

**TÍTULO: IDENTIFICACIÓN DE LAS CUALIDADES DE LIDERAZGO  
DEMANDADAS POR LAS PYMES AGROPECUARIAS Y  
AGROINDUSTRIALES, EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA**

Trabajo final de graduación presentado para obtener el título de:  
“Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios”

**Autores:** Báez, Ana Victoria.

Báez, Ramiro Adrián.

**Director:** Mg. Lasheras, Daniel M.

Cátedra Administración de Recursos Humanos.

**Co Director:** Esp. Resler, Mónica R.

**Evaluadores:** Ing. Babinec, Francisco.

Cátedra Estadística para Administradores.

Mg. Belmonte, Valeria.

Cátedra Estadística.

Lic. Siniuk, Mirta C.

Cátedra Principios de Administración.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>9</b>
A. Consideraciones Conceptuales de Liderazgo.....	9
<b>Capítulo II.....</b>	<b>10</b>
A. Bibliografía Específica.....	10
B. Relaciones del liderazgo .....	11
b.1. El liderazgo en la sociedad. ....	11
b.2. Relación entre liderazgo y economía.....	11
b.3. Liderazgo y educación.....	12
b.4. Liderazgo y organización. ....	14
b.4.i. El liderazgo en la empresa. ....	15
C. Estilos de Liderazgos. ....	16
c.1. Liderazgo Situacional. ....	18
c.2. Liderazgo Resonante.....	23
<b>Capítulo III.....</b>	<b>29</b>
A. Administración de Recursos Humanos.....	29
a.1. La importancia de la definición de perfiles de puestos. ....	30
a.2. La gestión de recursos humanos por competencias.....	31
a.2. Inventario de prácticas de liderazgo. ....	36
B. Mercado. ....	38
C. Perfil Profesional del Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios.....	38
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>40</b>
A. Conclusiones del marco teórico.....	40
<b>SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO .....</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo V.....</b>	<b>42</b>

A.	Caracterización de las PYMES bajo estudio. ....	42
a.1.	PyMEs.....	42
a.2.	Empresa agropecuaria.....	43
a.3.	Empresa agroindustrial .....	44
B.	Empresas analizadas. ....	44
<b>Capítulo VI</b>	.....	<b>50</b>
A.	Desarrollo de la investigación.....	50
a.1.	Introducción .....	50
a.2.	Propósito de la investigación .....	50
a.3.	Planteamiento de la hipótesis.....	51
	Metodología .....	52
b.1.	Población de estudio.....	52
b.2.	Relevamiento de datos: Cuestionario .....	53
b.3.	Variables de análisis .....	54
B.	Técnicas .....	55
c.1.	Tratamiento de los datos y resultados.....	56
c.1.1.	Caracterización de la muestra .....	56
c.1.2.	Relaciones entre variables.....	61
c.1.3.	Conglomerados según variables seleccionadas en los objetivos.....	64
c.1.4.	Conglomerados según selección de variable por Chi-Cuadrado.....	70
c.1.5.	Conglomerados según variable seleccionada en la hipótesis.....	73
<b>Capítulo VII</b>	.....	<b>77</b>
A.	Conclusiones.....	77
a.1.	Conclusiones sobre la hipótesis.....	77
b.2.	Conclusiones sobre el objetivo.....	78
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	.....	<b>86</b>
<b>ANEXO I. - ENCUESTA PYMES.</b>	.....	<b>89</b>

## **RESUMEN**

El presente documento pretende mostrar el análisis llevado a cabo sobre las cualidades de liderazgo estudiadas en las PyMEs del sector agropecuario y agroindustrial de la provincia de La Pampa. Se procura revelar mediante la caracterización de estas empresas, si consideran el liderazgo como un factor crucial para el desarrollo de la organización, y cómo interpretan y aplican este aspecto en lo cotidiano.

