equipos virtuales y una adecuada gestión del tiempo. En relación con esto, expresa: "Muchos clientes míos son PyMEs, los que se negaban a dar home office, y ahora fácticamente han comprobado que se puede trabajar así". Asimismo, cree que el cambio se dirige hacia un enfoque de capacitación en habilidades blandas, ya que la inteligencia artificial no puede reemplazarlas, y hacia un mayor enfoque en la experiencia del empleado.

A partir de este análisis, se puede observar que Verónica realiza hincapié en las habilidades blandas como la inteligencia emocional, las cuales aumentan el desempeño y la motivación de los empleados. En definitiva, afirma la importancia de la confianza, de la autonomía y de la sinergia en los equipos de trabajo y comunica buenas prácticas y consejos para aumentar el rendimiento en las PyMEs argentinas en el contexto actual.

Figura 6: Resultados entrevista a experta en Equipos de Trabajo

Variables	Dimensiones	Indicadores	Verónica Dobronich
Equipos de Trabajo	Factores que inciden en las dinámicas de los equipos	Relación entre inteligencia emocional y la autonomía	Van de la mano pero la autonomía la da la organización y con la inteligencia emocional es fácil llevarlo. Tener consciencia plena.
		Relación entre inteligencia emocional y sinergia	Si, y es fundamental que haya habilidades complementarias, personas diferentes, roles definidos y objetivos claros.
		Vinculación de la inteligencia emocional y habilidades blandas con el desempeño	Aumenta la productividad, menor ausentismo, mayor compromiso, clima laboral agradable sin prejuicios
		Cambios principales en el trabajo en conjunto actual en PyMEs argentinas	Invertir en tecnología, capacitar al personal, admitir Home Office, adaptación y disminución de costos
		Incidencia de la autonomía en el rendimiento	Es clave, como la motivación es intrínseca es necesaria la autonomía, las relaciones interpersonales y la competencia en la tarea para motivar y aumentar el rendimiento
		Percepción positiva del trabajo en conjunto en la motivación y satisfacción	El entorno de seguridad psicológica, la confianza, la escucha, la comodidad y que no haya prejuicios hace que estés más motivado
	Dinámicas exitosas de equipos de trabajo	Claves del éxito del trabajo en conjunto	Comunicación efectiva, la confianza, la complementariedad, buena coordinación, liderazgo consciente, el compromiso y la empatía
		Dinámicas para aumentar la sinergia	Con capacitaciones, que la cultura acompañe, coherencia, objetivos claros, compromiso, comunicación, evaluaciones de desempeño, neuroplasticidad
		Dinámicas que deberían implementar PyMEs argentinas con un paradigma tradicional que deseen mayor rendimiento	Buena gestión del tiempo, eliminar reuniones innecesarias, gestión o control de estrés, consciencia de las diferentes realidades, preocuparse por como se sienten los empleados
		Impacto de la implementación de buenas prácticas en PyMEs argentinas	Aumento del desempeño, aumenta la motivación intrínseca, ahorro de tiempo, buenos canales de comunicación
		Habilidades que aumenten la confianza	Inteligencia emocional y sus cinco pilares para comunicaciones empáticas y un liderazgo empático. Cultura colaborativa, comunicación efectiva y liderazgo consciente.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Entrevista a Romina Soledad Balayn

Se realizó una entrevista a la experta en liderazgo Romina Soledad Balayn (Ver Anexo 6). Actualmente, Romina forma parte de la plataforma de comunicación y gestión integral del talento humano Twiins HRM como Directora del Cono Sur.

Durante la realización de la entrevista, Romina da a conocer la principal diferencia entre un líder y un jefe. Ella manifiesta que ésta radica en que el líder cuenta con seguidores sin necesariamente tener posición burocrática, mientras que el jefe obtiene el poder por posición burocrática o estructural. Este último poder, como se explica en el capítulo 2.2, "...se basa en la posición que tiene un individuo en una organización y proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o bien, de la autoridad formal." (Robbins y Judge, 2017, p.424).

En líneas similares, aclara que la percepción de un jefe como un líder incide en gran medida en la motivación de los trabajadores, ya que logra la emoción aliada apropiada, brinda el contexto para el desarrollo de la motivación y facilita la identificación de barreras personales, como se expresa en el capítulo 2.1 (Kotter en D'Alessio, 2017). Además, resalta que el rol del líder o del jefe puede ser tanto un potencializador como un obstaculizador, aunque lo ideal es que el mismo logre obtener lo mejor de las personas y conectar con ellas.

En la misma línea, plantea que las capacidades del líder deben ser la empatía, la capacidad de escuchar tanto lo que se dice como lo que no se dice, la comunicación, la negociación, la resolución de conflictos y la habilidad de relacionamiento. Define a la primera de ellas, la empatía, como la habilidad de ponerse en el lugar del otro y la misma es una de las cualidades esenciales del líder, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 ("Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro", 2020).

Romina explica que para desarrollar la empatía es necesario contar con un nivel de inteligencia emocional adecuado, la cual define como la capacidad de identificar las emociones propias y las del otro, y de comprender que cada persona tiene motivaciones distintas. Por lo tanto, dicha inteligencia constituye la base de la empatía. Lo anterior, expresado por Romina, se relaciona con lo planteado por Robbins [et.al.] (2017, p.274) en el capítulo 2.3 sobre la inteligencia emocional.

Con respecto a la empatía, encuentra una relación entre ésta y la motivación. Además, expresa que los líderes no motivan, sino que despliegan contextos y condiciones para que esta motivación tenga lugar, y plantea que una persona puede desarrollar habilidades como la inteligencia emocional, la escucha y la negociación. Estas últimas habilidades, en definitiva, contribuyen al desarrollo de la empatía.

Romina hace referencia a los contextos motivadores como aquellos en los que a la gente le interesa la tarea que realiza, en donde las condiciones laborales son acordes y en los que las necesidades básicas se encuentran cubiertas. Para poder generar un contexto motivador, menciona que deben existir el respeto, el conocimiento de las expectativas y motivaciones de los miembros del equipo y, con base en estas, dar a conocer las posibilidades futuras. Además, agrega que es importante decir la verdad ya que la misma genera confianza, la cual refuerza el contrato psicológico y el sentido de pertenencia. Esto va en concordancia con lo expresado en el capítulo 2.3 (Hernández, 2017).

En relación con lo anterior, Romina considera que el carisma es importante, aunque se debe tener en cuenta cómo el otro define al carisma. Con respecto a esta cualidad, considera que es una variable amplia por lo que, más allá de la misma, es necesaria la capacidad de interpretar las necesidades o realidades de los seguidores. Un concepto similar de carisma se brinda en el capítulo 2.3 por Robbins y Judge (2017).

Una cuestión clave abordada en la entrevista es el grado de conciencia existente en las PyMEs argentinas sobre la importancia de la figura del líder. Romina considera, a partir de su experiencia, que ésta no existe ya que las posiciones de liderazgo dentro de dichas organizaciones se suelen adjudicar a personas por motivos de confianza, por antigüedad o por portación de apellido. Afirma que, en general, no se suele tener en cuenta si efectivamente la persona cuenta con habilidades blandas más allá de las técnicas.

En base a lo anterior, plantea algunas consecuencias de la falta de habilidades blandas en los líderes. Expone que, ante la falta de dichas habilidades, disminuyen drásticamente los niveles de productividad, los niveles de innovación, la agilidad, y la alineación de las personas. Además, expresa que en ciertas ocasiones los miembros comienzan a participar de proyectos que no van en sintonía con los propósitos de la organización, o que directamente no existe alineación de estos propósitos. Ésta es una de las principales responsabilidades del líder, lo que va en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.1 (Robbins y Judge, 2017). Otras de las consecuencias que menciona Romina son la rotación de personal, un menor rendimiento, la pérdida de

personal con potencial, la pérdida de negocios o de posibilidades de negocio y de la capacidad de brindar respuesta a las necesidades de los clientes.

Con respecto a los estilos y tipos de liderazgo en las PyMEs, Romina cree que no existen estilos ideales, aunque considera que los que mejor se aplican son el coaching o servicial y el situacional. En relación con lo anterior, destaca que es necesario que el líder se adapte a las distintas realidades y escenarios que requieren diversas habilidades. Por lo tanto, el líder debe amalgamarse a los desafíos del entorno, lo que concuerda con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Robbins [et.al.], 2017 & Hernández, 2017).

Apoyando los estilos mencionados anteriormente, considera que actualmente los líderes o jefes podrían implementar estos estilos mediante el registro de las personas y sus necesidades y la identificación de su emocionalidad y respeto hacia el ser humano, de acuerdo con lo citado en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010). En definitiva, plantea que es necesario no solo ver al empleado, sino que tener en cuenta a la persona detrás para comprender su realidad, y evitar sobrecargar a los mismos con tareas.

El impacto de la implementación de buenas prácticas en cuanto al liderazgo en las PyMEs argentinas, según Romina, incluye la generación de innovación, de compromiso y de productividad, y genera que las personas den lo mejor de sí mismas. Esto va en concordancia con lo expresado en el capítulo 2.3 (Barrios-Hernández, Olivero-Vega, Figueroa-Saumet, 2020).

En definitiva, el líder debe adaptarse al entorno, precisa contar con habilidades blandas para poder gestionar equipos de trabajo y debe generar contextos y condiciones para aumentar la motivación intrínseca de los colaboradores.

Figura 7: Resultados entrevista a experta en Liderazgo

Variables	Dimensiones	Indicadores	Romina Balayn
Liderazgo	¿Jefe o Líder?	Consciencia de la importancia del liderazgo en PyMEs argentinas	No, suelen poner a personas de confianza, por antigüedad o por apellido. No se tiene en cuenta las habilidades blandas
		Consecuencias en el ambiente laboral de líderes con pocas habilidades blandas	Disminuye la productividad, la innovación, la alineación y la agilidad sin tener en claro una visión. Rotación de personal, bajo rendimiento, pérdida de gente con potencial, pérdida de negocios y baja capacidad de brindar respuesta
		Diferencias entre un jefe y un líder	Jefe: por posición burocrática/estructural. Líder: obtiene seguidores sin necesariamente tener posición burocrática
	Cualidades del líder	Cualidades más importantes del líder	Empatía, capacidad de escucha, comunicación, negociación, resolución de conflictos y habilidad de relacionamiento
		Aumento de la motivación al percibir al jefe como un líder	Si, logra la emoción aliada apropiada, brinda un contexto apropiado y pueden identificarse las barreras personales de los trabajadores
		Desarrollo de la empatía	Con inteligencia emocional y comprender las distintas motivaciones de las personas
		Claves para motivar a los empleados	Los líderes no motivan, despliegan condiciones apropiadas para que aflore la motivación o no
		Contextos que despliegan la motivación	Que hagan cosas interesantes, necesidades básicas cubiertas, respeto, conocer las expectativas del otro, decir la verdad
		Importancia del carisma en un líder	Es un concepto muy amplio, es más allá, es comprender e interpretar las realidades de sus seguidores
	Estilos y tipos de Liderazgo	Estilo o tipo ideal en PyMEs argentinas	No hay estilos ideales pero los que mejor se aplican son el coaching y el situacional. Deben adaptarse al entorno
		Impacto de buenas prácticas de liderazgo en PyMEs argentinas	Aumento de innovación, compromiso, productividad.
		Cómo implementar el liderazgo coaching o situacional	Deben tener registro de la gente y de las necesidades, identificar su emocionalidad, respetarlas y comprender las distintas realidades.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis de Entrevistas a Personas Clave

Se realizaron tres entrevistas a personas consideradas clave en el proceso de entendimiento y resolución de la problemática debido a la posición que ocupan dentro de la empresa y sus distintos puntos de vista que, sin embargo, logran coincidir en ciertos aspectos importantes. De esta manera, se logra tener un panorama amplio de cómo funcionan el liderazgo y los equipos de trabajo en las PyMEs argentinas.

4.2.1 Entrevista a Uriel Antimo

Se realizó una entrevista a Uriel Antimo, un empleado de una empresa textil orientada a la fabricación de ropa escolar, que se desarrolla en el sector de control de calidad. Se encuentra trabajando dentro de la misma hace dos años y, por ello, cuenta con un conocimiento arraigado del funcionamiento de la PyME.

Uriel comenta dentro de sus respuestas diversos aspectos que forman parte de su día a día. Indica que para una colaboración positiva entre los miembros del grupo o equipo de trabajo, se requiere un buen grado de comunicación y actitud, resaltando que la falta o deficiencia de estos generaría un obstáculo en el desarrollo de las actividades (“Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro”, 2020).

En su entorno de trabajo cuenta con un jefe por encima de él en la escala jerárquica, a quien cataloga como líder debido a que es posible entablar una buena comunicación, soluciona los problemas que le plantean sus empleados desde la empatía y comunica las falencias de buena manera con el fin de mejorar a futuro. Además, explica que poseen un elevado nivel de autonomía donde él puede decidir, según el flujo de trabajo, las fechas de entrega y, entre otros factores, cuándo y cómo realizar ciertas actividades. Por lo tanto, se puede identificar que este líder implementa el estilo democrático, según los tipos de liderazgo explicados por Sarasqueta (2010) en el capítulo 2.3. El mismo promueve la responsabilidad y flexibilidad, en conformidad con lo explicado por De la Rosa (2020) del capítulo 2.3.

Uriel expresa su descontento con la figura de “jefe”, comúnmente asociada con un uso inadecuado de su poder de mando, la cual definen Sarasqueta (2010) y Robbins, Decenzo & Coulter (2017) en el capítulo 2.2. No identifica como líder a otra persona dentro la organización, aunque sí distingue al estilo clásico de jefe implementado por su compañera de trabajo como una actitud desfavorable al momento de realizar las actividades diarias.

Posteriormente, expresa que en la PyME no existe un sistema de recompensa establecido como tal, sino que existen ciertos beneficios a los cuales el empleado puede acceder, como por ejemplo los días no laborables luego de la época de fiestas, indiferentemente de si realiza un buen trabajo o no.

Como se expresa en el capítulo 3.3, los sistemas de recompensas, los sistemas de comunicación, el espacio físico, el ambiente organizacional, la estructura organizacional y el liderazgo favorecen a los equipos de trabajo (Hernández, 2017). Sin embargo, en este caso se puede observar cómo estos factores, aplicados en menor o mayor medida, impactan de forma diferente según el grupo del que se esté hablando y sus características tanto individuales como generales. En este caso, la aplicación de beneficios no genera una motivación inmediata, sino que sirve como impulsor de una buena satisfacción laboral, junto con la comunicación fluida.

Uriel percibe que en la empresa los empleados son reticentes a trabajar en equipo y prefieren desarrollarse autónomamente interactuando principalmente para dar a conocer información y tomar decisiones que mejoren y desarrollen el desempeño de cada uno de los trabajadores en su área de responsabilidad, en concordancia con la definición de grupo brindada por Robbins y Judge (2017, p. 313), mencionada en el capítulo 3.2. Esto no es aborrecido por los propios integrantes del grupo, por lo contrario, Uriel indica que favorece una mejor forma de trabajo ya que, en conjunto con la figura de un líder democrático, se adapta a las diversas situaciones y cuenta con una gran flexibilidad.

Aunque con base en lo descrito se trate de un grupo y no un equipo, éste refleja las dinámicas establecidas por Attaran y Nguyen (1999) en D'Alessio (2017), como se menciona en el capítulo 3.4.3 con respecto a los equipos de trabajo autoadministrados. Por lo tanto, se puede percibir que existe una delgada línea entre un grupo y un equipo que puede entremezclarse en la aplicación real.

Figura 8: Resultados entrevista a persona clave A

Variables	Dimensiones	Indicadores	Uriel Antimo
Equipos de Trabajo	¿Grupos o Equipos?	Trabajo en grupo o en equipo	No hay un trabajo en equipo. Cada uno realiza sus actividades, que se relacionan entre sí. Es más autónomo, la relación es mínima entre los miembros pero la comunicación debe estar.
		Colaboración entre los miembros	No le gustaría que haya un equipo de trabajo donde todos dependen del otro. En lugar de ello, prefiere la autonomía.
	Factores que inciden en las dinámicas de los equipos	Mayores obstáculos o dificultades para una colaboración positiva entre los miembros.	La comunicación y la actitud de las personas
		Sistemas de recompensa utilizados	Únicamente existe la recompensa monetaria por las ventas. Sin embargo, como a fin de año se trabaja menos, poseen días libres luego de la época de fiestas, lo cual considera como una recompensa.
		Grado de autonomía	Del 1 al 5, diría que un 4. Se tiene bastante autonomía. Se van viendo las cosas en el día a día de trabajo.
	Dinámicas exitosas de equipos de trabajo	Implementación de alguna dinámica que aporte al trabajo en equipo	Sí, lo demás miembros cuentan con un drive en común al que tienen acceso en conjunto. Uriel no participa del mismo.
Liderazgo	¿Jefe o Líder?	Jefe o líder	Considera a su jefe actual más un líder que un jefe
	Calidades del líder	Razones por las cuales considera a su jefe como un líder	Existe una buena comunicación. No se siente como una diferencia jerárquica. Percibe que se puede tratar con ella como si fuese una compañera de trabajo.
		Motivar a los empleados eficientemente	No considera que haya nada en sí para motivarlos. Sin embargo, encuentra que el buen trato es un buen motivador.
		Nivel y desarrollo de la Empatía en situaciones de flexibilidad laboral	Con respecto a la flexibilidad considera que es empática a la hora de resolver conflictos ya que comprende los problemas de los miembros.
		Cambio que le gustaría en la forma de liderar	Considera que a veces la líder se enfoca demasiado en generar ganancias para la empresa, resignando otras variables.
	Estilos de Liderazgo	Estilo de liderazgo como motivador del desempeño laboral	Considera que el trato de las personas hacia el otro es muy importante, por ende considera que el estilo del líder influye en el desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Entrevista a Myriam Stantero

Se realizó una entrevista a Myriam Stantero, socia directora junto a su hermano, de Distribuidora Pablo, una empresa familiar que comercializa calzado desde hace más de 20 años.

Myriam comenta que se considera líder, pero cree que esta figura se encuentra fuertemente arraigada al hecho de que al fin y al cabo ella es la jefa de la compañía y los empleados, ulteriormente, siempre la deben obedecer. Esto contrasta directamente con las definiciones de líder y jefe brindadas en el capítulo 2.2 por Robbins, Decenzo & Coulter (2017), Cantera Herrero (2020) y Sarasqueta (2010). Por ello, se siente en la posición de que sus empleados la deben obedecer más allá de las posturas que tome, ya que ella posee el poder jerárquico para hacerlo, cuestión que explica detalladamente Robbins y Judge (2017, p. 423, 424 y 425) en el capítulo 2.2. Lo anteriormente mencionado es consecuente con la figura de jefe, explicada por Sarasqueta (2010) en el capítulo 2.2. Sin embargo, aclara que cuando debe ponerse a la par de sus empleadas no tiene reparo en hacerlo, y anima a las mismas a trabajar en equipo, pudiendo rotar de su posición como jefa a la de líder cuando lo considera necesario. Esto se ve obstaculizado por ciertos factores que inciden en el proceso de liderazgo, donde resalta principalmente el cansancio y los problemas acarreados desde fuera de la organización.

En segundo lugar, menciona que ella logra empatizar con sus empleados, ya que logra desarrollar las relaciones interpersonales al máximo dentro del ámbito laboral, siendo este un factor importante al momento de encabezar un equipo de trabajo, situación que contempla Goleman (2016, p. 123) en el capítulo 2.3. Esto se ve demostrado cuando comenta acerca de las formas de motivar a sus empleados, en donde menciona que el cumplimiento es primordial ya que para que los empleados puedan tener un buen desempeño, las dos partes deben cumplir en forma recíproca sus obligaciones y responsabilidades. Además, indica que hacerlos partícipes en los diversos procesos es un gran factor motivacional.

Cuando habla del cumplimiento, también hace mención a que este es un gran generador de confianza para las relaciones laborales, como también indica Hernández

(2017) en el capítulo 2.3. De esta manera, se puede generar un sentido de pertenencia y participación en la empresa, y transmitir el valor del cumplimiento de la palabra.

Dentro de los pequeños equipos con los que trabaja Myriam, indica que existen líderes que impulsan el trabajo pero que al momento de realizar las tareas prefieren comunicarse con el responsable de la situación que acontece, reflejando de esta manera un estilo de liderazgo tendiente a directivo, según explica Sarasqueta (2010) en el capítulo 2.3.

En lo que respecta al desarrollo propio de la PyME, Myriam comenta que ante situaciones exógenas que alteran las actividades habituales de la empresa, la misma logra adaptarse eventualmente. Adicionalmente, enfatiza el valor que aporta la tecnología al momento de realizar cambios y añade que se debe aprender en forma constante, a modo de formar fuertes equipos de trabajo, como explica D'Alessio (2017) en el capítulo 3.1.

Figura 9: Resultados entrevista a persona clave

Variables	Dimensiones	Indicadores	Myriam Stantero
Equipos de trabajo	Factores que inciden en las dinámicas de los equipos	Clima de confianza	Cree que sí, porque muchas veces confían en la palabra, la cual termina siendo el hecho.
		Cambios en el paradigma del trabajo en conjunto debido a situaciones exógenas	Que hagan las cosas prolijas y bien, desde el punto laboral. Considera que uno debe estar preparado y para eso tiene que brindar lo mejor de sí. Cree que los principales cambios son a nivel tecnológico.
	Dinámicas exitosas de equipos de trabajo	Factores clave del éxito de un equipo	Considera que el ámbito laboral es muy importante y que es fundamental trabajar con gente con la que más o menos se piense de la misma manera. Responsabilidad, entusiasmo, poder de crecimiento y comunicación.
PyMEs Argentinas	Características de las PyMEs	Grado de flexibilidad/adaptación al cambio	Se adaptaron bien y cree que continuarán adaptándose porque buscan ayuda externa de gente que trabaja en sistemas o de su hija.
		Factores clave	El factor más importante es estar actualizados, vivir actualizado, no solo con los productos sino que del sistema, de la logística y del servicio al cliente.
Liderazgo	¿Jefe o Líder?	Consideración de un jefe como un líder	Se considera líder, pero lo percibe como una obligación ya que acota que sus empleados deben obedecerla.
		Consideración de otro miembro como un líder, que no sea el jefe	Considera que sí. Igualmente, no existen tantos ya que resultan ser grupos pequeños.
	Calidades del líder	Motivar a los empleados eficientemente	Le gusta motivarlos con el cumplimiento, y remarca qué hay que estar de los dos lados, siempre.
		Obstáculos	El cansancio, algún problema natural o un problema familiar o lo que sea que lleves sin querer a la parte laboral.
		Nivel y desarrollo de la Empatía	Sí, empatiza. Tiene muy buena relación y le agrada ya que se encuentra más tiempo con ellos que en su casa.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Entrevista a Agustín Korman

Se realizó una entrevista a Agustín Korman, socio de INDAC S.R.L., una empresa exportadora y comercializadora de alimentos que resulta tener una estructura poco jerárquica o tendiente a plana.