En primera instancia y debido a que en la región no existen antecedentes de estudios sobre el tema, se intenta plasmar un contenido teórico para contextualizar los conceptos relacionados al liderazgo que se creen fundamentales a la hora de estudiar y comprender el comportamiento de las empresas anteriormente mencionadas. Así mismo se expone una idea general sobre la gestión de recursos humanos, en PyMEs y grandes empresas respecto al liderazgo.

Posteriormente se realiza el análisis propiamente dicho, con información recabada a través de encuestas. Mediante el procesamiento y tratamiento de los datos en un programa estadístico, se busca caracterizar al conjunto de PyMEs agropecuarias y agroindustriales pampeanas, identificando cómo se aglomeran y comportan de acuerdo a variables específicas, y obteniendo las conclusiones pertinentes para el cumplimiento de objetivos que permitan aceptar o no la hipótesis en cuestión.

## **PALABRAS CLAVES**

Recursos Humanos - Organizaciones - Dirección - Sector Agropecuario y Agroindustrial - Análisis Sistémico – Liderazgo

## **ABSTRACT**

This document aims to show the analysis performed about the leadership qualities studied in SMEs agricultural and agroindustrial sector of the province of La Pampa. It seeks to reveal through the companies characterization in the field, if they consider leadership as a crucial factor for the development of the organization, and how they interpret and apply this aspect.

In first instance and due to the fact that there isn't background of leadership studies in the region, an attempt is expose a theoretical content to contextualize the concepts related to leadership that are considered fundamental to studying and understanding the corporate behavior. On the ohter hand, it's exposed a general idea about the human resources management, in SMEs and significant sized companies about leadership.

Subsequently it's performed the analysis with information collected by forms. Through the data's processing and treatment with statistical software, the agricultural and agroindustrial SMEs of La Pampa are characterized, identifying how they behave and agglomerate according to specific variables, and obtaining the pertinent conclusions for the achievement of objectives that permit accept or not accept the hypothesis in question.

## **KEY WORDS**

Humans Resources - Organizations - Management - Agricultural and Agroindustrial Sector - System Analisys - Leadership

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, el liderazgo es un trascendental tema de discusión en muchos ámbitos: empresario, organizacional, político, social, etc. Y eso se debe a que los líderes son vitales para la supervivencia de cualquier organización.

No cabe duda que las personas con cualidades de liderazgo son apreciadas por ser impulsoras de cambios y generadoras de valor. La importancia del debate surge en que las organizaciones necesitan a esos líderes para poder desarrollarse y sostenerse en el tiempo. Una empresa puede tener una correcta planificación, control íntegro, excelente capacidad productiva, y no sobrevivir a la falta de un líder. Esta misma organización puede no poseer las particularidades anteriormente mencionadas, pero teniendo un buen líder podrá salir adelante.

Considerando esto, es de suma importancia para las organizaciones poder encontrar en el mercado laboral el tipo de líderes que necesitan para su desarrollo y supervivencia. Pero para que esto suceda, las organizaciones deben considerar el liderazgo como un factor crítico, detectar el rol del líder, identificar cuáles son las cualidades necesarias para cumplir sus objetivos generales, y pensar conscientemente la búsqueda de lo que demandan.

En la región no existen antecedentes de estudios sobre el tema. En base a la bibliografía general, se puede afirmar que el liderazgo es una cuestión crucial, y si bien, es fácil reconocer a un buen líder, resulta difícil dar respuesta a la amplia pregunta de qué es lo que hace que un líder sea eficaz.

La cualidad del liderazgo ayuda a cumplir las expectativas de los inversores, los clientes y los empleados. Sin embargo, son muchas las empresas, especialmente las PyMEs, que subestiman o desconocen el rol del liderazgo dentro de la organización; o bien lo manejan de forma intuitiva.

Otras empresas de mayor tamaño confían la importante labor de definir el rol de liderazgo y que este se encuentre alineado con la estrategia y la cultura de la organización, en el departamento de recursos humanos. Esto da como resultado una intención expresada en manuales, perfiles de puestos y cartelería; pero no cumplen con la meta fijada. Sino todo lo contrario, terminan exponiendo a la organización a un doble discurso.

La problemática del capital humano, que ocupa el segundo lugar entre los desafíos críticos de los CEO de todo el mundo, no es una prioridad diaria para muchos dirigentes como por ejemplo sí lo es el manejo financiero. Los dirigentes de una organización realizan un gran esfuerzo para gestionar eficazmente activos sobre los que tienen poco control, tales como los mercados financieros. Es una lástima que no se realice el mismo análisis en el mercado interno de trabajo, cuya gestión sí se puede controlar y puede influir significativamente sobre los resultados competitivos y financieros de la compañía. (Zoltan, 2013, p.38)

Por esto, es que resulta atrayente estudiar si las PyMEs agropecuarias y agroindustriales pampeanas identifican cualidades de liderazgo como necesarias para el cumplimiento satisfactorio de sus metas, y si encuentran una oferta en el mercado laboral para cubrir dicha demanda.

En este contexto, se plantea como hipótesis que las pequeñas y medianas empresas de la provincia de La Pampa que se desarrollan en los rubros agropecuarios y agroindustriales, subvaloran la importancia en la definición de un perfil de liderazgo alineado a su estrategia, su misión, su visión y su cultura organizacional.

Es por esto que el objetivo de dicho estudio se basa en identificar las necesidades de liderazgo demandadas por las PyMEs en cuestión. Para esto es adecuado caracterizar estas empresas de la

provincia; detectar cómo se aglomeran según sus estilos de liderazgos; identificar cómo se agrupan según la importancia que le asignen al rol de los líderes dentro de la organización; y comparar las cualidades de liderazgo efectivamente aplicadas con lo propuesto por la teoría.



## **PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO**

### **Capítulo I**

#### **A. Consideraciones Conceptuales de Liderazgo.**

Es importante antes de comenzar a desarrollar el marco teórico definir algunos conceptos que se utilizarán a lo largo de este trabajo. Dado que existen numerosas definiciones de lo que es el liderazgo, de las cualidades del liderazgo y las capacidades que hacen que un líder sea eficaz es necesario desarrollar algunas definiciones muy generales de lo que es el verdadero rol de un líder y su función como tal.

Para Stephen P. Robbins (2003) "Liderazgo es la capacidad que posee una persona para influenciar un grupo a que cumpla sus objetivos". Esta capacidad se puede desarrollar de manera formal, como la que viene otorgada en los puestos gerenciales en una organización. Como estos cargos asignan autoridad, los gerentes asumen el liderazgo sólo por el hecho de ocupar su rol. No obstante, no todos los líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes. Esta capacidad también puede desarrollarse informalmente, cuando la capacidad de influir no se debe al organigrama de la organización, sino a la habilidad innata o no de la persona.

Idalberto Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Así, la conducta de liderazgo (que involucra funciones como planear, organizar, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al equipo a alcanzar sus objetivos.

## **Capítulo II**

### **A. Bibliografía Específica.**

Así como un artista logra dar vida a través de un proceso transformador a un trozo de arcilla, convirtiéndolo en una obra de arte, los líderes en las organizaciones tienen la tarea y la responsabilidad de dar vida a su organización, convirtiéndola en un ámbito de resonancia emocional, espiritualidad y valor económico.

Los líderes son constructores de puentes. Unen lo que está separado. Los líderes deben abrir puertas entre las personas, entre los sectores. Deben conectar presente y futuro.

Stephen Covey (2010) dice “el liderazgo es el arte de posibilitar” (p. 23), y con esta definición sencilla logra ilustrar el verdadero rol de líder en su máxima expresión, esto se puede explicar a través de varios ejemplos:

El propósito de las escuelas es educar a los niños, pero si uno tiene un mal liderazgo, uno tiene una mala educación. El propósito de la medicina es ayudar a la gente a ponerse bien, pero si uno tiene un mal liderazgo, uno tiene una mala medicina. Un ejemplo tras otro podría demostrar que el liderazgo es la más elevada de las artes, simplemente porque posibilita que todas las otras artes y profesiones funcionen.