Agustín explica que, al ser parte de una empresa con estructura innovadora, no se considera él solo como líder, sino que identifica un conjunto de personas que conforman equipos de trabajo, como también explican Robbins, Decenzo & Coulter (2017) en el capítulo 2.2.

Además, comenta que se considera una persona empática, tanto en el ámbito personal como en el laboral, de manera que siempre está atento a lo que sus empleados necesitan, capacitándolos, entendiéndolos y acompañándolos en cuanto al alcance eficiente de los objetivos. El mismo se asemeja al estilo de liderazgo coaching, según lo explicado en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010, p.19).

En relación con la motivación al personal, plantea que lo que motiva en mayor medida es contar con una visión a largo plazo y con resultados a corto plazo, dando a entender de esta manera que un futuro establecido eleva la moral de sus trabajadores de forma que el camino sea menos arduo, en concordancia con lo expresado por Kotter en D'Alessio (2017) en el capítulo 2.1. Por otro lado, resalta que el clima laboral y el respeto también forjan la motivación entre los integrantes del equipo, como afirma Hernández (2017) en el capítulo 2.3.

Como menciona anteriormente, en su organización imperan los equipos de trabajo por sobre los grupos, dado que la estructura de la misma está conformada por ellos, cumpliéndose de ese modo tanto los objetivos personales como los organizacionales, dirigiéndose hacia un mismo lugar e intentando mejorar. Esto refleja lo explicado en el capítulo 3.1 (West, 2003, en Sarasqueta, 2010; D'Alessio, 2017, p. 317). De este modo, se logra generar un clima laboral óptimo, con apoyo constante y estrechas relaciones, lideradas por una o más personas dentro del mismo ámbito.

Agustín, como el resto de los líderes a nivel mundial, debe reajustarse constantemente a los cambios ocasionados por las diferentes situaciones externas. Comenta que, aunque sea difícil, los cambios deben llevarse a cabo con respeto y teniendo en cuenta a cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo, haciendo hincapié en la empatía, la honestidad y la humildad y expresando interés y preocupación por su personal más allá de ofrecer soluciones, en concordancia con lo expresado en el capítulo 2.3 ("Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro", 2020). Por otro lado, fomenta el uso de nuevos dispositivos y plataformas, generando de esta manera una inserción más eficiente a los equipos de trabajo.

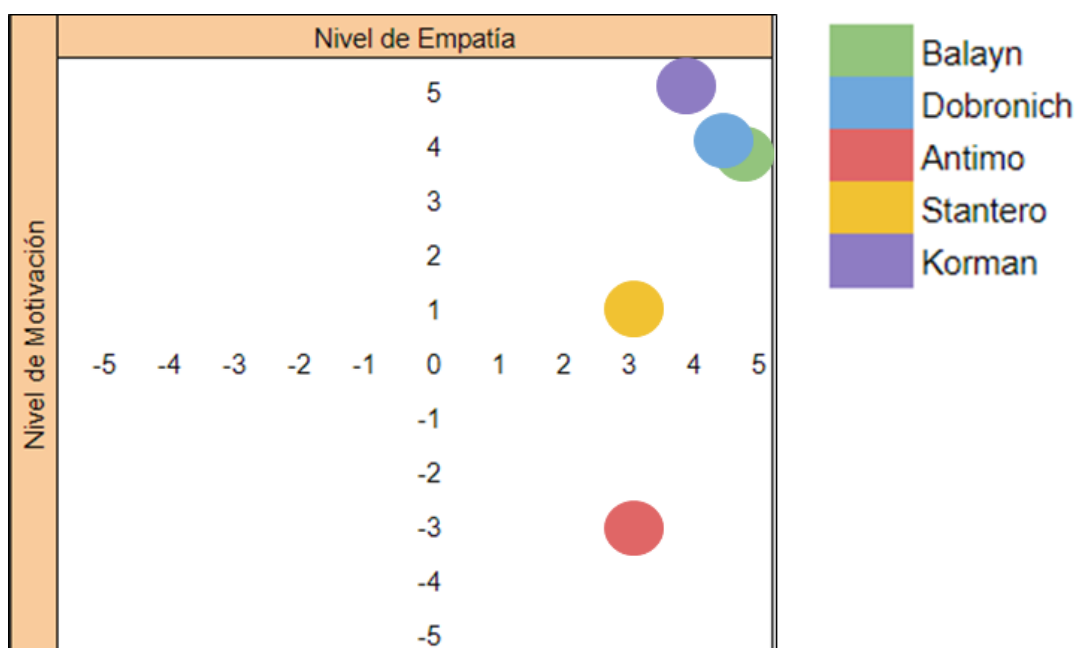
Retomando la idea del comienzo, Agustín explica que como líder dentro de un equipo no existen obstáculos internos ni externos, siempre y cuando las actividades diarias sean realizadas desde el respeto y el buen trato.

Figura 10: Resultados entrevista a persona clave B

Variables	Dimensiones	Indicadores	Agustín Korman
Equipos de trabajo	Factores que inciden en las dinámicas de los equipos	Clima de confianza	Sí, confían mutuamente entre los miembros. del equipo. Aclara que si no hay confianza, el trabajo en conjunto no funciona.
		Cambios en el paradigma del trabajo en conjunto	Cambia mucho. Eso es un desafío, es difícil. Se debe tener mucha paciencia porque los objetivos no suelen cumplirse rápidamente.
	Dinámicas exitosas de equipos de trabajo	Factores clave del éxito de un equipo	Transparencia, sinceridad, respeto, competencia, pero competencia complementaria, y pies sobre la tierra.
PyMEs Argentinas	Características de las PyMEs	Grado de flexibilidad/adaptación al cambio	Sí, intentan adaptarse. No siempre es fácil, aunque intentan ser muy respetuosos.
		Obstáculos y desventajas	El contexto económico general es complejo. Ellos tratan de ver todo como una oportunidad, de no lamentarse y siempre perseverar y buscar soluciones.
Liderazgo	¿Jefe o Líder?	Consideración de un jefe como un líder	Más que un líder se considera un jugador de equipo.
		Consideración de otro miembro como un líder, que no sea el jefe	Considera que no hay jefes. Son barreras muy difíciles de definir, y cree que las organizaciones modernas son de este modo.
	Cualidades del líder	Motivar a los empleados eficientemente	Cree que lo importante es tener una visión de largo plazo, pero ser muy eficiente y tener buenos resultados de corto plazo.
		Nivel y desarrollo de la Empatía	Sí, aunque aclara que es por una cuestión personal, algo que lo caracteriza. Es importante el clima laboral y el respeto. El poder cumplir no solo los sueños profesionales sino personales.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se analizan los indicadores nivel de empatía y nivel de motivación a partir de las respuestas de los consultados.

Figura 11: Gráfico Osgood Entrevistas

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que Antimo y Stantero recibieron una puntuación considerablemente menor en cuanto al nivel de motivación y, al mismo tiempo, en cuanto a empatía, en relación con lo expresado por los otros consultados. Por otro lado, se puede observar que Korman, Dobronich y Balayn recibieron una puntuación considerablemente más elevada en cuanto al nivel de empatía y al nivel de motivación. A partir de esto, se puede visualizar cierta correlación entre el nivel de empatía que demuestra el jefe o líder y el nivel de motivación que genera.

Cabe destacar que la empresa dirigida por Korman posee una estructura horizontal en cuanto a su jerarquía, cuya puntuación se muestra similar a la obtenida por las expertas Balayn y Dobronich.

4.3 Análisis de Datos y Resultados de la Encuesta

A través de la presente encuesta (Ver Anexo 10), se recopilieron las respuestas de 145 participantes que trabajan en PyMEs argentinas, 54,5% de género masculino y 45,5% femenino, de los cuales el 20% se encuentra entre los 18 y 21 años de edad, el

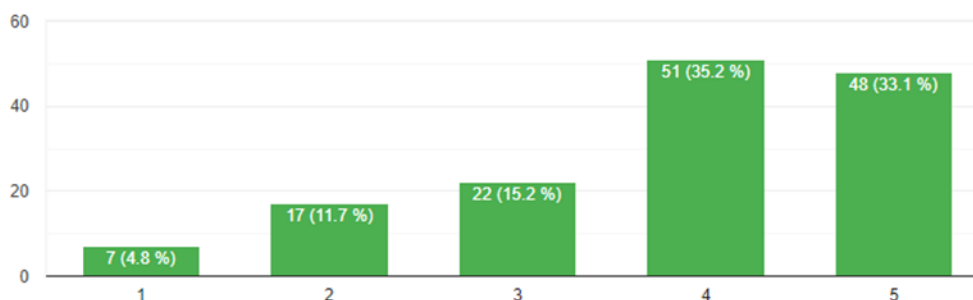
33,1% entre los 22 y 25 años, el 8,3% entre los 26 y 30 años, el 6,2% entre los 31 y 40 años y el 32,4% de 41 años en adelante. El 31,7% de los encuestados ocupa un puesto administrativo, mientras el 15,2% desempeña el rol de responsable de área, el 15,2% el rol de director, el 12,4% de gerente, el 10,3% ocupa puestos operativos, el 9,7% son pasantes y el 5,5% restante está conformado por otros puestos.

El 34,5% de las PyMEs en las cuales trabajan los encuestados forma parte del sector de servicios, el 27,6% forma parte del sector de comercio, el 7,6% del sector de construcción, el 4,1% del sector de industria o minería y el 3,5% del sector digital, tecnológico y/o informático. En menor proporción, el 22,7% restante de dichas organizaciones forma parte del sector agropecuario, el legal y registral, el textil o de los rubros de indumentaria o calzado, el publicitario o de investigación de mercado, el gastronómico o de hotelería, el de distribución, transporte, salud e industria química o farmacéutica y otros sectores.

En relación con los niveles jerárquicos presentes dentro de la empresa, el 43,4% de los encuestados identifica que su organización cuenta con tres niveles, el 31% que cuenta con dos niveles, el 14,5% con cuatro niveles o más y el 11% que cuenta con un nivel.

Para la exposición de los datos obtenidos a través de esta encuesta, es necesario aclarar que se utilizó el redondeo de los porcentajes a dos decimales, con el fin de facilitar la lectura e interpretación de los mismos.

Figura 12: Grado de flexibilidad y adaptación de la empresa



Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

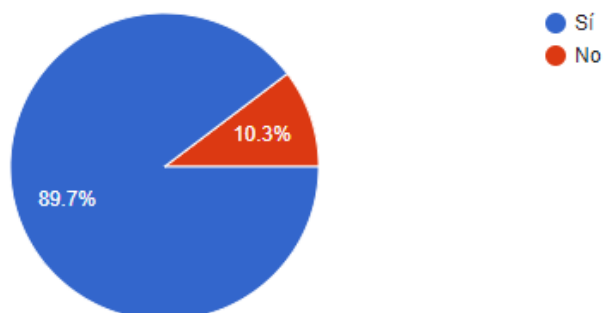
En una escala del 1 al 5, donde 1 es flexibilidad/adaptación nula y 5 es flexibilidad/adaptación total, el 35,2% de los encuestados califica al grado de flexibilidad y adaptación de su empresa con 4 y el 33,1% califica al mismo con 5. Por otro lado, solo el 4,8% califica a este grado con 1. Al analizar estos resultados mediante la utilización de la escala Likert, tomando un valor de 4 como punto de corte a partir del cual el grado de flexibilidad es elevado, se podría decir que el 68,3% de los encuestados considera que en la PyME de la cual forma parte existe un grado elevado de flexibilidad y adaptación, el cual es fundamental para enfrentarse de mejor manera a un contexto macroeconómico volátil e incierto.

En relación con el sector en el cual se desempeña la PyME, el sector calificado como menos flexible fue el legal o registral, con un promedio de 2,5, mientras que los sectores más flexibles son el digital, tecnológico o informático y el de publicidad o investigación de mercado, con un grado de flexibilidad de 5 en promedio.

De quienes califican con 5 al grado de flexibilidad de la PyME de la cual forman parte, el 97,87% considera que se trabaja en equipo, mientras que de quienes califican con 2 o 1 a dicho grado de flexibilidad el 75% considera que se trabaja en equipo, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 3.2 (Hernández, 2017, p.345).

Por otra parte, de quienes califican con 5 al grado de flexibilidad de la PyME de la cual forman parte, la mayoría considera al líder de su grupo o equipo como transformacional (51,06%), mientras que de quienes califican con 2 o 1 a dicho grado de flexibilidad, la mayoría considera al líder de su grupo o equipo como transformacional o transaccional dependiendo la ocasión (37,5%), seguido de quienes no consideran que existe la presencia de liderazgo (25%), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Riquelme-Castañeda [et.al.], 2020).

Figura 13: Percepción del trabajo en equipo en la organización o área



Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

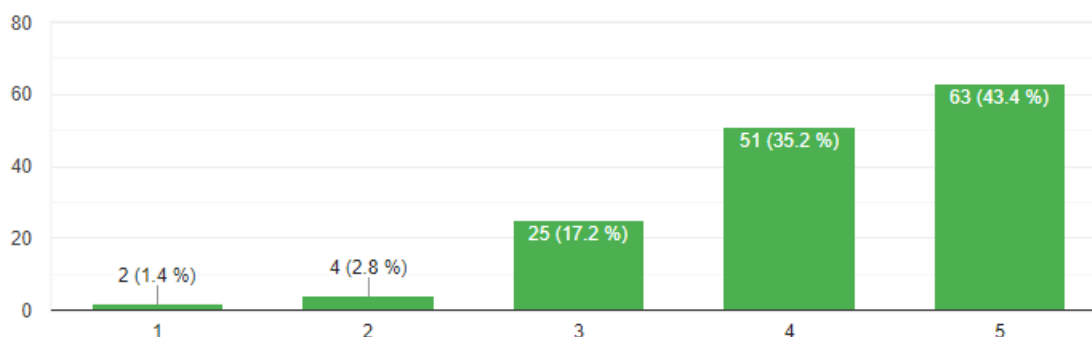
El 89,7% de los encuestados considera que se trabaja en equipo, mientras que el 10,3% considera lo contrario. Por lo tanto, se puede identificar el predominio del trabajo en equipo en las PyMEs de las cuales los encuestados forman parte.

Quienes identifican que en su organización o área se trabaja en equipo, califican al grado de colaboración con 4,0769 en promedio, mientras que quienes identifican que no se trabaja en equipo en la misma califican al grado de colaboración con 2,4 en promedio, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 3.1 (Cloke y Goldsmith citado por Chiavenato, 2004, como se citó en D'Alessio, 2017, p. 317).

De quienes identifican que en su organización o área no se trabaja en equipo, el 53,33% identifica un clima de confianza únicamente en ocasiones dentro de su grupo o equipo y el 6,67% no identifica un clima de confianza. Por otro lado, de quienes identifican que en su organización o área se trabaja en equipo, el 79,07% identifica un clima de confianza y el 20,93% un clima de confianza en ocasiones.

Por último, de quienes identifican que en su organización o área no se trabaja en equipo, el 86,67% considera que en su grupo o equipo se priorizan los intereses personales. Por otro lado, de quienes identifican que en su organización o área se trabaja en equipo, el 66,15% considera que en su equipo se priorizan los intereses grupales, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 3.1 (West, 2003, en Sarasqueta, 2010; Hernández, 2017, p.344).

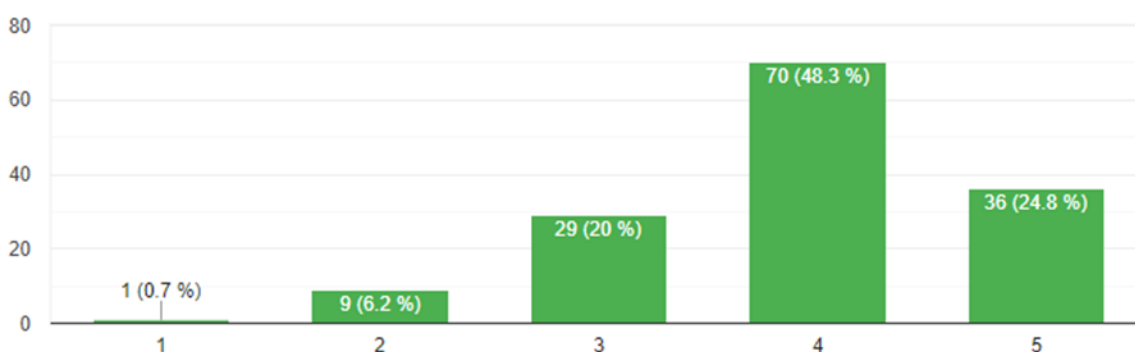
Figura 14: Impacto del trabajo en conjunto en la motivación y satisfacción laboral



Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

En una escala del 1 al 5, donde 1 es impacto nulo y 5 es impacto total, el 43,4% de los encuestados califica con 5 al impacto que tiene el trabajo en equipo en su motivación y satisfacción laboral, el 35,2% califica a este impacto con 4 y solo el 1,4% califica a dicho impacto con 1. Al analizar estos resultados mediante la utilización de la escala Likert, tomando un valor de 4 como punto de corte a partir del cual el impacto es elevado, se podría decir que el 78,6% de los encuestados considera que el trabajo en conjunto tiene un gran impacto en la motivación y satisfacción laboral.

Figura 15: Grado de colaboración entre los miembros del grupo o equipo



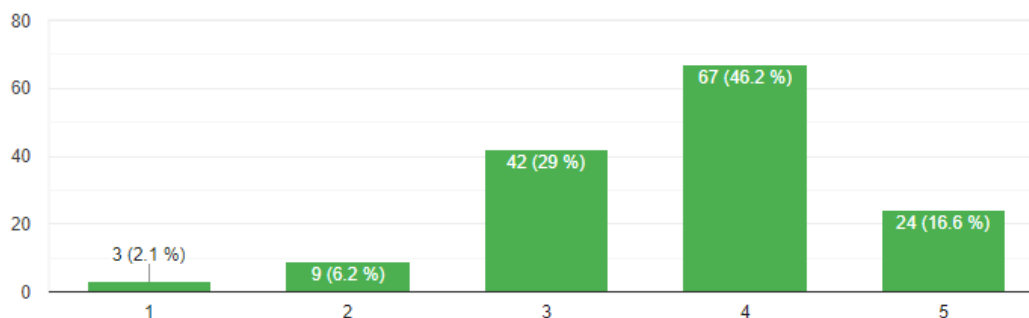
Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

En una escala del 1 al 5, donde 1 es colaboración nula y 5 es colaboración total, el 48,3% de los encuestados califica con 4 el grado de colaboración entre los miembros

de su grupo o equipo, el 24,8% califica este grado con 5 y solo el 0,7% califica a este grado con 1. Al analizar estos resultados mediante la utilización de la escala Likert, tomando un valor de 4 como punto de corte a partir del cual el grado de colaboración es elevado, se podría decir que el 73,1% de los encuestados considera que entre los miembros de su grupo o equipo existe un elevado grado de colaboración.

De quienes califican con 5 al grado de colaboración entre los miembros de su grupo o equipo, el 91,67% identifica un clima de confianza dentro el mismo, mientras que de quienes califican con 4 o 3 a dicho grado de colaboración, el 71,72% identifica un clima de confianza dentro del grupo o equipo, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 3.3 (Robbins y Judge, 2017). Por otro lado, de quienes califican con 2 o 1 al grado de colaboración entre los miembros de su grupo o equipo, solo el 50% identifica un clima de confianza dentro de éste.

En relación con el estilo de liderazgo, quienes califican con 5 al grado de colaboración entre los miembros de su grupo o equipo identifican en mayor medida la presencia del estilo democrático (38,89%), seguido del coaching (22,22%) y no se identificó el estilo marcapasos, de acuerdo con lo expuesto en el capítulo 2.3.1 (McKinsey & Company, 2018). En contraposición, quienes califican con 2 o 1 al grado de colaboración entre los miembros de su grupo o equipo, identifican en mayor medida la presencia del estilo marcapasos (40%), seguido del coercitivo (30%), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010). A partir de lo anterior, es significativo notar que los estilos de liderazgo identificados difieren en gran medida del grado 5 de colaboración. Dos de las mayores diferencias consisten en que el estilo de liderazgo democrático y coaching pasan de ser los liderazgos de mayor presencia a directamente no encontrarse identificados en el grado 2 o 1.

Figura 16: Grado de autonomía del grupo o equipo

Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

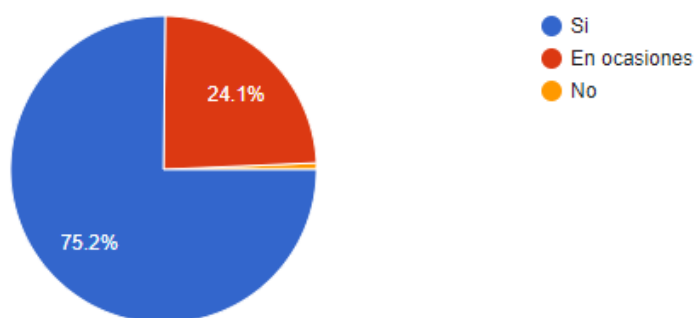
En una escala del 1 al 5, donde 1 es nula autonomía y 5 es autonomía total, el 46,2% de los encuestados califica con 4 al grado de autonomía del grupo o equipo al que pertenece y el 29% califica a dicho grado con 3. Por otro lado, el 2,1% lo califica a dicho grado con 1. Al analizar estos resultados mediante la utilización de la escala Likert, tomando un valor de 4 como punto de corte a partir del cual el grado de autonomía es elevado, se podría decir que el 62,8% de los encuestados considera que su grupo o equipo cuenta con un elevado grado de autonomía.

Los sectores de los cuales forman parte los colaboradores que identifican un mayor grado de autonomía de sus grupos o equipos son el de distribución (calificado con 4,67 en promedio), seguido del sector textil o de los rubros de indumentaria o calzado (con 4,5 en promedio), el gastronómico o de hotelería (4,33 en promedio) e industria y minería (4,33 en promedio), mientras que el sector del cual forman parte los colaboradores que perciben un menor grado de autonomía de sus grupos o equipos es el sector digital, tecnológico y/o informático (2,8 en promedio), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Robbins [et.al.], 2017, p.32).

Quienes califican con 5 al grado de autonomía entre los miembros de su grupo o equipo, identifican que el nivel de motivación que genera el líder es de 4,125 en promedio, mientras que quienes califican con 2 o 1 a este grado de autonomía identifican que el nivel de motivación que genera el líder es de 2,5833 en promedio. A partir de estos resultados, se puede identificar una correlación significativa entre el grado de autonomía percibido del grupo o equipo y el nivel de motivación del mismo.

Por otra parte, quienes califican con 5 al grado de autonomía entre los miembros de su grupo o equipo, identifican en mayor medida la presencia del estilo de liderazgo democrático (41,67%), seguido del afiliativo (25%), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010, p.17). Por otro lado, quienes califican con 2 o 1 a este grado de autonomía identifican en mayor medida la presencia del estilo coercitivo (33,33%).

Figura 17: Clima de confianza dentro del grupo o equipo



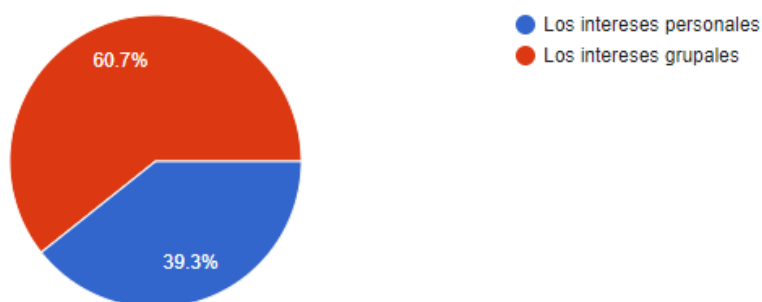
Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

El 75,2% de los encuestados considera que existe un clima de confianza dentro de su grupo o equipo, mientras que el 24,1% considera que existe un clima de confianza en ocasiones y el 0,7% que no existe un clima de confianza dentro del mismo. Por lo tanto, se puede observar que en la mayor parte de los grupos o equipos tiene lugar la presencia de un clima de confianza.

De quienes consideran que en su grupo o equipo existe un clima de confianza, el 72,48% considera que en su equipo las personas priorizan los intereses grupales. En cambio, de quienes consideran que en su grupo o equipo existe un clima de confianza en ocasiones, solo el 25,71% considera que en su equipo las personas priorizan los intereses grupales. La única persona encuestada que considera que en su grupo o equipo no existe un clima de confianza, considera que en su equipo las personas priorizan los intereses personales. Por lo tanto, se puede identificar que en los grupos o equipos en los que los miembros priorizan los intereses grupales existe en mayor medida un clima de confianza, y viceversa.

Quienes identifican que en su grupo o equipo existe un clima de confianza, identifican en mayor medida la presencia del estilo de liderazgo democrático (30,28%), seguido del directivo (21,1%), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010). Por su parte, quienes identifican que en su grupo o equipo existe un clima de confianza en ocasiones, identifican en mayor medida la presencia del estilo coercitivo (28,57%), seguido del directivo (25,71%). Finalmente, quien identifica que en su grupo o equipo no existe un clima de confianza, identifica la presencia del estilo coaching.

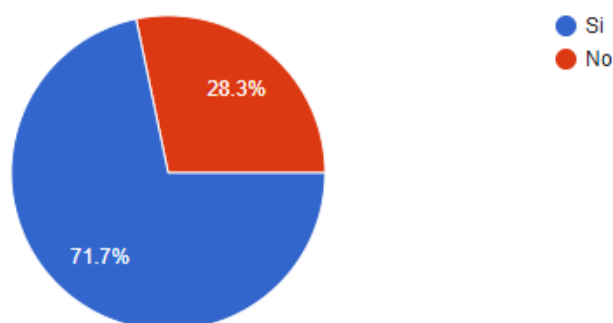
Figura 18: Priorización de intereses individuales o grupales en el grupo o equipo



Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

El 60,7% de los encuestados considera que en su grupo o equipo de trabajo las personas priorizan los intereses grupales, mientras que el otro 39,3% considera que priorizan los intereses personales. A partir de esto, se puede notar el predominio de los intereses grupales por parte de los miembros, aunque la priorización de los intereses personales se encuentra presente en considerable medida.

De quienes consideran que en su grupo o equipo los miembros priorizan los intereses grupales, el 82,95% considera que su jefe es un líder, mientras que de quienes consideran que los miembros priorizan los intereses personales, el 54,39% considera que su jefe es un líder. A partir de esto, se puede observar una correlación significativa entre la consideración de un jefe como un líder y la priorización de intereses grupales o personales por parte de los miembros del grupo o equipo, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.2 (Cantera Herrero, 2020, p.78).

Figura 19: Consideración del jefe como un líder

Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

El 71,7% de los encuestados considera que su jefe es un líder, mientras que el otro 28,3% considera lo contrario. En otras palabras, la mayor parte de los encuestados identifica a su jefe como un líder, aunque no es despreciable el porcentaje que no identifica a su jefe como tal.

De quienes consideran que su jefe es un líder, el 81,73% considera que existe un clima de confianza, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (De la Rosa, 2020, p.94). Esto respalda la segunda hipótesis planteada en este trabajo de investigación, la cual plantea que una percepción del jefe como un líder, aumenta el nivel de confianza del equipo de trabajo.

Quienes consideran que su jefe es un líder, identifican en mayor medida la presencia del estilo de liderazgo democrático (30,77%), seguido del directivo (24,04%). Por otro lado, quienes consideran que su jefe no es un líder, identifican en mayor medida la presencia del estilo coercitivo (34,15%), seguido del marcapasos (21,95%).

En relación con el grado de autonomía, quienes consideran que su jefe es un líder califican al mismo con 3,81 en promedio, mientras que quienes consideran que su jefe no es un líder califican dicho grado de autonomía con 3,39 en promedio (siendo 1 nula autonomía y 5 autonomía plena), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (De la Rosa, 2020, p.94).

Además, quienes consideran que su jefe es un líder, califican al nivel de empatía que demuestra su jefe con 8,12 en promedio, mientras que quienes consideran que su

jefe no es un líder califican al nivel de empatía que demuestra su jefe con 6,27 en promedio (siendo 1 nula empatía y 10 empatía plena).

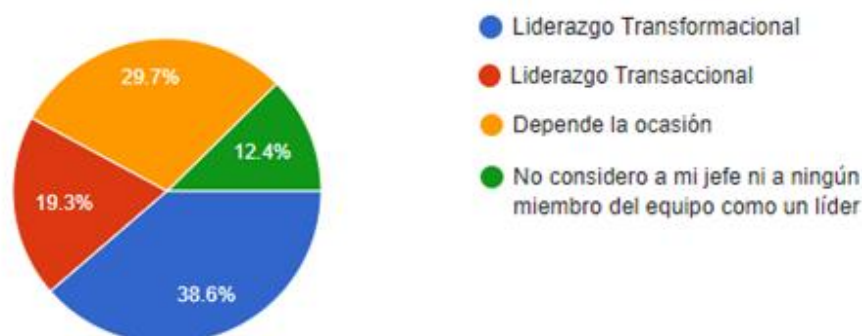
En relación con el nivel de motivación que genera el jefe y/o líder, quienes consideran que su jefe es un líder, califican a dicho nivel de motivación con 3,87 en promedio, mientras que quienes consideran que su jefe no es un líder califican al mismo con 2,59 en promedio (considerando una escala del 1 al 5), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.1 (Robbins y Judge, 2017, p. 383; Kotter en D'Alessio, 2017). Este resultado respalda la primera hipótesis del presente trabajo de investigación, la cual plantea que en las PyMEs argentinas la percepción de un jefe como un líder en un equipo de trabajo aumenta el nivel de motivación en los trabajadores.

Sumado a lo anterior, quienes consideran que su jefe es un líder, califican al nivel de carisma que demuestra su jefe con 3,99 en promedio, mientras que quienes consideran que su jefe no es un líder, califican al nivel de carisma que demuestra su jefe con 3,07 en promedio (considerando una escala del 1 al 5), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 ("Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro", 2020).

Finalmente, de quienes consideran que su jefe es un líder, el 97,12% considera que se trabaja en equipo, mientras que de quienes consideran que su jefe no es un líder el 29,27% considera que no se trabaja en equipo.

A partir de los resultados anteriormente mencionados, se puede identificar que se reconoce que los jefes que son considerados como líderes generan un mayor nivel de motivación y demuestran un mayor nivel de empatía y de carisma que los jefes que no son líderes. Además, de quienes identifican que su jefe es un líder, una amplia mayoría identifica que existe un clima de confianza dentro del grupo o equipo, lo cual es respaldado por la correlación entre la consideración de un jefe como un líder y el trabajo en equipo.

Figura 20: Consideración del líder como transformacional o transaccional



Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

La mayor parte (38,6%) de los encuestados considera al líder de su grupo o equipo como transformacional, el 29,7% transformacional o transaccional dependiendo la ocasión, el 19,3% considera al líder como transaccional y el 12,4% no considera a su jefe ni a ningún miembro de su grupo o equipo como un líder.

Quienes identifican la presencia de liderazgo transformacional, identifican en mayor medida la presencia del estilo de liderazgo directivo (32,14%), seguido del democrático (28,57%). Por su parte, quienes identifican la presencia de liderazgo transaccional, identifican en mayor medida la presencia del estilo de liderazgo democrático (28,57%), seguido del directivo y el afiliativo (ambos con el 17,86%). Por otro lado, quienes identifican que la presencia de liderazgo transformacional o transaccional tiene lugar dependiendo la ocasión, identifican en mayor medida la presencia del estilo democrático (27,81%), seguido del marcapasos (18,6%). Finalmente, quienes no identifican la presencia de liderazgo dentro de su grupo o equipo, identifican en mayor medida la presencia del estilo coercitivo (identificado por el 50%), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010). Se puede identificar que la proporción que identifica la presencia del estilo democrático es igual entre el liderazgo transformacional y el transaccional, y el mismo es similar en quienes identifican que la presencia del liderazgo transformacional y el transaccional tiene lugar dependiendo la ocasión. Por lo tanto, el estilo democrático se encuentra en gran medida vinculado a la identificación del jefe como un líder. Por otro lado, a partir

de estos resultados, se puede notar que el estilo coercitivo se encuentra sumamente vinculado a la no identificación de un jefe como un líder.

En relación con el grado de flexibilidad de la PyME, quienes identifican la presencia de liderazgo transformacional, le otorgan la mayor calificación a dicho grado de flexibilidad (4,18 en promedio), mientras que quienes identifican la presencia de liderazgo transaccional, califican al mismo con 3,71 en promedio, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Barrios-Hernández, Olivero-Vega, Figueroa-Saumet, 2020, p.60). Por otro lado, quienes identifican que la presencia de liderazgo transformacional o transaccional tiene lugar dependiendo la ocasión, califican al grado de flexibilidad de la empresa con 3,58 en promedio, mientras que quienes no identifican la presencia de liderazgo en su grupo o equipo, le otorgan la menor calificación a dicho grado de flexibilidad (3,17 en promedio).

Por su parte, quienes identifican la presencia de liderazgo transformacional, le otorgan la mayor calificación al grado de autonomía de su grupo o equipo (3,91 en promedio), mientras que quienes identifican que la presencia de liderazgo transformacional o transaccional tiene lugar dependiendo la ocasión, califican dicho grado de autonomía con 3,74 en promedio. Por otro lado, quienes identifican la presencia de liderazgo transaccional, califican al grado de autonomía de su grupo o equipo con 3,5 en promedio, mientras que quienes no identifican la presencia de liderazgo en su grupo o equipo, le otorgan la menor calificación a dicho grado de autonomía (3,17 en promedio).

Asimismo, quienes identifican la presencia de liderazgo transformacional, le otorgan la mayor calificación al nivel de motivación que genera su jefe y/o líder (3,91 en promedio), mientras que quienes identifican la presencia de liderazgo transaccional califican al nivel de motivación que genera su jefe y/o líder con 3,68 en promedio. Por otro lado, quienes identifican que la presencia de liderazgo transformacional o transaccional tiene lugar dependiendo la ocasión, califican al nivel de motivación que genera su jefe y/o líder con 3,4 en promedio, mientras que quienes no identifican la presencia de liderazgo en su grupo o equipo califican al nivel de motivación que genera su jefe con 2,22 en promedio, en concordancia con lo expuesto en los capítulos 2.1 y 2.3 (Robbins y Judge, 2017, p. 383; Kotter en D'Alessio, 2017; D'Alessio, 2017, p.22).

Otro factor a analizar consiste en que quienes identifican la presencia de liderazgo transformacional, califican al nivel de carisma que demuestra su jefe y/o líder con 4,04 en promedio, mientras que quienes identifican la presencia de liderazgo transaccional califican al nivel de carisma que demuestra su jefe y/o líder con 3,96 en promedio. Por otro lado, quienes identifican que la presencia de liderazgo transformacional o transaccional tiene lugar dependiendo la ocasión, califican al nivel de carisma que demuestra su jefe y/o líder con 3,56 en promedio, mientras que quienes no identifican la presencia de liderazgo en su grupo o equipo califican al nivel de carisma que demuestra su jefe con 2,83 en promedio, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Robbins y Judge, 2017, p.382).

Adicionalmente, quienes identifican la presencia de liderazgo transformacional califican al nivel de empatía que demuestra su jefe y/o líder con 8,27 en promedio, mientras que quienes identifican la presencia de liderazgo transaccional califican al nivel de empatía que demuestra su jefe y/o líder con 7,86 en promedio. Por otro lado, quienes identifican que la presencia de liderazgo transformacional o transaccional tiene lugar dependiendo la ocasión, califican al nivel de empatía que demuestra su jefe y/o líder con 7,21 en promedio, mientras que quienes no identifican la presencia de liderazgo en su grupo o equipo califican al nivel de empatía que demuestra su jefe con 6 en promedio.

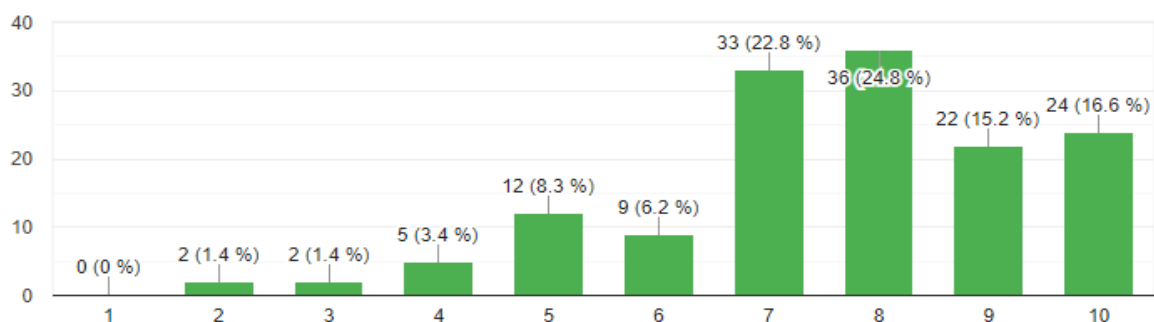
Sumado a lo anterior, quienes identifican la presencia de liderazgo transformacional, califican al grado de colaboración entre los miembros de su grupo o equipo con 4,27 en promedio, mientras que quienes identifican la presencia de liderazgo transaccional califican a dicho grado de colaboración con 4 en promedio. Por otro lado, quienes identifican que la presencia de liderazgo transformacional o transaccional tiene lugar dependiendo la ocasión, califican al grado de colaboración entre los miembros de su grupo o equipo con 3,67 en promedio, mientras que quienes no identifican la presencia de liderazgo en su grupo o equipo califican a dicho grado de colaboración con 3,17 en promedio.

De quienes identifican la presencia de liderazgo transformacional, el 82,14% considera que existe un clima de confianza en su grupo o equipo, mientras que de quienes identifican la presencia de liderazgo transaccional, el 78,57% considera que

existe un clima de confianza dentro del mismo. Por otro lado, de quienes identifican que la presencia de liderazgo transformacional o transaccional tiene lugar dependiendo la ocasión, el 74,42% considera que existe un clima de confianza, mientras que de quienes no identifican la presencia de liderazgo, el 50% considera que existe un clima de confianza.

Como conclusión de estos resultados, cabe destacar la importancia de un liderazgo definido, ya que quienes identifican la presencia de liderazgo dentro de su grupo o equipo no solo otorgan mayores calificaciones a su jefe en torno a factores como el grado de motivación que genera y el grado de empatía y de carisma que demuestra, sino que también otorgan mayores calificaciones a factores como el grado de autonomía, el grado de colaboración y el clima de confianza del grupo o equipo. Es importante notar que, en cuanto a todos los anteriores factores, el liderazgo transformacional fue el mejor calificado. Además, existe una correlación significativa entre la presencia de liderazgo en el grupo o equipo, principalmente el transaccional, y el grado de flexibilidad de la empresa.

Figura 21: Nivel de empatía demostrado por el jefe y/o líder



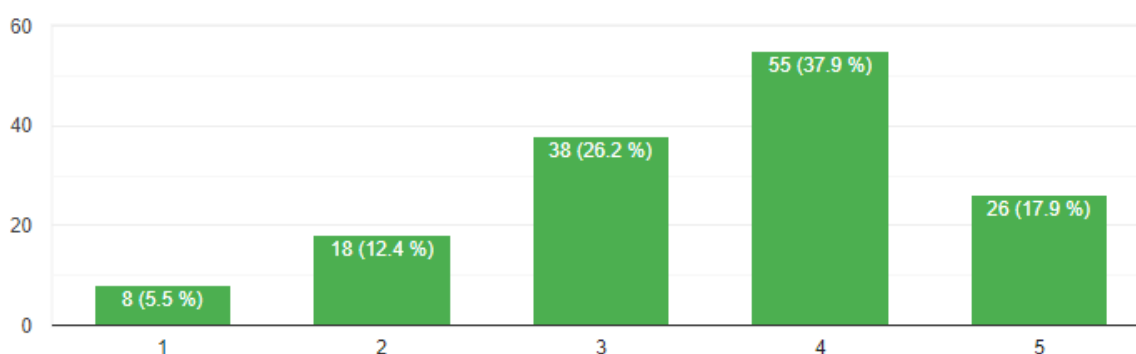
Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

En una escala del 1 al 10, siendo 1 nula empatía y 10 empatía plena, el 24,8% califica con 8 al nivel de empatía que demuestra su jefe y/o líder y el 22,8% califica al mismo con 7. El 14,5% de los encuestados califica con un puntaje menor o igual a 5 a dicho nivel de empatía. Al analizar estos resultados mediante la utilización de la escala Likert, tomando un valor de 8 como punto de corte a partir del cual el nivel de empatía

es elevado, se podría decir que el 56,6% de los encuestados considera que su jefe y/o líder demuestra un elevado nivel de empatía.

Al clasificar las respuestas según el estilo identificado, las personas califican que el jefe y/o líder que implementa el estilo afiliativo demuestra un mayor nivel de empatía (8,38 en promedio), seguido de cerca por el democrático (8,3) y, en último lugar, el coercitivo (5,37), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010, p.16) (Goleman, 2016, p. 123).

Figura 22: Nivel de motivación que genera el jefe y/o líder

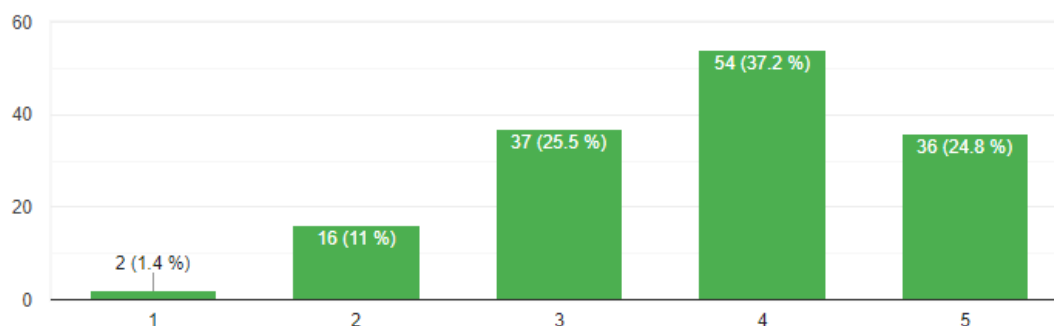


Fuente: Formulario de Google de elaboración propia.

En una escala del 1 al 5, siendo 1 nula motivación y 5 motivación plena, el 37,9% de los encuestados califica con 4 al nivel de motivación que genera su jefe y/o líder, el 26,2% califica con 3 a este nivel de motivación y, por otro lado, el 5,5% le otorga la calificación de 1.

Al clasificar las respuestas según el estilo identificado, las personas califican que el jefe o líder que implementa el estilo coaching genera un mayor nivel de motivación (4 en promedio), seguido de cerca por el democrático (3,97), el afiliativo (3,76), el directivo (3,63), el marcapasos (2,53) y, por último, el coercitivo (2,32), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Martínez de Miguel como se citó en "Pautas para ser mejor jefe, el líder coach", 2020).

Figura 23: Nivel de carisma demostrado por el jefe y/o líder



Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

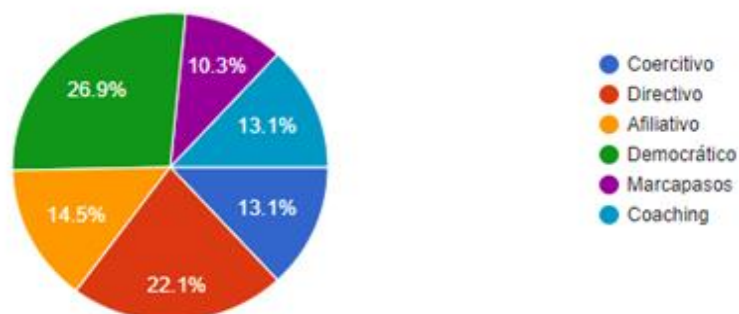
En una escala del 1 al 5, siendo 1 nulo carisma y 5 carisma pleno, el 37,2% de los encuestados califica con 4 al nivel de carisma que demuestra su jefe y/o líder y el 25,5% califica con 3 a este nivel de carisma, mientras que el 1,4% le da la calificación de 1. Al analizar estos resultados mediante la utilización de la escala Likert, tomando un valor de 4 como punto de corte a partir del cual el nivel de carisma es elevado, se podría decir que el 62% de los encuestados considera que su jefe y/o líder demuestra un elevado nivel de carisma.

Al clasificar las respuestas según el estilo identificado, las personas califican que el jefe o líder que implementa el estilo afiliativo demuestra un mayor nivel de carisma (4,1 en promedio) y, en último lugar, el coercitivo (2,79), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Robbins [et.al.], 2017, p.374; Sarasqueta, 2010, p.16). Cabe notar que el estilo coercitivo obtiene las menores calificaciones tanto en relación con el nivel de empatía y de carisma demostrado por el líder como en relación con el nivel de motivación generado, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010).

Quienes califican con 5 al nivel de carisma que demuestra su jefe y/o líder, consideran que el nivel de motivación que genera su jefe y/o líder es en promedio 4,47, mientras que quienes califican con 2 o 1 al nivel de carisma que demuestra su jefe y/o líder, consideran que el nivel de motivación que genera es en promedio 2,06. Por lo tanto, se puede identificar una correlación significativa entre el nivel de carisma

demostrado por el jefe y/o líder y el nivel de motivación que éste genera, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Robbins y Judge, 2017, p.382).

Figura 24: Estilo predominante en el jefe y/o líder



Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

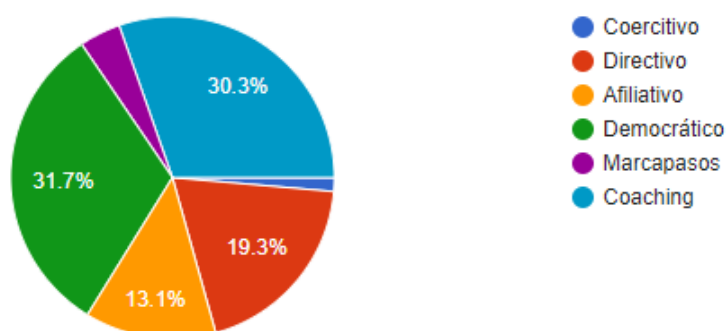
La mayor parte de los encuestados, el 26,9%, considera que el estilo predominante en su jefe y/o líder es el democrático, seguido del directivo (22,1%). Por otro lado, el estilo menos identificado como predominante en el jefe y/o líder es el marcapasos, por parte del 10,3%.

El estilo democrático fue mayoritariamente identificado en quienes identifican que la PyME en la que trabaja forma parte del sector publicitario o de investigación de mercado y el sector gastronómico y/o hotelería (en ambos identificado por el 66,67%), seguido del agropecuario, transporte y el del sector químico o farmacéutico (los tres con el 50%), el de construcción (36,36%), el de industria o minería (33,33%) y el de comercio (27,5%), mientras que el estilo directivo fue mayoritariamente identificado en quienes identifican que la PyME en la que trabaja forma parte del sector textil, de indumentaria y/o calzado (75%), seguido por el de salud (50%) y el de servicios (28%). Por su parte, el estilo afiliativo fue mayoritariamente identificado en quienes identifican que la PyME en la que trabaja forma parte del sector de distribución (identificado por el 66,67%), seguido del digital, tecnológico y/o informático (40%) y el de industria o minería (33,33%), mientras que el estilo coaching fue mayoritariamente identificado en quienes identifican que la PyME en la que trabaja forma parte del sector químico o farmacéutico (50%) y el de industria o minería (33,33%).

Por su parte, el estilo marcapasos fue mayoritariamente identificado en quienes identifican que la PyME en la que trabaja forma parte del sector legal o registral (identificado por el 75%) y el de salud (50%), mientras que el coercitivo fue mayoritariamente identificado en quienes identifican que la PyME en la que trabaja forma parte del sector de transporte (con el 50%).

En conclusión, se observa que los estilos de liderazgo implementados varían según el sector y las características de las organizaciones, mostrando tendencias a la implementación de ciertos estilos según la industria de la que se trate, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Robbins [et.al.], 2017, p.32).

Figura 25: Estilo de liderazgo preferido



Fuente: Formulario de Google de elaboración propia

Los estilos mayormente preferidos por los encuestados en cuanto a la implementación en su grupo o equipo son el democrático (31,7% de los encuestados) y el coaching (30,3%). Por otra parte, los estilos menos preferidos por los encuestados son el marcapasos (4,1%) y el coercitivo (1,4%). Se puede observar que los dos primeros estilos fueron los que obtuvieron las mejores calificaciones en diversas variables mencionadas anteriormente, como el nivel de motivación generado por el jefe y/o líder y el nivel de colaboración entre los miembros del grupo o equipo, entre otras. En contraposición, los estilos marcapasos y coercitivo obtuvieron las menores calificaciones en relación con la mayoría de las variables planteadas.

En base a estos resultados, se puede concluir que los estilos democrático y coaching son los preferidos en mayor medida por parte de los encuestados, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3.1 (“MuyPyMEs”, 2020).

4.4 Análisis de Datos y Resultados del Cuestionario

A través del presente cuestionario (Ver Anexo 11), se recopilieron las respuestas de seis gerentes, socios, presidentes y responsables de PyMEs argentinas, quienes cuentan con 40 años de edad en adelante.

Cuatro de ellos dirigen pequeñas empresas, mientras que uno dirige una mediana empresa y otro una microempresa. Las pequeñas empresas se desempeñan en los sectores de comercio (Diseño + Deco), servicios (Estudio Trevisan Abogados), industria o minería (Gandola S.A.) y construcción (TROMAN S.A.), mientras que la mediana empresa se desempeña en el sector salud (KYNETar) y la microempresa en el sector servicios (S & M).

Asimismo, dos de las pequeñas empresas se encuentran conformadas por tres niveles (Gandola S.A. y TROMAN S.A.), otra de ellas por dos niveles (Diseño + Deco) y la restante por cuatro niveles o más (Estudio Trevisan Abogados). Por otra parte, tanto la microempresa como la mediana empresa se encuentran conformadas por tres niveles.

En una escala del 1 al 5, donde 1 es flexibilidad/adaptación nula y 5 es flexibilidad/adaptación plena, tres de los consultados califican con 5 al grado de flexibilidad de su empresa (Estudio Trevisan Abogados, Gandola S.A. y KYNETar), otros dos lo califican con 3 (S & M y TROMAN S.A.) y uno califica al mismo con 4 (Diseño + Deco), lo cual resulta en una calificación de 5 para la mediana empresa, en promedio 4,25 para las pequeñas empresas y 3 para la microempresa.

Ante la pregunta de si se consideran como líderes dentro de su organización, cinco de los consultados respondieron afirmativamente, y uno (Siquier, de S & M) de forma negativa. En cuanto a los motivos por los cuales se consideran líderes, los mismos fueron el brindar impulso al equipo a llegar prontamente a las metas (Barraza, de Diseño + Deco), el estar a cargo de diversos clientes y trabajar con un equipo de gente a cargo (Delgado, de Estudio Trevisan Abogados), el brindar apoyo y consejo

intentando ser objetivo frente a la situación actual (Sonneville, Gandola S.A.) y el consensuar y definir los caminos a seguir, definir los objetivos y brindar el apoyo necesario para llegar a buen puerto (Colombo, de TROMAN S.A.), en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.1 (Robbins y Judge, 2017, p.383, y Kotter en D'Alessio, 2017) y en el 2.2 (Robbins, Decenzo & Coulter, 2017, p.363).

Por otra parte, dos de los consultados que se consideran a sí mismos como líderes perciben que existe una persona determinada dentro de su empresa que ocupa un rol de liderazgo sin ser jefe (Sonneville, de Gandola S.A., y Colombo, de TROMAN S.A.), mientras que otros dos consideran que existe más de una persona dentro de su empresa que ocupa dicho rol (Delgado, de Estudio Trevisan Abogados, y Baranda, de KYNETar), y otro no percibe que empleados, sin ser jefes, ocupen un rol de liderazgo (Barraza, de Diseño + Deco). Por otro lado, quien respondió que no se considera líder, identificó que existe una persona determinada dentro de su empresa que ocupa un rol de liderazgo sin ser jefe (Siquier, de S & M).

Al ser preguntados si se consideran como líderes transformacionales o transaccionales, cuatro de los consultados se consideran líderes transformacionales (Delgado, de Estudio Trevisan Abogados; Sonneville, de Gandola S.A.; Colombo, de TROMAN S.A.; y Baranda, de KYNETar), quienes en promedio califican con 4,5 al grado de flexibilidad y adaptación de su empresa. Por otra parte, quien se considera como líder transaccional (Barraza, de Diseño + Deco) califica con 4 a dicho grado de flexibilidad y adaptación, y quien considera que implementa uno u otro tipo dependiendo la ocasión (Siquier, de S & M) califica con 3 a dicho grado.

De quienes se consideran como líderes transformacionales, dos de ellos consideran que el estilo de liderazgo que más los representa es el democrático (Delgado, de Estudio Trevisan Abogados, y Sonneville, de Gandola S.A.), y ambos califican con 5 al grado de flexibilidad y adaptación de su empresa, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2017, p.17). De quienes consideran que el estilo que más los representa es el afiliativo, uno se considera como líder transformacional (Baranda, de KYNETar) y otro como transaccional (Barraza, de Diseño + Deco), y califican con 5 y 4 a dicho grado de flexibilidad y adaptación, respectivamente. Por otra parte, de quienes consideran que el estilo que más los

representa es el directivo, uno se considera como líder transformacional (Colombo, de TROMAN S.A.) y otro considera que implementa uno u otro tipo dependiendo la ocasión (Siquier, de S & M), y ambos califican con 3 al grado de flexibilidad y adaptación de su empresa.

La totalidad de los consultados considera que implementa el estilo de liderazgo más adecuado para su organización. De quienes consideran que implementan el estilo democrático, Sonnevile justifica que este es el adecuado ya que le “gusta escuchar opiniones en la toma de decisiones para luego hacer partícipes a todos de la misma, buscando el objetivo final”, y Delgado plantea que es el adecuado ya que “los resultados son muy buenos y logran distinguir nuestro servicio en el mercado, así como también el ambiente interno”, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010). De quienes consideran que implementan el estilo afiliativo, Barraza justifica que este es el adecuado ya que su empresa obtiene buenos resultados, y Baranda plantea que el liderazgo afiliativo “en este momento es lo que la empresa necesita debido a la situación general conocida, de todas maneras, todos los días se van ajustando las acciones para liderar”, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010, p.16). Finalmente, de quienes consideran que implementan el estilo directivo, Colombo plantea que “estimular la creatividad con cierto grado de flexibilidad logra un mayor compromiso de los individuos a lograr los objetivos esperados”, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010).

En una escala del 1 al 5, donde 1 es nula autonomía y 5 es autonomía plena, quienes consideran que implementan el estilo democrático califican al mismo con 4,5 en promedio, mientras que quienes consideran que implementan el estilo afiliativo y quienes consideran que implementan el directivo califican a este grado de autonomía con 3,5 en promedio, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Hernández, 2017, p. 291).

Ante la pregunta de si perciben que existe un clima de confianza dentro de la organización, la respuesta de los cinco consultados que se consideran como líderes fue un sí, mientras que la respuesta de quien no se considera un líder fue que percibe medianamente un clima de confianza, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Robbins y Judge, 2017).

Por último, en cuanto a sistemas de recompensa y de sanción, cuatro de los consultados reconocen a sus empleados ante un buen desempeño con premios monetarios (bonos, aumentos de sueldo, entre otros). Dos de ellos se identifican como líderes transformacionales, uno como líder transaccional y otro como transformacional o transaccional dependiendo la ocasión, califican al grado de autonomía que otorgan a sus empleados con 3,5 en promedio y al grado de flexibilidad y adaptación de la empresa con 3,75 en promedio. Por otra parte, quienes no reconocen el buen desempeño de sus empleados con premios monetarios se identifican como líderes transformacionales y con el estilo democrático, califican a dicho grado de autonomía con 4,5 en promedio. Asimismo, ambos y Baranda indican que felicitan verbalmente a sus empleados por un buen desempeño, y los tres califican al grado de flexibilidad de su empresa con 5 en promedio. Además, Baranda, quien dirige la mediana empresa, indica que reconoce a sus empleados a través de oportunidades de carrera (ascensos, capacitaciones, nuevas tareas, entre otros), mientras que los consultados que dirigen pequeñas empresas y microempresa no brindan este tipo de oportunidades a sus empleados, en concordancia con lo planteado en el capítulo 2.3 (Barrios-Hernández, Olivero-Vega, Figueroa-Saumet, 2020, p.60).

En cuanto a métodos de sanción, cinco de los consultados se comunican con sus empleados ante su mal desempeño o conducta, mientras que Barraza, quien se considera como líder transaccional, aplica sanciones laborales como la suspensión ante un mal desempeño o conducta por parte de sus empleados, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (D'Alessio, 2017). Por otro lado, quienes se comunican con sus empleados ante su mal desempeño o conducta califican al grado de autonomía que otorgan a sus empleados con 4 en promedio, mientras que quien aplica sanciones laborales califica al grado de autonomía que otorga a sus empleados con 3.

En conclusión, quienes se identifican como líderes transformacionales y democráticos (Delgado y Sonnevile) y quien se identifica como líder transformacional y afiliativo (Baranda) otorgan la mayor calificación al grado de flexibilidad y adaptación de sus empresas. Por otro lado, quienes se identifican como líderes directivos (Siquier y Colombo) otorgan la calificación de 3 al grado de flexibilidad y adaptación de sus empresas, la menor calificación entre los consultados. Es de suma importancia realizar

este tipo de análisis ya que la flexibilidad constituye una capacidad clave para las PyMEs, debido a que le permite a las mismas lograr una adaptación exitosa al cambio constante. En el contexto macroeconómico volátil e incierto de Argentina, es dicha flexibilidad y capacidad de adaptación la que determina en gran medida la supervivencia de las empresas.

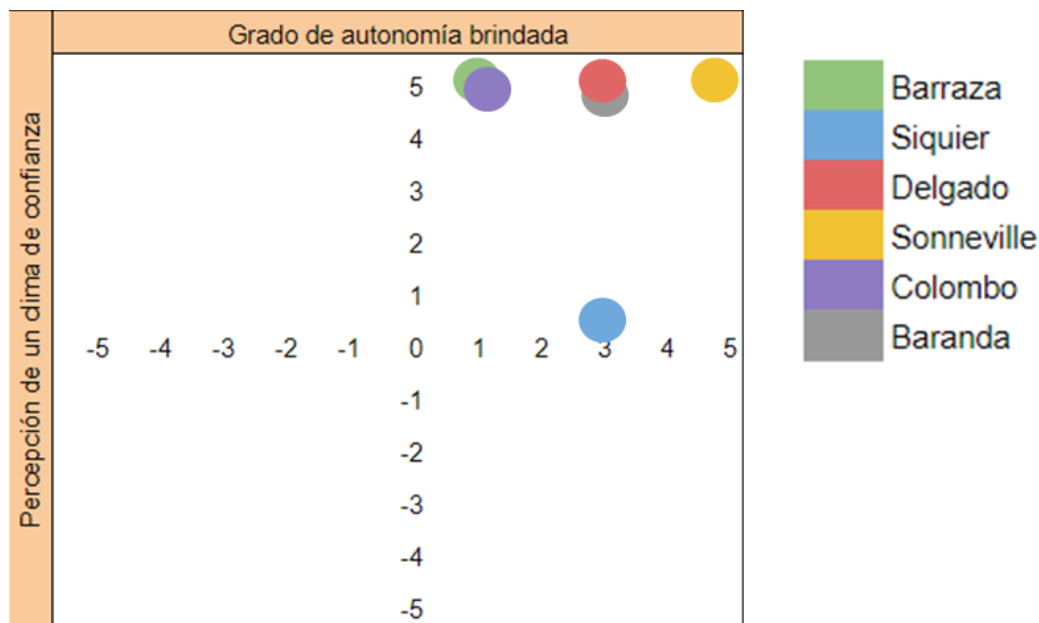
Figura 26: Resultados de los Cuestionarios

Variables	Indicadores	Patricio Barraza (Diseño + deco)	Enrique Siquier (S & M)	Claudia Delgado (Estudio Trevisan Abogados)	Alain Sonnevill (Gandola S.A.)	Carlos Colombo (TROMAN S.A.)	Claudio Baranda (KYNETar)
PYMEs Argentinas	Tamaño de la PyME	Pequeña empresa	Microempresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
	Tipo de Sector	Comercio	Servicios	Servicios	Industria o minería	Construcción	Salud
	Grado de flexibilidad/adaptación al cambio	4	3	5	5	3	5
	Niveles que conforman la jerarquía	2 niveles	3 niveles	4 niveles o más	3 niveles	3 niveles	3 niveles
	Tipo de puesto que ocupa en la organización	Socio gerente	Gerente	Socia	Responsable	Presidente	Gerente General
Equipos de Trabajo	Sistema de recompensa y de sanción utilizado	Reconocimiento con premios monetarios (bonos, aumentos de sueldo, entre otros). Aplicación de sanciones laborales (suspensión, entre otros).	Reconocimiento con premios monetarios (bonos, aumentos de sueldo, entre otros). Comunicación con el empleado ante su mal desempeño o conducta.	Felicitaciones de forma verbal ante un buen desempeño. Comunicación con el empleado/a ante su mal desempeño o conducta.	Felicitaciones de forma verbal ante un buen desempeño. Comunicación con el empleado/a ante su mal desempeño o conducta.	Reconocimiento con premios monetarios (bonos, aumentos de sueldo, entre otros). Comunicación con el empleado/a ante su mal desempeño o conducta.	Reconocimiento con premios monetarios (bonos, aumentos de sueldo, entre otros). Felicitaciones de forma verbal ante un buen desempeño. Oportunidades de carrera (ascensos, capacitaciones, nuevas tareas, entre otros). Comunicación con el empleado/a ante su mal desempeño o conducta.
	Grado de autonomía que le brinda a sus empleados	3	4	4	5	3	4
	Percepción de un clima de confianza dentro de la organización	Sí	Medianamente	Sí	Sí	Sí	Sí
Liderazgo	Consideración de sí mismo/a como líder	Soy el que impulsa al equipo a llegar prontamente a cada una de nuestras metas lo más rápido posible.	No	Si, estoy a cargo de diversos clientes y trabajo con un equipo de gente a mi cargo.	Brindo apoyo y consejo intentando ser objetivo frente a la situación actual.	Si. Defino los objetivos, consensuo los caminos a seguir, definiendo el mejor y doy el apoyo necesario para llegar a buen puerto.	Si
	Percepción de que algún empleado/a ocupa un rol de líder sin ser jefe/a	No	Sí, una persona determinada	Sí, más de una persona	Sí, una persona determinada	Sí, una persona determinada	Sí, más de una persona
	Estilo que lo/a define como jefe/a y/o líder	Afiliativo	Directivo	Democrático	Democrático	Directivo	Afiliativo
	Consideración si mismo/a como líder transformacional o transaccional	Transaccional	Depende la ocasión	Transformacional	Transformacional	Transformacional	Transformacional
	Consideración de si implementa el estilo de liderazgo más adecuado para su organización	Si, porque obtenemos buenos resultados	Si	Si, porque los resultados son muy buenos y logran distinguir nuestro servicio en el mercado, así como también el ambiente interno.	Me gusta escuchar opiniones en la toma de decisiones para luego hacer partícipes a todos de la misma buscando el objetivo final.	Estimular la creatividad con cierto grado de flexibilidad logra un mayor compromiso de los individuos a lograr los objetivos esperados	Si, en este momento es lo que la empresa necesita debido a la situación general conocida. De todas maneras, todos los días se van ajustando las acciones para liderar.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan los indicadores grado de autonomía brindada y percepción de un clima de confianza a partir de las respuestas de los consultados.

Figura 27: Gráfico Osgood del Cuestionario



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que Siquier indica una percepción acerca del clima de confianza menor a la de los otros consultados, a partir de lo cual cabe resaltar que es el único que no se considera a sí mismo como un líder y que obtiene un puntaje medio en la flexibilidad de la empresa, aunque su grado de autonomía brindada obtiene una calificación igual a la de Delgado y Baranda. Por otro lado, se puede observar que Barraza y Colombo perciben un menor grado de autonomía brindada que los otros consultados, aunque ambos perciben un clima de confianza muy elevado.

Por último, se puede apreciar que Sonneville puntúa al grado de autonomía percibida y al clima de confianza en mayor medida que los otros consultados, lo cual se puede relacionar tanto con la elevada puntuación otorgada a la flexibilidad en el cuestionario como con la consideración de sí mismo como un líder.

4.5 Triangulación Metodológica

A continuación se analizan en conjunto las respuestas a los indicadores principales de la investigación, obtenidos mediante los instrumentos utilizados.

La experta en liderazgo, Balayn, brinda las definiciones de jefe y líder y comenta que hay veces que confluyen las dos posiciones en una persona y otras veces no, en concordancia con Robbins, Decenzo & Coulter (2017) en el capítulo 2.2. Esto se puede observar a través de las encuestas, donde la mayoría considera que su jefe es un líder y por otro lado, muchos identifican a otro miembro del equipo como tal.

En concordancia, en el cuestionario también se pueden observar ambas situaciones. Barraza, Delgado, Sonnevile, Colombo y Baranda se consideran a sí mismos como líderes aunque por otro lado, Siquier, Delgado, Sonnevile, Colombo y Baranda consideran que existe un miembro de su equipo que ocupa el rol de líder. Con respecto a las entrevistas, Korman comenta que se considera un líder y, adicionalmente, identifica otros individuos como líderes dentro de su equipo. Además, Antimo afirma que considera a su jefe como un líder y añade que no identifica una diferencia jerárquica, en concordancia con la experta Balayn.

La experta en equipos de trabajo, Dobronich, comenta que uno de los factores claves del éxito del trabajo en conjunto es la confianza. En la misma línea, la mayor parte de los encuestados considera que existe un clima de confianza y, de estos, la mayoría considera a su jefe como un líder. En concordancia, en el cuestionario todos los participantes que se consideran a sí mismos como líderes afirman la existencia de un clima de confianza en el equipo. Por su parte, Antimo acota que laboralmente puede confiar más en unos que en otros pero que es importante una buena actitud. Por otro lado, Stantero se considera líder y cree que sus empleados confían en ella gracias al cumplimiento de la palabra.

Esto último expresa Balayn, ya que señala que decir la verdad refuerza el contrato psicológico y el sentido de pertenencia. Del mismo modo, Korman, quien se considera un líder, comenta que confía en los miembros del equipo y añade que es necesario que existan la transparencia, la sinceridad y el respeto para que haya

confianza lo que va en concordancia con el capítulo 2.3 (“Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro”, 2020).

Con respecto al grado de autonomía, Dobronich, plantea que éste es clave y que es una de las principales necesidades psicológicas que motivan. Por su parte, Antimo percibe a su jefa como una líder y comenta que percibe un elevado nivel de autonomía.

En concordancia con la experta, los encuestados que califican a la motivación con un nivel elevado perciben asimismo un grado de autonomía superior, lo que va en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Hernández, 2017, p.291). Además, quienes otorgan la mayor calificación al grado de autonomía entre los miembros de su grupo o equipo identifican en mayor medida la presencia del estilo de liderazgo democrático. Esto también se puede observar en el cuestionario ya que quienes identifican que implementan un estilo democrático otorgan una mayor calificación al grado de autonomía que brindan a sus colaboradores.

En cuanto a estilos de liderazgo ideales, Balayn opina que los mismos no existen, aunque considera que los que mejor se aplican son el coaching o servicial y el situacional, y plantea que el líder debe adaptarse a los desafíos del entorno, lo que concuerda con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Robbins [et.al.], 2017 & Hernández, 2017). En cuanto al estilo de liderazgo de su jefa, Antimo expresa que está conforme con su forma de liderar y considera que ella demuestra flexibilidad, la cual es necesaria para adaptarse, como expresa Balayn.

A partir de la encuesta, se puede identificar que los estilos mayormente preferidos por los encuestados son el democrático y el coaching, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3.1 (“MuyPyMEs”, 2020), y en relación con lo expresado por Balayn. Por otra parte, en el cuestionario Baranda expresa que todos los días se van ajustando las acciones para liderar, en concordancia con la adaptación del líder que mencionan Balayn y Antimo.

En lo que respecta a la empatía, Dobronich identifica a este atributo como un factor del éxito del trabajo en equipo y menciona que éste es esencial para la confianza. En la misma línea, Balayn cree que la empatía es una de las cualidades más importantes en un líder, en concordancia con el Capítulo 2.3 (“Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro”, 2020). Respaldando lo que aportan las expertas, la

mayoría de los encuestados que califica a su jefe como líder consideran que demuestran un elevado nivel de empatía.

Continuando con las entrevistas, Antimo afirma que su jefa demuestra empatía y que además, muestra gran flexibilidad. Stantero, por su parte, empatiza con los empleados ya que se involucra ella misma en las tareas de manera de ayudar, y no de controlar. Además, la figura de líder de Korman concuerda con la característica de la que hablan las expertas, ya que comenta que posee esta cualidad por su personalidad.

Siguiendo la misma línea, en los cuestionarios, tanto Barraza como Baranda se identifican como líderes afiliativos, los que se caracterizan por hacer prevalecer los valores y las emociones de los individuos. Esta generación de empatía también puede observarse en el estilo con el cual se identifican Delgado y Sonnevile, el democrático, ya que implementa la escucha activa como se expresó en el capítulo 2.3 (Sarasqueta, 2010).

En cuanto a la motivación que genera un jefe y/o líder, Dobronich plantea que la motivación es intrínseca, y considera que el contar con autonomía, competencia en la tarea y el establecimiento de relaciones personales son tres necesidades psicológicas que motivan. De forma similar, Balayn propone que los líderes no motivan, sino que despliegan condiciones para que las personas desarrollen o no su motivación, lo cual influye en que las mismas encuentren motivos para dar lo mejor de sí o motivos para limitarse en su accionar. En relación con lo anterior, Antimo expresa que el buen trato es un buen motivador.

Por su parte, Korman considera que motiva a sus empleados al contar con una visión de largo plazo y al obtener buenos resultados a corto plazo, además de fomentar un buen clima laboral y otorgarle a sus empleados un espacio para el equilibrio laboral, personal y físico. Por otro lado, Stantero considera que motiva a sus empleados con el cumplimiento de la palabra, a través de hacerlos partícipes de las decisiones y al otorgarles lo necesario para que se sientan cómodos a nivel laboral. A partir de la encuesta, se distingue que los encuestados que identifican a su jefe como un líder, otorgan una calificación elevada al nivel de motivación que el mismo genera, en concordancia con lo planteado por las expertas.

CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo sustentar las dinámicas óptimas de trabajo en equipo y de liderazgo y analizar la situación actual de las mismas en las PyMEs argentinas.

A modo de dar respuesta al problema de investigación, se observan múltiples dinámicas exitosas de los equipos como la necesidad de la confianza, la empatía, la inteligencia emocional, la autonomía y la motivación, entre otras.

La primera conclusión a la que se arribó es que en las PyMEs argentinas la percepción de un jefe como un líder en un equipo de trabajo aumenta el nivel de motivación en los trabajadores. En primera instancia, Balayn aclara que la percepción de un jefe como un líder incide en gran medida en la motivación de los trabajadores, ya que logra la emoción aliada apropiada, brinda el contexto para el desarrollo de la motivación y facilita la identificación de barreras personales por parte de los trabajadores, como se expresa en el capítulo 2.1 (Kotter en D'Alessio, 2017). En segundo lugar, Korman, quien se considera un líder, afirma que sus empleados están motivados y plantea que lo que motiva en mayor medida es contar con una visión a largo plazo y con resultados a corto plazo.

En último lugar, la encuesta realizada avala la primera hipótesis ya que quienes consideran que su jefe es un líder otorgan una mayor calificación al nivel de motivación que el mismo genera, en comparación con quienes consideran que su jefe no es un líder en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.1 (Robbins y Judge, 2017, p. 383; Kotter en D'Alessio, 2017).

La segunda conclusión respalda la segunda hipótesis, afirmando que la percepción de un jefe como un líder aumenta la confianza en los equipos de trabajo de las PyMEs argentinas. Por un lado, en el cuestionario, los cinco consultados que se consideran como líderes perciben un clima de confianza, mientras que quien no se considera un líder percibe medianamente un clima de confianza, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Robbins y Judge, 2017). Por otro lado, a partir de las encuestas, quienes identifican la presencia de liderazgo otorgan mayores calificaciones a su jefe en torno al clima de confianza del grupo o equipo. Cabe destacar que este

clima de confianza es de suma importancia para el equipo de trabajo ya que, tal como se expone en el capítulo 3, Robbins y Judge (2017) plantean que es la base de un equipo eficaz. Asimismo, es importante notar que el liderazgo transformacional es el mejor calificado en cuanto a este factor.

Dobronich plantea que para la construcción de un clima de confianza es necesario el liderazgo desde la empatía y plantea, además, que un liderazgo consciente favorece el trabajo en equipo. Balayn, por otro lado, comenta que es importante que un líder diga la verdad para generar confianza en el equipo de trabajo.

Con el fin de complementar estas hipótesis, se plantearon cuatro objetivos de investigación. El primer objetivo consiste en la identificación de los principales tipos y estilos de liderazgo utilizados en la actualidad. En la encuesta, en el orden del tipo de liderazgo más identificado al menos identificado, se encuentra el transformacional, luego el transaccional y por último la variante de la implementación de los anteriores dependiendo la ocasión.

En lo que respecta a los estilos de liderazgo, la mayor parte de los encuestados considera que el estilo predominante en su jefe y/o líder es el democrático, seguido del directivo. Por otro lado, en el cuestionario, los consultados se identifican con los estilos democrático, afiliativo y directivo en la misma proporción.

El segundo objetivo consiste en describir las claves del éxito de los equipos de trabajo. Durante la entrevista, Verónica destaca como claves del éxito para el trabajo en conjunto la empatía, la comunicación efectiva, la confianza y la presencia de miembros con habilidades complementarias entre sí dentro del mismo. Adicionalmente, agrega que debe existir una buena coordinación, compromiso y un liderazgo consciente. Estas cualidades van en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (“Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro”, 2020). Fundamentalmente, hace hincapié en que deben tenerse en cuenta los cinco pilares de la inteligencia emocional, los cuales son la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

En la misma línea, Balayn plantea que las capacidades del líder deben ser la empatía, la capacidad de escuchar, la comunicación, la negociación, la resolución de conflictos y la habilidad de relacionamiento. Romina hace referencia a que el líder debe

generar contextos motivadores en los que a la gente le interese la tarea que realiza, en donde las condiciones laborales son acordes y las necesidades básicas se encuentran cubiertas. Para esto, debe existir respeto, se deben conocer las expectativas y motivaciones de los miembros y se debe decir la verdad a modo de generar confianza, en concordancia con lo expresado en el capítulo 2.3 (Hernández 2017).

Cómo tercer objetivo planteado, se analiza la situación actual en las PyMEs argentinas en cuanto al liderazgo y a la gestión de los equipos de trabajo. En cuanto a la gestión de equipos de trabajo, la amplia mayoría de los encuestados considera que se trabaja en equipo, y cerca del total considera que existe un clima de confianza o que el mismo existe en ocasiones. Además, la mayoría de los encuestados considera que éste cuenta con un elevado grado de autonomía y de colaboración. Asimismo, la mayoría considera que el trabajo en equipo tiene un gran impacto en la motivación y satisfacción laboral.

En relación con el liderazgo, la mayor parte de los encuestados identifica a su jefe como un líder y lo considera un líder transformacional. Además, la mayoría considera que el estilo predominante en su jefe y/o líder es el democrático. En el cuestionario, la mayoría se considera a sí mismo como líder y éstos se identifican con los estilos democrático, afiliativo y directivo en la misma proporción y, al igual que en las encuestas, predomina la identificación con el tipo de liderazgo transformacional. Balayn considera que no existe una consciencia sobre la importancia del liderazgo en las PyMEs, ya que las posiciones de liderazgo se suelen adjudicar a personas por la confianza, antigüedad o portación de apellido. Afirma que, no se suele tener en cuenta si efectivamente la persona cuenta con habilidades blandas más allá de las técnicas.

En relación con la situación actual, Dobronich recomienda la correcta gestión del tiempo y el control del estrés. Menciona la necesidad de adaptación al cambio surgida a partir del aislamiento preventivo obligatorio, y expresa que muchas PyMEs se negaban a dar home office pero han comprobado que es factible implementarlo.

Por último, el cuarto objetivo consiste en fundamentar la importancia de la implementación de buenas prácticas en cuanto al liderazgo y a la gestión de equipos en las PyMEs argentinas. En cuanto al impacto del liderazgo, Balayn incluye la generación de innovación, compromiso y productividad, y considera que el mismo

genera que las personas den lo mejor de sí. Esto va en concordancia con lo expresado en el capítulo 2.3 (Barrios-Hernández, Olivero-Vega, Figueroa-Saumet, 2020).

Dobronich, por su parte, resalta que cuanto mayor es el nivel de inteligencia emocional de los miembros, mejores son los resultados, mayor es la productividad y menor el nivel de ausentismo. De esta manera, se genera mayor compromiso y un clima laboral agradable, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Goleman, 2016). Por lo tanto, propone fundamentalmente al desarrollo de la inteligencia emocional como una buena práctica, al afirmar que ha notado cambios de más del 40% en los resultados y en la productividad a partir de su desarrollo dentro de las PyMEs argentinas. Adicionalmente, comenta que los resultados y el desempeño mejoran con la capacitación para el liderazgo de estos equipos, la autonomía y la existencia de pautas claras.

Como conclusión de los resultados de las encuestas, cabe destacar la importancia de un liderazgo definido, ya que quienes identifican la presencia de liderazgo dentro de su grupo o equipo otorgan mayores calificaciones al grado de motivación que genera el jefe y/o líder, al grado de empatía y de carisma que el mismo demuestra, al grado de autonomía, al de colaboración y al clima de confianza del grupo o equipo. Es importante notar que, en cuanto a todos los anteriores factores, el liderazgo transformacional fue el mejor calificado. Además, existe una correlación significativa entre la presencia de liderazgo en el grupo o equipo, principalmente el transformacional, y el grado de flexibilidad de la empresa, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (Barrios-Hernández, Olivero-Vega, Figueroa-Saumet, 2020, p.60). En cuanto a estilos de liderazgo, el estilo democrático se encuentra en gran medida vinculado a la identificación del jefe como un líder, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.3 (De la Rosa, 2020, p.94). Además, el estilo democrático, junto con el coaching y el afiliativo, obtuvieron las mejores calificaciones en diversas variables mencionadas anteriormente. En relación con este estilo, Stantero indica que hacer partícipes a los colaboradores en los diversos procesos es un gran factor motivacional.

Luego de haber plasmado los principales hallazgos del trabajo de investigación, se pueden identificar posibles prácticas a implementar para la mejora de las dinámicas de liderazgo y de equipos de trabajo en las PyMEs argentinas. Estas son, primero y principal, la adopción del liderazgo transformacional, junto con un estilo democrático o coaching, a modo de crear contextos motivadores que fomentan la participación y el compromiso de los colaboradores. Es de suma importancia el desarrollo de las habilidades blandas para la generación de un clima de confianza y colaboración, en otras palabras, una sinergia que constituya la base de la obtención de buenos resultados. Asimismo, se debe tener en cuenta la sinceridad, el respeto, la comunicación efectiva y el otorgamiento de un adecuado grado de autonomía.

Ante el contexto macroeconómico que deben enfrentar las PyMEs argentinas resulta de suma importancia la aplicación de estas prácticas para potenciar los equipos de trabajo en las organizaciones, facilitando así la flexibilidad y adaptación ante el entorno, con el fin de lograr un desempeño exitoso aún en un contexto volátil.

BIBLIOGRAFÍA

Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (2018). *Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles*. Recuperado el 25 de septiembre de 2020 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-es>

Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Madrid, España: Espasa Calpe.

Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55–62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>

Cantera Herrero, J. (2020). Humildad: el valor del liderazgo actual. *Capital Humano*, 355, 75–79.

Cruz, E.V. (2014). *Liderazgo en las PYMES: base para la productividad y competitividad de nuestros equipos*. Recuperado el 25 de septiembre de 2020 de <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/ppt3.pdf>

D'Alessio, I.F.A. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica* (2a. ed.). Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

de la Rosa, M. (2020). El líder multiplicador. *Capital Humano*, 357, 92–96. <http://web.a.ebscohost.com.digitalbd.uade.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2a19b322-a1a1-4a95-8117-ee6884b350df%40sessionmgr4006>

Di Ciano, M. (2016). *Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento* [Archivo PDF]. <https://aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/Pymes.pdf>

Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (1996). *Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina*. Recuperado de <http://www.fiel.org/publicaciones/Libros/pyme.pdf>

Goleman, D. (2016). *La inteligencia emocional* (25ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Vergara

Hernández, P.J.A. (2017). *Desarrollo organizacional: Teoría, prácticas y casos*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración: Un enfoque internacional de innovación*. México: McGraw-Hill.

Lara, P. (28 de octubre de 2013). Las Pymes. Pedro Lara V. <https://pedrolarav.com/tag/las-pymes/>

Las 4 aptitudes imprescindibles del líder del futuro. (2020). *Especial Directivos*, 1783, 64–67.

Lexico powered by Oxford (s.f.). *Oxford English and Spanish Dictionary, Thesaurus, and Spanish to English Translator*. Recuperado el 14 de octubre de 2020 de <https://www.lexico.com/es/definicion/jefe>

Ministerio de Desarrollo Productivo (s.f.). ¿Qué es una MiPyME? <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Ministerio de Producción (2020). *PyMEs Registradas*. <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

Muypymes (23 de enero de 2020). Cómo mejorar la gestión del talento en tu pyme. *Muypymes*. Recuperado el 22 de octubre de 2020 de <https://www.muypymes.com/2020/01/23/mejorar-gestion-talento-pyme>

Pautas para ser mejor jefe, el líder coach. (2020). *Especial Directivos*, 1773, 49–51.

Robbins, S.P., Decenzo, D.A., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de administración* (10a. ed.). Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a. ed.). Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135–144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

Saavedra, M. & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*
<https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>

Sarasqueta, V.G. [et.al.]. (2010). *Liderazgo y negociación: capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial

Silva, C. (2012). *Liderazgo del Formador en el Área De Recursos Humanos Comparativa Entre Formadores Internos y Externos. Psicoperspectivas individuo y sociedad*. Recuperado el 23 de septiembre de 2020 [\(PDF\) LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD PYMES PICHICNHA](#)

Trolio, G. D. (2019). GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO Ideas para la mejora en Pymes argentinas. *Palermo Business Review*, (19), 139-158. <https://search-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar/docview/2331234773?accountid=147831>

ANEXOS

Anexo 1: Categoría de PyME según ventas y sector

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
Pequeña	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
Mediana Tramo 1	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
Mediana Tramo 2	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

(Sitio oficial de AFIP, disponible en www.argentina.gob.ar, 2020)

Anexo 2: Categoría de PyME según cantidad de empleados y sector

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

(Sitio oficial de AFIP, disponible en www.argentina.gob.ar, 2020)

Anexo 3: Diferencias entre un jefe y un líder

El Jefe	El Líder
Existe por la autoridad	Existe por la buena voluntad
Considera la autoridad un privilegio de mando	Considera la autoridad un privilegio de servicio
Inspira miedo	Inspira confianza
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña cómo hacer las cosas
Le dice a uno ¡Vaya!	Le dice a uno: ¡Vayamos!
Maneja a las personas como fichas	No trata a las personas como cosas
Llega a tiempo	Llega antes
Asigna las tareas	Da el ejemplo

Fuente: Adaptado de Sarasqueta, 2010, p.13

Anexo 4: Diferencias entre grupos y equipos de trabajo

Grupos de trabajo	Equipos
<ul style="list-style-type: none"> • Lider a cargo • Responsabilidad individual • Propósito igual al de la organización • Trabajo y resultados de manera individual • Reuniones eficientes • Desempeño medido de manera directa • Delegación del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo compartido • Responsabilidad individual y comunitaria • Propósito específico • Trabajo y resultados de manera colectiva • Reuniones donde se fomenta la participación y el debate • Desempeño medido de manera colectiva • Trabajo realizado de manera conjunta

Fuente: Katzenbach y Smith, 1993, en D'Alessio, 2017, p. 317

Anexo 5: Entrevista a Verónica Dobronich

1. ¿Cuáles considerás que son los factores clave de éxito del trabajo en conjunto?

Me parece que hay ciertos atributos que no pueden faltar, entre ellos la comunicación efectiva, la confianza, la complementariedad, que todos tengan habilidades que se complementen. Creo que también depende de una buena coordinación, de un liderazgo consciente, un liderazgo que pueda sumar a ese equipo. La empatía es otro atributo que tiene que haber en el equipo de trabajo, y creo que también es importante para los equipos de trabajo el compromiso, el compromiso con que todos son responsables de los objetivos que tengan.

2. ¿Qué impacto distinguís que tiene una percepción positiva del trabajo en conjunto en la motivación y satisfacción individual de los miembros del grupo o equipo?

Yo creo, y por los últimos libros que estoy leyendo, que la motivación es intrínseca. Entonces, creo que lo que motiva a alguien a ser parte del equipo es justamente esto de, hay un concepto que se llama entorno de seguridad psicológica, y es donde todos los miembros del equipo se pueden sentir tal cual son. Existe esta confianza, este entorno de seguridad donde nadie tiene que aparentar algo que no es, la aceptación. Entonces yo creo que ser parte de un equipo, si vos te sentís valorado, si sentís que te escuchan, que no sos juzgado, que no hay prejuicios, yo creo que eso a la hora de trabajar en equipo hace que estés más motivado, que estés más comprometido y que justamente logres mejores resultados. Se vuelve algo mucho más productivo cuando los miembros del equipo se sienten cómodos tal cual son, sin tener que dejar su personalidad fuera del equipo.

3. Desde tu experiencia en capacitación y desarrollo, ¿Qué habilidades considerás que se deben desarrollar dentro de un grupo o equipo para la construcción de un óptimo nivel de confianza entre los miembros, que puedan aumentar su compromiso?

Es de lo que estoy trabajando actualmente en las empresas, empezar a desarrollar la inteligencia emocional de los equipos de trabajo. Obviamente que va con un trabajo individual, el compromiso de cada uno de desarrollar esta inteligencia emocional, apoyado en los cinco pilares: el autoconocimiento, la gestión de las emociones, la empatía, la sociabilidad... Yo creo que al desarrollar la inteligencia emocional, habilitamos que las relaciones sean justamente relaciones empáticas, la comunicación con empatía, el liderazgo con empatía, el trabajo con empatía cambia absolutamente la forma de tratarnos. Entonces yo creo que el foco puesto en las habilidades blandas va a ayudar mucho al equipo de trabajo. Me parece que va por ese lado donde podemos realmente marcar un diferencial, yo creo que en el equipo de trabajo es fundamental que gestionemos bien las emociones, entonces trabajar sobre autoconciencia, autorregulación, motivación, la empatía y la habilidad social, cinco pilares de la inteligencia emocional.

Después las habilidades blandas, que favorecen el trabajo en equipo justamente son las de cultura colaborativa, comunicación efectiva, liderazgo consciente, comunicación no violenta o comunicación asertiva. Yo creo que esas herramientas permiten que se trabaje mejor en equipo.

4. ¿Qué vinculación encontrás entre estas herramientas, principalmente el desarrollo de habilidades en cuanto a inteligencia emocional, con el desempeño que tiene un grupo o equipo en su conjunto?

Bueno para mi es, y he hecho mediciones porque obviamente las empresas quieren llevar indicadores, hemos notado cambios, te diría en resultados, en productividad, de más del 40% en los resultados después de trabajar, por ejemplo, aproximadamente dos trimestres en inteligencia emocional, en habilidades blandas. Lo que si tiene esto de las habilidades blandas, como son un cambio de hábito, lleva tiempo muchas veces incorporar ese nuevo hábito, y lleva un esfuerzo mayor que la gente lo sostenga en el tiempo. Entonces hay que hacer como un recordatorio constante, o algunos talleres como de “ajuste” para darle continuidad a esto y que el hábito se convierta en algo adquirido, que no sea algo impuesto. Pero si, los equipos de trabajo mejoran su

performance. Es directamente proporcional, cuanta más inteligencia emocional, mejor los números y mejora la productividad, disminuye el ausentismo, por ejemplo. La gente se siente comprometida, quiere estar en el lugar de trabajo. Si todos tuviésemos inteligencia emocional, el clima laboral no sería un problema, sería un clima laboral agradable, donde todos nos sentimos valorados, no nos sentimos juzgados, no habría prejuicios. Y todo eso hace que uno se sienta bien.

5. Y estas habilidades en cuanto a la inteligencia emocional que mencionás, ¿Tienen algún tipo de relación con el concepto de sinergia que se genera entre un grupo o equipo?

Sí, el concepto de sinergia es $1 + 1 = 3$, es un atributo que debe lograr el equipo de trabajo. Y para esto, es fundamental lo que dije antes, que los equipos de trabajo estén conformados por un conjunto ilimitado de personas, pero con habilidades y destrezas complementarias. Esto significa que yo, cuando armo un equipo de trabajo, no me voy a poner a buscar dos personas iguales, todo lo contrario. Que yo tenga cinco personas, y esas personas tengan cinco habilidades distintas, hace que el equipo tenga veinticinco habilidades. Si yo elijo a cinco personas iguales con cinco habilidades iguales, voy a tener un equipo de cinco habilidades iguales, ni siquiera me es económico. Entonces va por ese lado, de justamente, que tengan habilidades complementarias, obviamente es importante que haya roles definidos, objetivos claros, un liderazgo consciente, pero me parece fundamental un grupo ilimitado de personas con habilidades complementarias.

6. ¿Qué dinámicas le recomendarías a los grupos o equipos dentro de las PyMEs que busquen aumentar su nivel de sinergia?

Bueno esto es con capacitación. Capacitación, así como entrenamos cualquier músculo, entrenar el hemisferio derecho del cerebro. Capacitación, fundamental, y que la cultura de la empresa acompañe esto porque a veces quieren hacer estos cambios y la cultura no tiene nada que ver con esta realidad. Primero revisaría yo misión, visión y valores, que haya coherencia, y si me piden trabajar de esa forma que sea coherente con lo que el número uno de la organización quiera. Y más que nada en una PyME,

donde las decisiones las toma un dueño que está presente. Esto tiene que ser con un objetivo claro, para qué quiero hacer esto, porque también la gente se ilusiona, si no cumplís con las expectativas la gente se frustra y no va a participar de ninguna acción que quieras hacer, entonces tiene que haber mucho compromiso cuando se requiere hacer esto. Para mí es fundamental la comunicación de lo que se quiere, y la capacitación. Y después obviamente hacer un seguimiento. Pero esto tiene que ser acompañado, como te digo, desde el número uno de la organización, y empezar a tener también otras herramientas que acompañen todo esto que se está haciendo. Si vamos a empezar a trabajar de esta forma, será bueno que haya una gestión del desempeño, como voy a evaluar el desempeño, como voy a medir que la gente está trabajando como yo quiero que trabaje. La adquisición de habilidades blandas, vamos a tener gente que las tiene innatas, y otros que no, pero las habilidades blandas son innatas y adquiridas. Antes se creía que nacías líder, y si no nacías líder, no podías ser líder. No, el liderazgo se adquiere, se desarrolla, todas las habilidades blandas. Tenemos algo que se llama neuroplasticidad, nos permite aprender todo. El tema es darle tiempo, dedicación y atención, pero después todo esto, con capacitación, con entrenamiento, lo pueden hacer. Y más que nada las habilidades blandas se entrenan haciéndose, entonces por eso tiene mucho que ver lo lúdico, los juegos. Ahora en la virtualidad se puede complicar un poco, pero se puede trabajar igual.

7. ¿En relación con esto, y en relación con el contexto actual que estamos viviendo de aislamiento preventivo obligatorio y mucho home office, hay algún otro consejo que le darías a los directivos o jefes de las PyMEs argentinas que mantienen todavía un paradigma tradicional de gestión, que quieran un mayor rendimiento de los grupos o equipos dentro de su empresa?

La recomendación que les puedo dar es que gestionen mejor el tiempo, la gente hoy se está quejando de que trabaja mucho más que antes, al estar conectados tanto tiempo. Muchas veces reuniones innecesarias, que se podrían sostener mejor con un mail o con un llamado telefónico. Creo que la gestión del tiempo y la gestión o control del estrés son dos recomendaciones que daría en este momento. La gente está en la casa

trabajando y no solamente tiene las obligaciones de la oficina sino las de la casa propia, entonces es interesante, bueno en muchas PyMEs no hay recursos humanos, pero que el gerente o el jefe de determinado equipo sepa la realidad de cada uno de sus colaboradores, porque va a haber tantas realidades como personas. Cuando generalizamos nos equivocamos, entonces estaría bueno que sepan cual es la realidad de una persona. Yo una vez me enojé con una alumna, por ejemplo, que nunca se conectaba, en el primer cuatrimestre que fue todo medio caótico, la alumna era de otra universidad. Y claro, cuando me dio la explicación “en mi casa somos cinco, con una computadora que es la del trabajo de mi papá, y yo no me puedo conectar a las clases en el mismo horario que mi papá está trabajando, solamente puedo ver las clases los sábados”. Entonces esto que puede decir uno que la alumna no tiene interés en la materia, no, no puede, no tiene los medios. Entonces entender también cuál es la realidad de cada uno. Y en las PyMEs que tienen por ejemplo operarios, que no están participando tan activamente, a lo mejor la actividad está suspendida, no están yendo a fábricas, lo que sea, chequear por teléfono cómo está esa gente. Entonces conocer la realidad sin invadir la privacidad de nadie, donde la persona nos quiera contar, hacer un testeo de cómo están, sinceramente preguntar cómo están, cómo se sienten. Sin prometer cosas, solamente con el fin de saber cómo están.

8. ¿Qué impacto considerás que tendría la implementación de buenas prácticas como estas en cuanto a la gestión de grupos o equipos dentro de las PyMEs argentinas?

Si nosotros tenemos, digamos, formas de gestionar equipos remotos y tenemos pautas claras, y capacitándose en cómo gestionar equipos remotos, los resultados van a mejorar obviamente, es proporcionalmente directo. Capacitación, autonomía, que la gente se sienta competente con respecto a la tarea que tiene que hacer y de la forma que tiene que hacer, va a mejorar el desempeño y algo más importante, lo que tenemos que tratar es que la gente no se desmotive. La motivación es intrínseca, yo desde afuera no puedo hacer mucho para que la gente se motive, pero desde afuera puedo desmotivar, entonces tratar justamente de que no. Elegir bien los canales por los que me voy a comunicar, si tengo que dar *feedback* constructivo no hacerlo en público,

lo hacemos uno a uno, ver qué canales utilizar, como dije antes. Esto lo puedo comunicar por mail, o tengo que hacer una reunión, o tenemos que llamar por teléfono. A veces tenemos un intercambio de 48 mails, que si hablábamos por teléfono en cinco minutos lo solucionábamos. Entonces creo que hay pautas, hay capacitaciones para hacer, para gestionar equipos de trabajo en entornos virtuales.

9. ¿En base a esto, cuáles considerás que son los principales cambios que se dieron en el paradigma del trabajo en conjunto, producto de estas circunstancias actuales, y hacia dónde crees que se dirigen estos cambios a futuro, principalmente para el caso de las PyMEs argentinas?

Mirá, las PyMEs ahora tienen un problema. Muchos clientes míos son PyMEs, los que se negaban a dar home office, y ahora fácticamente han comprobado que se puede trabajar así. Entonces hay un cambio de paradigma, algo van a tener que hacer, van a tener que dar algún tipo de respuesta al respecto. Esto llegó para quedarse, entonces ver de qué manera invierten también en tecnología, y para que la gente tenga la comodidad en su casa de poder trabajar. También para las empresas puede ser un beneficio en tener menos metros cuadrados utilizándose, o recursos como luz, café, todos esos son costos que le van a disminuir, el humor de la gente con el viaje que tiene, muchas veces. Yo creo que es un cambio de paradigma, y que las empresas lo van a tener que tratar a esto. Yo no creo que volvamos nunca a la normalidad que tuvimos, entonces cambia el mundo y las organizaciones son afectadas por el contexto y van a tener que cambiar, y van a tener que capacitar en esto de ver cómo nos vinculamos a través de la tecnología, como sos mi compañero de trabajo, y paso en un montón de empresas gente que entró en estos meses, nunca fue a la oficina, nunca se vio personalmente con su jefe. Entonces, cómo vamos a manejar la virtualidad. Obviamente hay empresas, yo ya en el 2012 tenía equipos virtuales, yo era gerente en Deloitte y ya ahí teníamos equipos donde nadie estaba en el mismo lugar. Y hoy las PyMEs, yo creo que se adaptaron bastante rápido, bastante bien a esto, pero me parece que el foco está puesto en gestionar mejor el tiempo, por estas jornadas tan extensas, y van a tener que invertir en tecnología y en capacitar a la gente para estos entornos.

10. ¿Más allá de estas inversiones en tecnología que tendrían que realizar, cuando algunas organizaciones tengan la posibilidad de volver a la oficina presencial, hacia dónde crees que se van a dirigir estos cambios en el paradigma del trabajo?

Mirá, yo creo que, y volviendo al primer tema que tocamos, creo que las empresas se van a tener que empezar a ocupar de capacitar a su gente, como te dije antes, en inteligencia emocional, en habilidades blandas. La inteligencia artificial va a reemplazar muchísimos empleos, los está reemplazando hoy en día, pero son tareas operativas que reemplaza. Ningún robot va a tener empatía, por ejemplo. Las habilidades blandas no van a ser un algoritmo que se va a poder tener de forma artificial, entonces las empresas se diferencian por su capital humano, entonces la inversión tiene que estar en el capital humano. Y algo que tienen que empezar a tener en cuenta las empresas es, como siempre tuvieron el foco en la experiencia del cliente, bueno, la experiencia del empleado, cómo la está pasando el empleado dentro de la organización. Si yo no cuido a mis empleados, ellos no van a cuidar a los clientes. Si yo maltrato a mis empleados, van a maltratar a los clientes. Entonces, el centro hoy de las organizaciones es la gente, y ese es el foco que tienen que poner.

11. Por otro lado, ¿desde tu experiencia como formadora de equipos de trabajo de alto rendimiento, en qué medida considerarás que incide el grado de autonomía percibida en el rendimiento del equipo?

Es clave. Hay una autora, Susan Forward se llama, que cree que motivar de la forma tradicional no sirve, porque la motivación es intrínseca, y a la gente los hace sentir de alguna forma motivados, óptimos para lo que tienen que hacer el tener autonomía y tener las competencias necesarias para la tarea que tienen que hacer. O sea, que se los haya capacitado en eso, tener ese tipo de competencias. Cuando hablamos de motivación, hace referencia a eso porque, como te digo, la motivación viene de adentro, entonces es bastante difícil que yo desde afuera pueda lograr motivarte a vos con algo. Pero si el tema de tener autonomía, relaciones personales y competencia en la tarea, son tres necesidades psicológicas que motivan.

12. ¿En qué grado relacionas esto de la autonomía, con lo que dijiste antes de desarrollar la inteligencia emocional?

Bueno, en realidad, la autonomía te la tienen que dar en la empresa. Yo creo que cuando tenés inteligencia emocional, regulás mejor tus emociones, sos más consciente de las emociones que te pasan, por ejemplo, no te abrumarías de tener que tomar decisiones. Así que yo creo que van de la mano. Pero la autonomía te la va a dar la organización, la organización es quien define hasta qué punto vos podés decidir sobre las tareas o sobre las responsabilidades que tenés. Y la inteligencia emocional te ayuda para una mejor calidad de vida en todo aspecto, no solamente en lo laboral, entonces esto que te digo, autonomía, relaciones personales y competencia en la tarea, si vos tenés inteligencia emocional te va a ser mucho más fácil llevarlo. Porque para conseguir estas tres necesidades, necesitás autorregulación, que es el segundo pilar de la inteligencia emocional. Entonces eso se basa en consciencia plena de lo que realizamos, atención plena, mindfulness, valores, propósito, saber cuál es el propósito de la organización. Eso si puede ser un mensaje motivante, ¿no? Saber que los servicios o los productos de la organización tienen este fin, y contar historias respecto a eso motiva. La ética motiva.

13. ¿Entonces esto de la ética y la comunicación del propósito es algo que le recomendarías a los jefes, gerentes y directivos de las PyMEs?

Sí, totalmente. El guardarse la estrategia para tres personas no va más, y menos con las nuevas generaciones. *Millennials* y *centennials* son el 75% de la fuerza laboral, son personas que necesitan saber que la empresa es ética, qué impacto tienen sus productos y sus servicios. Si esto no se comunica, la verdad es que les va a costar mucho conseguir personas con talento que quieran trabajar ahí, van a conseguir lo que descarte el mercado, ¿no? Entonces esto para la marca empleadora es fundamental, y que las PyMEs se animen a tener una marca empleadora. “No, bueno, eso es para multinacionales”, no, podés crear una marca empleadora, podés ser atractivo para el mercado. Eso las PyMEs no lo están viendo, entonces después les cuesta muchísimo que un *millennial* quiera trabajar en una PyME. Entre que además la mayoría quiere ser

emprendedor pero si eligieran van a elegir una multinacional porque la conocen, porque tienen información. Si de la PyME hubiera información, tal vez la eligen, hay un montón de PyMEs copadas y un montón donde tenés acceso a todo. En una multinacional capaz vez solo tu espacio, y tu grado de interacción es bajo, no tenés idea quienes son los de finanzas y que están haciendo, o qué están haciendo los de *marketing*. En cambio, en una PyME ves todo, es una gran escuela una PyME, que me parece que con algunas cuestiones se quedaron sin hacer. De a poquito igual van haciendo cosas, yo que tengo muchos clientes PyMEs van haciendo, pero les cuesta horrores. Les cuesta ver la ventaja, enseguida quieren resultados, les cuesta mucho esto que es muy abstracto, que es intangible, entonces les cuesta bastante.

Anexo 6: Entrevista a Romina Soledad Balayn:

1. ¿Cuáles creés que son las principales diferencias entre un jefe y un líder?

Bueno, básicamente un jefe asume la posición de conducir un equipo por... digamos más burocrática o digamos estructural y un líder no necesariamente puede tener una posición avalada dentro del organigrama. A veces confluyen las dos posiciones en una persona y otras veces no. El líder básicamente obtiene seguidores independientemente de ocupar una posición en una estructura.

2. ¿Considerás que la percepción de un jefe como un líder en un grupo o equipo de trabajo aumenta el nivel de motivación en los trabajadores?

Si, claramente la figura de un líder va a ser clave en como también los trabajadores puedan dar lo mejor de sí mismos. Es decir en lograr la emoción aliada apropiada, el contexto para que la gente pueda desempeñarse, poder identificar barreras que estén teniendo las personas. Claramente el rol del líder o del jefe va a ser un potencializador o va a ser un obstaculizador. En definitiva, la idea es en función de quien esté conduciendo un equipo de trabajo si logra sacar lo mejor de las personas o si conectan a las personas con solo dar lo que se les pide o lo mínimo o dar algo más, algo más allá.

3. En base a esto que vos decís, ¿cuáles creés que son las características o las cualidades que son más importantes en un líder o en un jefe?

Bueno, en primer lugar la empatía, esto de poder ponerse en el lugar del otro, la capacidad de escucha esto de poder escuchar no solo lo que se dice sino lo que no se dice, tener buena habilidad de negociación, buena habilidad de resolución de conflictos. Un líder tiene que lidiar con los conflictos de forma cotidiana o permanente. Tiene que tener una buena capacidad comunicacional, es decir, poder dar *feedback* de manera asertiva y buena capacidad para vincularse, buenas habilidades de relacionamiento yo considero que esas como las competencias más críticas.

4. En base a una de estas primeras competencias que planteaste, ¿Cómo considerás que puede un jefe desarrollar la empatía?

Bueno, para eso es importante que tenga una inteligencia emocional, digamos, apta. Esto de poder identificar no solo sus propias emociones sino las emociones de los otros, poder entender que no a todos nos motivan las mismas cosas, poder identificar y validar a que los otros son genuinos otros. Creo que, esto desarrolla mayor capacidad de empatía y sobre todo comprender que cada uno de nosotros es un observador distinto entonces, si yo puedo identificar las motivaciones que tienen los otros desde ese lugar puedo generar mayor empatía porque puedo comprender el accionar o el comportamiento del otro.

5. ¿Cuál creés que es la relación del desarrollo de empatía con la motivación en los trabajadores? Y además de esto, ¿Cuáles considerás que son las claves para que un líder logre motivar a los miembros de un grupo o equipo?

Bueno, yo siempre digo que en primer lugar los líderes no motivan en todo caso los líderes despliegan condiciones para que las personas, desarrollen su motivación o no. Pero, el líder va a generar determinados contextos y eso va a influir en que las personas encuentren motivos para dar lo mejor de sí o motivos para limitarse en su accionar, en su compromiso en lo que pueden brindar a la organización y a su puesto de trabajo en particular. Así que creo que en realidad los líderes no motivan sino que

generan condiciones para que la motivación se despliegue en las personas o no. Y después creo que, una persona puede no de forma nata ser líder pero puede desarrollar habilidades como la inteligencia emocional, como la escucha, como la negociación que en definitiva todas estas me van a permitir de alguna manera tener mayor capacidad de registro del otro y por ende de empatía.

6. Según tu experiencia profesional, ¿Cuáles identificas que son estos contextos motivadores que generan los líderes o cuáles son las características principales de estos contextos en la actualidad?

Bueno, son como múltiples porque en primer lugar que la gente esté haciendo algo que le interese hacer entonces si la persona no está haciendo algo que le interese, por más contexto que yo despliegue, va a ser difícil que esa motivación pueda aparecer. Creo que las condiciones laborales mínimamente sean acordes, es decir que cubran las necesidades básicas de las personas y después digamos para desarrollar estos contextos, lo que tiene que ver con el respeto, conocer o tomarse el tiempo de conocer que es lo que le pasa al otro, que es lo que quiere, que es lo que le gusta, cuáles son sus expectativas, poder mostrarle a la persona en base a cuáles son sus expectativas y sus motivaciones, bueno, que posibilidades en un futuro hay para esa persona, decir la verdad me parece que también eso es importante. Es decir, no asumir el compromiso que después no se pueda cumplir, entonces, es bueno no te puedo dar esto pero si puedo hacer esto otro entonces, digo, eso también refuerza también el contrato psicológico y el sentido de pertenencia de la persona. Me parece que esto propicia contextos que hacen que la gente pueda estar motivada en lo que tiene que hacer o en ser parte de la organización.

7. Para el desarrollo o el fomento de este sentido de pertenencia y de la creación de este tipo de contextos favorables, ¿Qué tan importante consideras que es el carisma en un líder?

Si claramente digamos que el carisma es una variable, pero también hay que ver en función también de quien sea el otro que se define por carisma. Me parece que es una variable amplia, en todo caso es bueno que aspectos tiene esta persona que ocupa

esta posición de liderazgo que logra seguidores. Entonces me parece que es más allá del carisma quizás es esto de poder entender o interpretar las necesidades o las realidades de quienes sean sus seguidores y para estos seguidores va a tener carisma esta persona entonces me parece que el carisma es un concepto muy amplio.

8. Según tu experiencia en consultoría a PyMEs Argentinas, ¿Considerás que existe una conciencia generalizada sobre la importancia de la figura del líder en las organizaciones?

No, se suelen poner en posiciones de liderazgo a personas en primer lugar por la confianza que se les tiene o por los años que trabaja en la empresa o porque tienen portación de apellido pero lo que no se tiene en cuenta es si la persona tiene efectivamente las habilidades para liderar un equipo. Pero no pasa ni en las PyMEs ni tampoco muchas veces en las multinacionales en general se ascienden a posiciones de liderazgo a personas que son quizás muy buenas en lo que hacen, tienen buenas habilidades técnicas, pero no necesariamente significa que van a tener buenas habilidades blandas para manejar equipos de trabajo.

9. Según tu experiencia profesional, ¿Qué consecuencias identificás que tiene el liderazgo, como vos decís, que capaz cuenta con bastantes habilidades técnicas pero no las suficientes habilidades blandas o se muestra con poca sensibilidad?

Y, va a disminuir básicamente los niveles de productividad, los niveles de innovación, la alineación de las personas. Es decir, se empieza como a gastar energía en proyectos que no van en sintonía quizás con los propósitos de la organización o quizás también pasa esto que a veces la organización no marca o no tiene bien en claro el norte pero también es responsabilidad del líder marcarlo o pedirlo a quien en definitiva tiene la potestad en la organización de bajar estos lineamientos. Entonces me parece que lo que pasa es esto, se pierde la capacidad de innovación, capacidad de productividad, agilidad, en un sentido digamos del norte marcado en la compañía.

10. ¿Cuáles identificás que serían las consecuencias directas de esto en el contexto y en el ambiente laboral básicamente?

Bueno, desde rotación de personal hasta lo que podríamos pensar en que una persona no esté dando su mejor rendimiento o su mayor rendimiento o de perder digamos gente que realmente tenga potencial, que sea buena para la organización pero que no se logre retener y también por supuesto la pérdida de negocios o de posibilidades de negocio en función de no tener una persona que esté como traccionando innovación, traccionando capacidad de brindar respuesta a lo que los clientes están pidiendo.

11. ¿Considerás que existe un estilo o tipo de liderazgo ideal dentro de las PyMEs Argentinas?

No, no hay estilos ideales creo que lo mejor que se aplica es este liderazgo situacional y un liderazgo más de líder servicial. Creo que es una combinación de un liderazgo servicial estilo coaching y un liderazgo situacional, es decir, hoy se necesita un líder que pueda adaptarse a las distintas realidades o escenarios. Entonces, una cosa es un líder que tiene que liderar una situación de pandemia, otra cosa es un líder que tiene que liderar una situación de prosperidad en la economía y otra cosa es un líder que tiene que liderar una situación de contracción económica. Entonces, son distintos escenarios, distintas situaciones que le van a requerir distintas habilidades con lo cual, hoy te digo que no hay un estilo ideal, sino que es que el líder pueda amalgamarse a los desafíos que el entorno le está pidiendo.

12. En relación con esto de los desafíos del entorno, en el contexto actual del aislamiento preventivo y la crisis provocada por el COVID-19, ¿Cómo considerás que los líderes o jefes podrían implementar o acercarse a este estilo de liderazgo servicial estilo coaching?

Bueno, me parece que en primer lugar esto de tener registro de la gente, es decir, de las necesidades, de las personas, identificar la emocionalidad que estas personas están atravesando, me parece que es como en primer lugar respetar al ser humano, y después a que esa persona ocupe un rol como empleado dentro de la organización,

pero en la medida que quienes ocupen una posición de liderazgo solo vean al empleado y no vean a la persona, me parece que ahí es como clave, digamos, hay una pata que se está perdiendo en esto de la gestión. Entonces después tenés personas que están estresadas o sobrepasadas porque están teniendo determinados requerimientos de parte de su trabajo o del jefe que no están comprendiendo la realidad de esa persona.

13. En contraposición, ¿Qué impacto considerás que tendría la implementación de buenas prácticas en cuanto al liderazgo en las PyMEs Argentinas, principalmente dentro del contexto actual y a futuro?

Bueno me parece que un poco digamos es independientemente el contexto cuando el líder sabe aggiornarse a la situación genera esto que hablábamos antes, genera innovación, genera compromiso, productividad, genera que las personas den lo mejor de sí mismos. Me parece que el COVID es una de las variables más que cualquier líder tiene que poder, digamos sortear o atravesar, porque quizás hubo errores, pero es una variable más.

Anexo 7: Entrevista a Uriel Antimo

1. Dentro de tu equipo de trabajo, ¿Cuáles percibís que son los mayores obstáculos o dificultades para una colaboración positiva entre los miembros?

De por sí mi trabajo como cada uno de los miembros del trabajo está en su sector. Por ejemplo, está la chica que se encarga de la producción en sí de los buzos de egresados, está el chico que se encarga de hacer entregas, las personas del sector de ventas y yo en calidad. En mi caso no se requiere tanta colaboración. Sin embargo, yo tengo que estar en comunicación constante con mis compañeras por una cuestión de que, por ejemplo, si hay algo mal, hablarles para solucionar ese problema.

Obstáculos no creo que haya muchos en mi trabajo. Por lo general tengo una relación con mis compañeras que se puede llevar.

2. ¿Es fluida la comunicación?

He tenido un par de problemas, cruces. Específicamente con una compañera, que es la que más me comunico. Es empleada igual que yo, de la misma escala jerárquica, cosa que tuve que averiguar porque tiene una actitud digamos de jefe, me mandonea. A veces existen obstáculos por la forma de ser mi compañera.

3. Mencionás que su actitud es como de un jefe, ¿a qué te referís con eso?

Como un jefe malo diría yo porque, en sentido de que, por ejemplo le comunico algo o termino de hacer una actividad (...) y toma actitud de “mandoneo”.

4. ¿Considerás a tu jefe como líder o como jefe?

En mi experiencia laboral, considero a mi jefe actual más un líder que un jefe. Líder en sentido de que se puede llevar una buena comunicación. No se siente como una diferencia jerárquica por así decirlo. Tranquilamente se puede tratar con él como si fuese un compañero de trabajo y aporta un diálogo normal. En caso de que tenga un problema, como por ejemplo ir al dentista, se lo pregunto y no hay drama. Por cosas como esas la veo más como un líder y no un jefe.

5. ¿Y hay algo que quisieras que ella cambiara en su forma de liderar?

Puede ser. Algunas cosas sí cambiaría, pero sin embargo creo que es por lo que yo pienso que puede llegar a pasar que por lo que realmente pasa. En mi caso jamás tuve un problema en caso de que me enfermara o llegara tarde por diversos problemas. Ella me lo ha comunicado de una buena manera para que mejore. Entonces quizás, basándome en mi anterior experiencia laboral ya que mi anterior trabajo tuvo un jefe más, digamos, “maligno” tengo como ese pequeño trauma que de repente se vuelva “mala” y empiecen a pasar cosas que no quiero. Pero en general, lo mantendría. A veces se nota mucho que está enfocada en generar ganancias para la empresa, y yo la entiendo, porque de eso vive, pero le nubla la vista.

Una de las cosas que cambiaría es que cuando ella quiere algo se lo tiene que hacer en ese instante, aunque uno estuviese haciendo otra cosa. No es nada grave, pero yo quizá le cambiaría eso.

6. ¿Creés que se motiva a los empleados de una manera eficiente? ¿Por qué?

No, no considero que haya nada para motivarnos. Lo único que me motiva es el sueldo a fin de mes, en mi caso por lo menos. El buen trato también es un buen motivador.

- En caso de más ventas, o trabajo, por ejemplo, ¿no tienen bonificaciones en dinero?

Al menos no en mi puesto. Que yo sepa el puesto de vendedor si recibe más comisiones mientras más ventas. Mi trabajo es relativo, creo que lo puede hacer cualquier persona. En mi caso no tengo una compensación por mejor trabajo. Mientras haga lo que tenga que hacer, está bien.

7. Hablando de este tema, ¿Utiliza sistemas de recompensa? ¿Cuáles utiliza?

(...) Como dije antes, por lo general no hay problema en plantearle las cosas a mi jefa, entonces si tengo un buen desempeño y hago las cosas lo antes posible ella no tiene problema en caso de que pida un día libre oirme antes. No es muy estricta con cumplir las horas.

Por otro lado, solo hay recompensa monetaria en las ventas. Sin embargo, ya que a fin de año se trabaja menos, nos da días libres después de la época de fiestas. Yo eso lo considero como una recompensa. Quizás no por un buen trabajo, porque no importa si hago las cosas bien o no, que sin embargo esos días los vamos a tener igual todos. Esos días no van dentro de las vacaciones, serían como “feriados”.

8. ¿Sentís que eso eleva tu motivación, tu desempeño o tu forma de trabajar?

No, pero me hace sentir mejor. Los espero todo el año. Sé que los tengo. No siempre es en la misma fecha pero sé que más o menos por esas fechas vamos a tener días de descanso que siempre vienen bien.

Como “desempeño de trabajo” no es que me motive, pero sí los espero.

9. Cambiando el tópico, ¿Confiás en tus compañeros de trabajo? ¿Creés que forman un grupo o equipo?

Confiar no confío en nadie al 100%, pero quizás eso depende ya de mi rasgo de personalidad. Laboralmente puedo confiar más en unos que en otros. Me llevo muy bien con el cadete, que lo veo muy poco tiempo en el día porque es una relación más relajada.

Yo creo que no es un trabajo en equipo en mi trabajo. Cada uno hace su actividad, que se relacionan entre sí. Por ejemplo, la parte de calidad depende de producción. En mi caso yo no elijo qué es lo que voy a controlar hoy, eso lo decide mi compañera y yo hago lo mío. Es más autónomo cada uno en sus cosas con una mínima relación entre sí. Pero la comunicación tiene que estar.

10. ¿Te gustaría que haya más consenso? ¿Que se forme un equipo?

No, en lo personal no. No me gustaría que haya un equipo de trabajo donde todos dependamos del otro. A mí me gusta más la autonomía. No me gusta tener mucha relación en mi ámbito de trabajo. Tomarlo como hoy trabajo porque lo necesito y me voy.

11. ¿Qué necesitarías vos para confiar en los miembros del grupo?

Siempre una buena actitud. Aunque uno tenga un mal día hay que tratar al otro de la mejor forma posible. Yo he tenido malos días y nunca me la agarré con ningún compañero o compañera. Y eso es algo que aporta mucho a la confianza. Por algo me llevo mucho mejor con el cadete, compartimos el mismo pensamiento en eso. Quizás es porque también trabajé en atención al público y ahí aunque tengas un mal día hay que tratar bien a los clientes.

12. ¿Implementan algún sistema o dinámica que favorece el trabajo en conjunto?

Sí, lo hacen. No en mi caso, no requiere computadora ni nada para hacer mi trabajo. Pero en la empresa los demás miembros tienen un drive en común que tienen acceso

todos menos el cadete y yo. Ahí guardan todas las fichas, calendario de Google con agenda, entregas, etc. Todos tienen acceso y pueden entrar.

13. ¿Cuál creés vos que es el grado de autonomía?

Del 1 al 5 yo diría que un 4. Se tiene bastante autonomía. Se van viendo las cosas en el día a día de trabajo. Se pueden establecer las cosas que se pueden dejar para mañana y qué es importante. Sí, es un sólido 4.

14. En el contexto actual, adecuando esta situación a las posibles situaciones que puedan ocurrir, ¿Considerás que tu jefe demuestra empatía hacia los miembros del grupo en el sentido de adaptarse a la flexibilidad?

Sí, con respecto a la flexibilidad considero que tuvo empatía. Más que nada con mis compañeras que tienen hijos y si ellos no pueden ir al jardín o escuela se tienen que ir más temprano para estar con ellos, entonces ella las deja. Con respecto a mi caso, no tengo hijos, pero es flexible en cosas como por ejemplo si no tengo nada más que hacer en el día me puedo ir. También me dejó elegir el horario de entrada.

Hay un equilibrio bastante bueno. Obvio que si hay cosas hay que hacerlas, pero nada de quedarse más horas o lo que sea. Siempre hay un horario límite, pero si termino antes me puedo ir antes, entre otras cosas.

15. ¿Creés que la forma de liderar de tu jefa afecta en algo a tu rendimiento o satisfacción laboral?

Sí, sí, sí. Para mí el trato de las personas hacia el otro es muy importante. Si me estuviera tratando mal todo el día no estaría trabajando de una manera eficiente. La verdad no me darían ganas de trabajar. Entonces sí, ¿influye? Sí.

Anexo 8: Entrevista a Myriam Karina Stantero

1. ¿Te considerás una líder? ¿Por qué?

Bueno, hay una gran diferencia entre un liderazgo y ser titular de la empresa, por lo menos para mí. Me considero como que soy líder, pero medio como que estoy obligada a ser líder porque a mí mis empleados, 17 mujeres y 1 varón, quieras o no, tienen que obedecerme. En un liderazgo quizás en un grupo, por ejemplo como pasaría en un colegio, es como que se arma solito. Sos líder, no sos líder y todos vamos a las ideas del líder. En este caso, en mí caso, yo siento como que tienen que obedecerme. Quizás yo me puedo considerar líder pero no nos tenemos que olvidar que yo soy titular de la empresa junto con mi socio, mi hermano. Entonces sí puede haber un puente entre las chicas que tienen muy cercana edad a la mía, hay gente que tengo con 10 años de diferencia y hay gente que tienen 2 o 3 años menos que yo y que están hace 20 años trabajando con nosotros que a veces hablo de una manera diferente a la que ellas hablarían con mi socio. Y eso a nosotros nos sirve mucho cómo sociedad porque de repente puedo frenar a una charla, es bueno a veces en una sociedad decir “hablalo vos a ver cómo te va y después cualquier cosa lo hablan conmigo”. Entonces, liderazgo no sé pero yo me considero líder porque tomo decisiones, porque estoy muy encima del personal, porque ellas saben lo que tienen que hacer, que nos gusta y que no nos gusta. Después sí hay otro líder interno no lo sé. Seguramente si lo hay porque yo lo veo y lo presiento, para mí existe internas entre las chicas. El tema es que yo soy, cómo ellas dicen, “jefa” y a mí no me gusta que me digan jefa. Yo muchas veces necesito estar a la par de ellas. Ejemplo: Voy a un local y hay que atender, atiendo, no me considero sapo de otro pozo porque soy la dueña, al contrario, en fechas puntuales me gusta estar al mismo tiempo, hasta me he vestido de empleada para trabajar a la par de ellas. Me gusta que consideren y que sepan que yo hoy puedo ser la dueña y mañana puedo ser una empleada.

2. ¿Creés que empatizás con tus empleados?

Sí, sí empatizo, la verdad que sí. Tengo muy buena relación y me gusta tener buena relación porque yo estoy más tiempo con ellos que en mi casa. Necesito tener buena relación, sé que me sirve muchísimo, obviamente con límites. Todo es con límites porque no puedo ser, siempre se los digo, no soy amiga de ustedes ni ustedes son amigas mías pero sí necesitamos tener una buena relación porque es muy difícil

trabajar en un ámbito laboral en el que no tenemos buena relación. A mí me encanta cuando me cuentan cosas de sus hijos y que me piden hasta un consejo “¿Vos qué harías?”, o cuando alguna se embaraza o cuando se casa. Al ser mujeres está bueno, yo me siento muy bien cuando me cuentan cosas o comparto cosas que la verdad que en el ámbito mío que es la oficina que somos cuatro chicas y el varón, sinceramente a mí me gusta muchísimo compartir. Te doy un ejemplo, vienen a entregar mercadería al depósito y yo bajo a recibir, descargo mercadería y le digo a las chicas: “Ustedes quédense acá, atiendan los teléfonos, hagan su trabajo, que yo puedo bajar mercadería”. A mí me gusta que vean que todos tenemos manos y gracias a dios puedo, si en algún momento no voy a poder se los voy a comentar. No me gusta ser, digamos, la dictadora, la que controla, no nací para eso, no me gusta. Por eso me parece que está bueno que todos podamos ser parte del mismo equipo. Con el trabajo hay que estar preparado para todo, por lo menos a mí siempre me gustó estar preparada para todo.

3. ¿De qué manera motivás a tus empleados?

Me gusta motivarlos con el cumplimiento siempre con mi hermano decimos que hay que estar de los dos lados, siempre. Siempre nos gustó hasta ayudar en los momentos que de repente, no sé, se quedan sin casa porque nos ha pasado, operaciones que tienen. Cuando yo entrevisto a las chicas, me voy un poquito de tema, yo les hablo mucho porque para nosotros es mejor la palabra que firmar un contrato. Y siempre hago hincapié en, nosotros siempre llamamos, la “madera de la gente”. Yo quiero la ética, el ser humano me parece que no tiene que ser un cumplimiento de horario, tiene que servirte que hoy llegues a tu casa cansado y digas “Bueno pero yo trabajé con ganas, sé que van a cumplir con mi sueldo, que me van a dar un premio a fin de año, que si necesito pedir un día porque la verdad tengo un problema familiar me lo dan.” Somos humanos, somos una empresa que estamos todos los días, nos ven la cara, tienen nuestro celular, habláme cuando quieras, no hay ningún problema. Como pasan esas cosas también no me gusta y me da mucha pena que a veces no entiendan eso o que lo tomen como una broma. Porque si uno les da, digamos, todo lo que puedas darle laboralmente, lo haces sentir cómodo y que de repente yo vea que llega al

negocio y miro por las cámaras que no estás trabajando o que me estás tomando el pelo, directamente la llamamos, lo advertimos, le hablamos pero no damos muchas oportunidades porque somos gente grande ya. Nosotros los motivamos con eso, con pagarle el 4to día hábil como corresponde, tener la cuenta sueldo como corresponde, tenerlos en blanco desde el primer minuto de trabajo. Si te anoto como media jornada, trabajás media jornada. Si trabajás contrato intermedio de 30 horas, vas a trabajar 30 horas. Si yo después te necesito un par de horas más, te las voy a pedir con anticipación, por eso digo que la palabra es la palabra. Somos abiertos con los empleados por eso me gusta tener buena relación, yo siempre digo, a mí me gusta ir a una sucursal y sentirme bien, no decir “Ay, sabes que no tengo ganas de ir a la sucursal”, porque no me siento cómoda, porque sé que llego y va a haber caras feas y no tengo la culpa, no sé qué le está pasando o si tuvo problemas. Una vez tuvimos un problema con una chica que estaba con mala cara hacía unos días, y se disculpó y explicó que tenía tantos problemas ajenos que el único problema que no tenía era laboral, pero que traía lamentablemente todos los problemas a la parte laboral y que no estaba rindiendo. Así que nos pidió una licencia sin goce, para cuidar su puesto, y se la dimos obviamente porque sí, estaba pidiendo auxilio en pocas palabras. Y eso es lo que nos gusta, poder decir que tenés un problema porque todos estamos alguna vez cruzados.

Siempre en el trabajo tiene que haber una motivación y un cumplimiento. No puede servirle a uno de los dos, tienen que servirles a las dos partes, sino no dura nada. En el trabajo es así, si yo te exijo y no te cumplo o te digo que te voy a pagar el 4to día hábil y te termino pagando una parte, no te puedo exigir. Es necesario tenerlos motivados, hacerlos partícipes, si vamos a cambiar la indumentaria preguntarles que les parece, no darles solamente órdenes o reglamentos.

4. ¿Creés que gestionás favorablemente la adaptación al cambio? ¿Qué factor creés que es el más importante a tener en cuenta?

Y, el COVID a nosotros nos hizo tener una bisagra, así lo llamamos nosotros, porque han cambiado muchas cosas. No estábamos tan preparados con las plataformas de

internet para las ventas porque consideramos que nuestro rubro no es tan fácil, por más que se venden millones de cosas a medida, pero nosotros sentimos que el contacto con el cliente cara a cara es totalmente importante en este caso.

Nos estamos adaptando, la verdad que estamos hasta asombrados de la adaptación que tenemos. Tenemos cosas que mejorar a millones pero todos los días vamos incorporando cositas nuevas. El 20 de marzo nos hicieron bajar las cortinas, pasamos a una facturación de cero porque vendíamos por Mercado Libre y éste estaba muy complicado también por las entregas. ¿Qué pasaba? Nosotros tenemos prohibidos los celulares en los negocios particulares porque es una distracción, pero ahora surgieron los WhatsApp empresariales, que ya lo estamos incorporando de a poco para que el celular sea el que está en el local y para que no moleste a las chicas fuera del horario laboral. Yo respeto mucho eso, cuando llegás a tu casa, listo, desconectate de la parte laboral.

Nos adaptamos bien y creo que nos vamos a seguir adaptando porque buscamos ayuda externa de gente que trabaja en sistemas o mi hija que me enseña un montón de cosas. Las chicas que tenemos la verdad que les re gustó la idea, es como algo nuevo, entonces es algo diferente a lo que veníamos haciendo cotidianamente. Hay que atender al público por WhatsApp, subir fotos y aprendieron a sacar fotos lindas. Las entusiasmó todo esto, claro, ¿La tecnología a quién no le entusiasma?. A lo que voy es que sí, estamos adaptándonos, estamos contentos y aparte en nuestro caso notamos, por ejemplo, que ahora estamos atendiendo a la gente casi en la vereda.

Increíblemente lo que cambió, antes uno buscaba que la gente entre, nosotros tenemos un sistema que pueden ingresar al negocio hasta con la bicicleta si quieren y atender en el mostrador con la bicicleta en la mano. Son todos estudios pequeños que uno hace en el mercado, y de repente... a la vereda. La gente también se está adaptando a esta situación y nosotros notamos como que antes teníamos que mostrar un montón de cosas para que elijan un calzado y ahora van a ver que hay y quieren que les muestres lo que tenés. Si tenés este producto, en este color, listo me lo llevo. Agilidad, notamos que hay más agilidad.

Y creo que el factor más importante es estar actualizados, vivir actualizado, no solo con los productos sino que creo que hoy es más actualización de sistema y de la logística, el servicio al cliente. Es esencial que el cliente desde su casa pueda esperar el producto nuestro y que le quede bien el calzado o la “pata”, así se llama nuestro nombre de fantasía, el pie mal llamado. Necesitamos que la gente nos comente por las redes sociales o que pase nuestro WhatsApp de contacto de venta. Es el servicio, volver es porque te sentís cómodo y bien. Yo creo que le pasa a todo el mundo. Yo siempre les digo que tienen que atender al cliente como les gustaría ser atendidos a ustedes. El servicio, el ser amables, estar atentos, ayudar a una persona mayor cuando se viene a probar un calzado. Son cositas que ayudan y la gente vuelve por eso, por la buena atención. Por lo menos ese es uno de nuestros objetivos en la parte atención al público.

5. ¿Qué obstáculos internos o externos identificás a la hora de desempeñar el rol de líder?.

Y, puede llegar a ser por ejemplo un cansancio, si, por supuesto. Estamos trabajando como le pasa a todo el mundo, y como dicen ustedes ahora, “24/7”. Yo de hecho ahora termino de hablar con vos y tengo un montón de trabajo que hacer después de cenar, me quedo hasta la una de la mañana pero lo hago con mucho placer. Entiendo que es hacer mi trabajo y lo hago con más gusto todavía. Pero obstáculos, ya te digo, cansancio, algún problema natural o un problema que tengas con la familia o lo que sea que lo lleses sin querer a la parte laboral. Y externo puede llegar a ser, basándome en la parte de la gente y de los empleados, puede llegar a ser la falta de interés o la falta de responsabilidad de un empleado. No me interesa cuando me dicen que vienen a cumplir horario, de ninguna manera, enseguida los corrijo y de buena manera lo digo, que no me interesa que vengan solo a cumplir horarios. Cumplir horario es obvio, pero después si tenés cero interés en tu labor, no me interesa. La responsabilidad, el humor que pueden tener, su forma de ser me interesa muchísimo, y lo que te dije anteriormente es el sentido común de las cosas, de la gente. Yo necesito trabajar con gente que sea profesional en lo que hace, y estoy hablando de profesional pero te lo estoy diciendo con toda humildad. Yo necesito que sean profesionales en una venta de

un calzado, así sea una plantilla que hoy vale \$190 al público, atendí de la misma manera que si el cliente te compra una deportiva de \$2000. No importa lo que gaste, yo necesito que el cliente vuelva a nuestro local, que use nuestro nombre, que sea bien atendido.

Me gusta que la gente sea responsable, me gusta trabajar con gente que tenga ganas, que tenga garra, que quiera crecer en la empresa porque con nosotros con mucha humildad, crecen en la empresa. Sea con comisión, con puestos de trabajo, con la categoría donde trabajan, con el lugar donde trabajan, con los premios que les damos, con las ventajas ganadas que tienen. Entonces, tenemos un abanico de ventajas que están buenas, entonces no me gusta que me fallen, por eso digo, cuando no te sirve el trabajo que nosotros podemos darte, lo mejor que podés hacer es venir y hablarlo, primero. Segundo, comentarnos, porque a veces el empleado te enseña un montón de cosas.

Todo tiene que ver con las ganas que yo encuentro del otro lado, si yo no avanzo, si yo me quedo, si yo soy una persona que ante un problema no me encuentran para hablarlo. El trabajo tiene que ir de la mano de muchas cosas, responsabilidad, ser humano, es decir, si tiene un problema es un problema, compañerismo, y que sirva a las dos partes: empleado y empleador.

6. ¿Creés que los miembros del grupo o equipo confían en vos?

Yo creo que sí, porque muchas veces confían en la palabra que termina siendo el hecho. De hecho confían porque de repente cuando una de las tantas cosas que digo en las entrevistas es que vos te haces tu misma recomendación, el tiempo te la hace. Entonces yo lo que le digo a las chicas hoy miércoles 28 de octubre que la idea que tenemos para diciembre va a ser así, que puedan hacer un poco de horas extras y que después si no las podemos pagar como hora extra directamente se las devolvemos en días. Por toda esa palabra ellas nunca desconfiaron de nosotros, jamás. Porque siempre lo dijimos, la palabra vale más que una firma. Yo te puedo firmar que te voy a pagar \$1000 la hora extra pero si después no te cumplo... ¿Para qué te firmo? Entonces, siempre fuimos con la charla antes de pedir algo. Es decir, yo necesito

pedirte algo porque no puedo tomar gente, te parece que trabajes más horas y las arreglamos después con más vacaciones, con lo que a vos te convenga, a tu elección. Hay francos que le debemos a las chicas y siguen anotados y ellas no quieren que se los paguemos porque los quieren tener ante una eventualidad como llevar a un hijo a un médico, ante el colegio, justo actúa y quiero ir a verlo, bueno eso todo cambió ahora. La confianza laboral que nosotros tenemos con ellos, nos la ganamos por esto que te estoy contando.

7. ¿Cuáles creés que son los factores clave de un equipo de trabajo exitoso?

El ámbito laboral es muy importante, el ambiente laboral y bueno lo que hablábamos recién, es muy importante que trabajemos con gente con la que más o menos pensemos de la misma manera. A veces nos pasa que tenemos una fruta podrida, y lo que pasa es que pudre las otras frutas. Entonces, esa fruta, vamos a tener que sacarla. Si no la podemos curar, vamos a tener que desvincularla de esa frutera. A lo que voy es que es necesario que la empleada venga con ganas a trabajar. Yo entiendo que un empleado vaya sin ganas porque el 4to día hábil cobra igual con ganas o sin ganas. Bueno, eso es lo que a mí no me gusta, cuando veo algo que no me gusta, lo hablo, lo charlo y esto es gente adulta. No estoy hablando con un niño, entonces, en eso me baso. Tiene que servirles a todos, con responsabilidad, entusiasmo, poder de crecimiento. Le hemos puesto a exempleadas nuestras, un negocio, le hemos dado datos de fábricas para que vayan y puedan estar a la par nuestra en muchos casos. Yo cuido mi nido y para eso necesito equipo potente, con garra, con ganas, sino no me sirve.

En un grupo tiene que estar presente el tema de la comunicación. La comunicación siempre en todas las áreas. Un ejemplo puede ser que el empleado no debe enterarse que yo le estoy descontando algo sin habérselo previamente comentado o avisado. El acordar de palabra, para eso está la confianza, y se va otorgando a medida que el tiempo va pasando pero es importante que haya comunicación. Que no haya sorpresas, siempre y cuando haya tiempo de comunicado. Muchas veces puede pasar

que no hay tiempo, y bueno, se comunica y se explica después de los hechos consumados pero es importantísimo que haya comunicación entre las diferentes áreas.

8. En el contexto actual, ¿Qué consejos le darías a los directivos o jefes de las PyMEs argentinas que mantienen un paradigma tradicional de gestión y desean un mayor rendimiento por parte de los grupos o equipos dentro de su empresa?

Que hagan las cosas prolijas y bien, desde el punto laboral. Yo sé que hay mucha gente que tiene a los empleados en negro, tengo amigos que me lo cuentan como un trofeo y la verdad que no lo comparto. Lo charlo sin discutir, sin nada porque son amigos y no me gusta mezclar lo laboral con la amistad pero siempre digo que hoy en nuestro país podemos ser dueños de una flor de empresa y mañana podemos estar vendiendo huevos puerta por puerta. Tenés que estar preparado y para eso tenés que brindar lo mejor de vos. Si no tenés para dar, no prometas cosas, no construyas un castillo en el aire porque no te sirve de nada. Aconsejarles que cumplan desde su parte, que cumplan, que cuiden mucho a la gente que lo tiene más que merecido. Hay muy buena gente laburando, muy buenos empleados, pero que no sean tacaños con esa gente, que les den premios porque no hay que olvidarse que el empleado es el que te hace ganar, el que hoy es la cara de tu negocio porque si tenés muchas sucursales no podés estar en todos lados al mismo tiempo. Hay tanto para hablar de ese tema pero me parece que lo principal es estar en un ámbito laboral bien. Es decir, yo me quiero levantar y quiero tener ganas de ir a mi oficina y no quiero trabajar sola, quiero trabajar con gente, porque me hace re bien.

Es eso, el ámbito laboral y si necesitamos una computadora nueva, bueno tratemos de comprar una computadora nueva. No le pidamos al empleado que haga magia porque no se puede hacer magia. Hacerlos partícipes, hacerlos sentir cómodos, hacerlos sentir que son importantes ellos también y acompañarlos como ellos nos deben acompañar a nosotros cuando estamos mal, cuando no podemos porque hemos pasado por muchas cosas estos ocho meses y la verdad que tuvimos un buen apoyo de ellos también. De hecho ellos cobran el ATP y nosotros le pagamos la diferencia, entendieron la

situación, se han bancado no cobrar el 4to día hábil, lo entendían. Yo hablo continuamente el tema laboral con ellos, los hago partícipes, quiero escuchar ideas, vengan con el problema, con la solución, traten porque yo no puedo solucionar todo con mi socio. Tiene que ser algo didáctico, tiene que fluir.

9. ¿Cuáles considerás que son los principales cambios en el equipo de trabajo ocasionados por las medidas de aislamiento preventivo obligatorio, y hacia dónde crees que se dirigen estos cambios?

Y los principales cambios son a nivel tecnológico y creo que es el más importante. A mí no me interesa tener el mejor programa para vender si no estoy atrás de cada venta. Nosotros vendemos por Mercado Libre, de 7:30 hs a 13:30 hs me lo atiende una de las chicas de administración y de 13:31 hs, te puedo asegurar que he contestado hasta la 1 o 2 de la mañana. La tecnología está genial, pero ojo con eso, no es tener un celular, contesto y si estoy atendiendo no contesto. Vos pasas un WhatsApp de ventas para que el cliente se sienta cómodo. Si me llaman a mí y yo delego en el negocio y de repente no le contestan, no me sirve tener la mejor tecnología. Podemos tener la mejor pantalla, las mejores cámaras, el mejor producto, el más vendido pero si no estamos atentos a todo eso, no sirve de nada. Entonces sí, la tecnología me parece que es lo más importante pero insisto, la responsabilidad con cada cosa que se va incorporando a la parte laboral. Ser responsable con todo en la vida, lleva a cosas buenas, el canal de la vida tiene que ser ese, ser responsable, estar atentos, ayudar, ser amables en todo.

Anexo 9: Entrevista a Agustín Korman

1. ¿Te considerás un líder? ¿Por qué?

En realidad, la empresa nuestra es una empresa bastante moderna o innovadora en la estructura. Nosotros trabajamos en red con muchos proveedores y con diferentes proveedores de servicios, y para mi si, o sea, hoy en día hay muchos líderes en las empresas. No es la vieja estructura vertical, sino que hoy para mi es mucho más trabajo en equipo, que cada equipo tiene diferentes líderes y diferentes perfiles de

líderes. No sé si se da a entender lo que digo, pero hoy es mucho más el trabajo en equipo que el líder. Para mí la magia es integrar equipos y generar líderes dentro de un equipo, cada uno con un rol y con una dinámica diferente, porque a nosotros lo que mejor nos resulta es integrar cuando hay gente que piensa diferente o que tiene diferente formación técnica o profesional, cuando vos integrás eso es mágico. Yo más que un líder me considero un jugador de equipo.

2. ¿Crees que llegás a empatizar con tus empleados? ¿Tenés algún ejemplo de esta situación?

Sí, pero por una cuestión mía personal, porque tengo esa característica. Sí, te puedo dar un ejemplo. Por ejemplo, cuando se suma alguien joven, es bueno tratar de entender que tiene una curva de aprendizaje de los procesos, de la información, de la cultura de la empresa, con lo cual hay que tener paciencia porque no es fácil aprender, más allá de que uno pueda tener el conocimiento técnico después hay que integrarse en una organización y lleva tiempo, lleva meses. Con lo cual sí, cuando se suma alguien hay que trabajar mucho en el aprendizaje de toda la organización, ¿no?.

3. ¿De qué manera lográs motivar a tus empleados?

Yo creo que lo importante es tener una visión de largo plazo, pero ser muy eficiente y tener buenos resultados de corto, porque la visión es lo que te incentiva pero si vos no tenés resultados y la operación funciona en el día a día es muy difícil. Entonces, yo te diría con visión de largo y resultados de corto.

4. ¿Crees que esa motivación es intrínseca, digamos, de ellos mismos? ¿O crees que hay algo más allá?

Bueno, es re importante el clima laboral, el respeto, todo. El poder cumplir no solo sus sueños profesionales sino personales, que tengan un espacio para hacer tareas que ellos quieran, el famoso equilibrio de lo laboral y lo personal, lo físico. Para mí es muy importante que si la persona tiene ganas de hacer una actividad física o un deporte

tenga tiempo para eso, para mi es super importante. Eso le hace bien a la mente y al cuerpo, entonces lo recontra incentivo.

5. ¿Crees que gestionás favorablemente la adaptación al cambio, por ejemplo cuando empezó el home office de forma repentina?

Sí, tratamos de adaptarnos. No siempre es fácil, pero sí, tratamos de ser muy respetuosos de tener comprensión de los tiempos, de las habilidades de cada uno, de los tiempos que lleva aprender a usar diferentes plataformas, y adaptarnos a la realidad que nos toca, ¿no? Sí, total.

6. ¿Crees que hay algún otro factor importante que hay que tener en cuenta para esta adaptación?

Sí, yo creo que hay que tener mucho en cuenta los tiempos personales de cada uno, porque trabajar desde tu casa implica un desafío enorme. Tenés que organizar el día a día de tu casa, tenés que estar tranquilo, y eso a veces no es fácil. Hay que ponerse mucho en el lugar del otro, y tratar de entender lo que le pasa en el día a día, un día en particular, es como que hay que ponerse mucho en el lugar del otro, respetar los tiempos, respetar los momentos. Y por otro lado, saber que hay momentos que hay que cumplir un objetivo, y hay que cumplirlo. Con lo cual por ahí no se trabaja en la hora regular, pero el objetivo hay que cumplirlo igual, con lo cual hay que ser muy flexible y, a la vez, también colaborar para entre todos poder llegar al objetivo, ¿no? Por eso resalto mucho lo que es trabajo en equipo, para mi todo este tema de la pandemia tiene mucho de juego en equipo y el liderazgo pasa mucho por ahí, por saber pasar la pelota y apoyar al compañero más que dar frases célebres y motivar, creo que pasa mucho por ahí.

7. Dijiste que te consideras un líder miembro del equipo, ¿qué obstáculos, de cualquier tipo, identificás a la hora de desempeñar este rol de liderazgo?

Internos, ninguno, y externos tampoco. Me siento muy cómodo trabajando con nuestro equipo y me siento muy cómodo trabajando en Argentina. Me encanta la cultura, me

encanta el país. Esta buenísimo, sí. Más allá de los desafíos del día a día pero estoy muy cómodo, sí.

8. ¿Crees que los miembros del equipo confían en vos? ¿Y por qué crees que pasa esto?

Sí, creo que sí, totalmente. Y yo en ellos, a *full*. Sino no funciona, sí, recontrá. Porque nos respetamos mucho profesional y personalmente, confiamos mucho en el otro, en todo. Somos muy transparentes, muy sinceros, pero respetando, sin calificar, sin cuestiones personales. Sí, es un ambiente muy sano.

9. ¿Cuáles crees que son los factores clave de un equipo de trabajo exitoso?

Transparencia, sinceridad, respeto, competencia, pero competencia complementaria, y mucho pie sobre la tierra y no creérsela. Nadie se la tiene que creer. No hay estrellas, no existen las estrellitas. Es un trabajo en equipo, si no lo sienten así, no funciona.

10. Dentro del grupo o equipo de trabajo, ¿considerás que existe algún líder informal, es decir, que no sea el jefe?

No, no hay jefes. Nosotros no trabajamos con un jefe. Yo la otra vez escuchaba una persona que trabaja en un equipo de desarrolladores de juegos online y también, no era una estructura de jefes, nadie era el jefe de nadie él decía, ¿no? Y es un poco así. Por ahí en algunas cosas yo puedo saber más que otro, en otras otro sabe más que yo, entonces yo me apoyo más en él, pero son barreras que es muy difícil definirlas. Yo creo que las organizaciones modernas son muy así. El tema del jefe, bueno sí, hay responsables, los directores son los responsables, en última instancia, de los resultados. Pero no funciona como condición de jefe, es raro de explicar pero nosotros trabajamos así por lo menos, con mucho respeto con los proveedores, los clientes. Y funciona, funciona bien, hay buena onda.

11. En el contexto actual, ¿qué consejos le darías a los jefes o responsables de las PyMEs argentinas que mantienen un paradigma tradicional pero quieren tener más rendimiento?

Yo creo que es muy importante, primero, elegir una persona de trabajo transparente y competente a la vez, y una vez que elegís una persona transparente y competente, es confiar mucho y respetar al otro. Para mí es eso nada más, es eso.

12. ¿Cuáles considerás que son los principales cambios en los equipos, ocasionados por el aislamiento preventivo obligatorio?

Bueno, cambia mucho, porque el día a día en una oficina, todo el día cruzando información, datos, compartiendo experiencias. Y bueno, eso es un desafío, es difícil. Hay que tener mucha paciencia porque por ahí las cosas no salen tan rápido, para mí es paciencia, porque tardás un poquito más y si tenés a alguien al lado es más rápido, más dinámico.

Anexo 10: Encuesta

Género *

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiero no decirlo
- ☐ Otro: _____

Edad *

- ☐ 18 - 21
- ☐ 22 - 25
- ☐ 26 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 o más

¿Qué tipo de puesto ocupás actualmente en la PyME en que trabajás? *

- ☐ Pasante
- ☐ Administrativo
- ☐ Operario/Operativo
- ☐ Responsable de área
- ☐ Gerente
- ☐ Director
- ☐ Otro: _____

¿Cuál es el tamaño de la PyME en la que trabajás? *

- ☐ Microempresa
- ☐ Pequeña empresa
- ☐ Mediana empresa
- ☐ No estoy seguro/a

¿Cuál es el sector en el que se desarrolla la PyME? *

- ☐ Industria o Minería
- ☐ Agropecuario
- ☐ Construcción
- ☐ Comercio
- ☐ Servicios
- ☐ Otro: _____

Con respecto al contexto actual de la crisis del COVID-19, ¿Cuál fue el grado de flexibilidad/adaptación de tu empresa? *

Siendo 1 nula adaptación y 5 adaptación total

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Por cuántos niveles está conformada la jerarquía de tu organización? *

- ☐ 1 nivel
- ☐ 2 niveles
- ☐ 3 niveles
- ☐ 4 niveles o más

¿Consideras que en tu organización o área se trabaja en equipo? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Qué impacto crees que tiene el trabajo en equipo en tu motivación y satisfacción laboral? *

Siendo 1 nula motivación y satisfacción, y 5 motivación y satisfacción total

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es el grado de colaboración entre los miembros de tu grupo o equipo? *

Siendo 1 nula colaboración entre los miembros, y 5 colaboración total entre los miembros

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es el grado de autonomía del grupo o equipo al que perteneces? *

Siendo 1 nula autonomía, y 5 autonomía total de tu grupo o equipo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Existe un clima de confianza dentro del grupo o equipo? *

- ☐ Si
- ☐ En ocasiones
- ☐ No

Consideras que en tu equipo de trabajo las personas priorizan... *

- ☐ Los intereses personales
- ☐ Los intereses grupales

¿Consideras que tu jefe es un líder? *

Líder: Es un miembro más del equipo, que brinda ayuda y apoyo constante y que guía a los otros miembros hacia una visión pactada. Genera confianza, motivación e inspiración.

- ☐ Si
- ☐ No

Exceptuando a tu jefe, ¿Consideras que algún miembro de tu grupo/equipo es un líder? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Si consideras a tu jefe o a algún miembro del equipo como un líder, ¿Resulta en un líder transformacional o transaccional? *

- ☐ Liderazgo Transformacional: Guiar a los miembros hacia un mismo fin, dejando los objetivos individuales de lado. En este tipo, se busca la colaboración y la participación en conjunto.
- ☐ Liderazgo Transaccional: Guiar a los miembros hacia metas establecidas, al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Condicionar el cumplimiento de los objetivos y las metas con premios y castigos.
- ☐ Depende la ocasión
- ☐ No considero a mi jefe ni a ningún miembro del equipo como un líder

¿Cuál es el nivel de empatía que demuestra tu jefe/líder? *

Siendo 1 nula la demostración de empatía, y 10 total demostración de empatía

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es el nivel de motivación que genera tu jefe/líder? *

Siendo 1 nula motivación, y 5 total motivación

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es el nivel de carisma que demuestra tu jefe/líder? *

Siendo 1 nula demostración de carisma, y 5 total demostración de carisma. Carisma: Cualidad o don natural que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia, su palabra o su personalidad.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál creés que es el estilo de liderazgo predominante en tu jefe/líder? *

- ☐ Coercitivo - Restringe la flexibilidad y autonomía de los miembros del grupo/equipo, genera escasez de motivación en los mismos
- ☐ Directivo - Aporta flexibilidad y estimula la creatividad para realizar las tareas, motiva, promueve el compromiso con la visión
- ☐ Afiliativo - Gira en torno a los valores y prioriza la armonía entre los empleados, es flexible, refuerza la confianza en el grupo/equipo, brinda feedback positivo
- ☐ Democrático - Escucha activamente a los miembros del grupo/equipo y los involucra en la toma de decisiones, genera un ambiente de colaboración y participación, suele fomentar el debate en conjunto
- ☐ Marcapasos - Establece y ejemplifica estándares de desempeño elevados, es exigente, busca constantemente realizar mejor las tareas y de forma más rápida, disminuye la moral, demuestra un bajo o nulo nivel de empatía hacia los miembros del grupo/equipo
- ☐ Coaching - Se focaliza principalmente en el desarrollo personal de los miembros del grupo/equipo, se compromete a enseñar, ayudar y fomentar el compromiso

De acuerdo con los estilos descriptos anteriormente, ¿Qué estilo de liderazgo preferirías que se implemente en tu grupo/equipo? *

- ☐ Coercitivo
- ☐ Directivo
- ☐ Afiliativo
- ☐ Democrático
- ☐ Marcapasos
- ☐ Coaching

Anexo 11: Cuestionario

Nombre y Apellido *

Texto de respuesta breve

Nombre de la/s empresa/s en la/s que se desempeña *

Texto de respuesta breve

Género *

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiero no decirlo
- ☐ Otra...

Edad *

- ☐ 18 - 21
- ☐ 22 - 25
- ☐ 26 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ + 40

¿Cuál es el tamaño de la PyME que dirige? *

- ☐ Microempresa
- ☐ Pequeña empresa
- ☐ Mediana empresa

¿Qué tipo de puesto ocupa dentro de la organización? *

Texto de respuesta breve

¿Cuál es el sector en el que se desarrolla la PyME? *

- ☐ Industria o Minería
- ☐ Agropecuario
- ☐ Construcción
- ☐ Comercio
- ☐ Servicios
- ☐ Otra...

Con respecto al contexto actual de la crisis del COVID-19, ¿Cuál fue el grado de flexibilidad/adaptación de su empresa? *

Siendo 1 nula adaptación y 5 adaptación total

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

¿Por cuántos niveles está conformada la jerarquía de su organización? *

- ☐ 1 nivel
- ☐ 2 niveles
- ☐ 3 niveles
- ☐ 4 niveles o más

Dentro de su organización, ¿Se considera como un/a líder? ¿Por qué? *

Líder: Es un miembro más del equipo, que brinda ayuda y apoyo constante y que guía a los otros miembros hacia una visión pactada. Genera confianza, motivación e inspiración.

Texto de respuesta largo

¿Percibe que algún empleado/a dentro de su empresa ocupa un rol de liderazgo, sin ser jefe? *

- ☐ Sí, una persona determinada
- ☐ No
- ☐ Sí, más de una persona

Si se considera a usted como un/a líder, ¿Se considera como un/a líder transformacional o transaccional? *

- ☐ Liderazgo Transformacional: Guiar a los miembros hacia un mismo fin, dejando los objetivos individuales ...
- ☐ Liderazgo Transaccional: Guiar a los miembros hacia metas establecidas, al aclarar los requisitos del rol y...
- ☐ Depende la ocasión
- ☐ No me considero un líder

...

¿Cuál considera que es el estilo de liderazgo que más lo/a representa como jefe/lider? *

- ☐ Coercitivo - Restringe la flexibilidad y autonomía de los miembros del grupo/equipo, genera escasez de m...
- ☐ Directivo - Aporta flexibilidad y estimula la creatividad para realizar las tareas, motiva, promueve el compr...
- ☐ Afiliativo - Gira en torno a los valores y prioriza la armonía entre los empleados, es flexible, refuerza la con...
- ☐ Democrático - Escucha activamente a los miembros del grupo/equipo y los involucra en la toma de decisi...
- ☐ Marcapasos - Establece y ejemplifica estándares de desempeño elevados, es exigente, busca constantem...
- ☐ Coaching - Se focaliza principalmente en el desarrollo personal de los miembros del grupo/equipo, foment...

De acuerdo con los estilos descriptos anteriormente, ¿Considera que implementa el estilo de liderazgo más adecuado para su organización? ¿Por qué? *

Texto de respuesta largo

¿Cuál es el grado de autonomía que brinda a los empleados en su organización? *

Siendo 1 nula autonomía, y 5 autonomía total de tu grupo o equipo

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

...

¿Percibe que existe un clima de confianza dentro de la organización? *

- ☐ Si
- ☐ Medianamente
- ☐ No



¿Reconoce a sus empleados ante un buen desempeño?

- ☐ Sí, con premios monetarios (bonos, aumento de sueldo, etc)
- ☐ Sí, con premios no monetarios (beneficios no dinerarios, regalos, vouchers, cupones, etc)
- ☐ Sí, los felicito verbalmente por su desempeño
- ☐ Sí, a través de oportunidades de carrera (ascensos, capacitaciones, nuevas tareas, etc)
- ☐ No reconozco expresamente el buen desempeño

¿Sanciona a sus empleados ante un mal desempeño o conducta?

- ☐ Sí, aplico sanciones económicas (pago de multa o sanción, omisión del otorgamiento de beneficios, etc)
- ☐ Sí, aplico sanciones laborales (suspensión, etc)
- ☐ Me comunico con el empleado/a ante su mal desempeño o conducta
- ☐ No sanciono ni me comunico con el empleado/a ante su mal desempeño o conducta
- ☐ Otra...