(S. Covey, 2010, p.23)

Bernardo Bárcena en el liderazgo de Francisco (2014), desarrolla el concepto del liderazgo en el Papa Francisco y muestra su estilo de conducción resaltando al igual que Covey que el liderazgo es la disciplina suprema que coordina al resto de las disciplinas. Bárcena define al liderazgo como la capacidad de ver el futuro y volver al presente para edificarlo tal cual se imaginó.

## **B. Relaciones del liderazgo**

### **b.1. El liderazgo en la sociedad.**

El liderazgo no solo se limita al ámbito laboral, sino que, se extiende a toda la sociedad. De hecho, el liderazgo empezó como un fenómeno social mucho antes de que evolucionara a uno profesional. Así, muchas de las cualidades actuales de liderazgo a las que aspiran los líderes corporativos y profesionales se basan en los líderes sociales y políticos de antaño.

Los seres humanos son animales sociales y vivir juntos en sociedad significa que las personas necesitaron adoptar diferentes roles y alcanzar objetivos con diferentes grupos. Con el fin de dar una estructura a la sociedad y ayudarla a crecer y a desarrollarse, las personas se dividieron naturalmente en líderes y seguidores. Los líderes pavimentaban el camino y se movían de una frontera a otra, dirigiendo a los demás, mientras que los seguidores completaban las tareas asignadas y ayudaban a que ocurran los cambios.

Entender el rol y el impacto del buen liderazgo en la sociedad da lugar a un estudio interesante. Aunque es fácil analizar los efectos del liderazgo en el ambiente laboral, en estructuras pequeñas y fácilmente identificables, analizar cómo afecta el liderazgo positivo en la sociedad es algo complejo. La sociedad es una estructura de muchos fenómenos, con una multitud de fuerzas sociales, elementos y factores en juego todo el tiempo. La sociedad no se limita a algunos objetivos definidos y, en consecuencia, el liderazgo en la sociedad es un fenómeno intangible.

### **b.2. Relación entre liderazgo y economía.**

En la economía actual, el conocimiento es el elemento clave en la creación de valor y riqueza para la sociedad. Ciertamente, en la nueva economía del conocimiento, Peter Drucker (1995)

expone conceptualmente que tanto capital como trabajo son requeridos para la producción de bienes, pero el conocimiento es la base o esencia de la economía.

Por consiguiente, la fuente de la ventaja competitiva de un país se sustenta en la capacidad de crear, compartir y aplicar el conocimiento. Comprender este fenómeno es crucial para entender el modo de generar desarrollo, no sólo económico sino también social y político, en la sociedad.

Esta comprensión asigna un rol clave al liderazgo, como disciplina imprescindible en la gestión del conocimiento. Esta gestión se realiza a través de las decisiones estratégicas a nivel de organizaciones y del diseño de políticas públicas a nivel de países.

No cabe duda que en un contexto en que el conocimiento se duplica a ritmo vertiginoso, las elecciones estratégicas y el desempeño están predeterminados en forma parcial por las características de quienes participan en la administración.

Naturalmente, son las personas quienes adoptan las decisiones estratégicas que crearán o no valor en la sociedad. Mayor cantidad y calidad de conocimiento en ningún caso implica lo que Herbert Simon (1955) ha denominado “racionalidad limitada”.

En este contexto de racionalidad limitada el estilo de liderazgo con que se lleve a cabo el proceso de decisiones estratégicas será un determinante estructural del grado de creación de valor que se logre finalmente en las organizaciones y en los países.

El liderazgo es en la nueva economía, una dimensión de mayor relevancia para lograr el éxito o el fracaso estratégico.

### **b.3. Liderazgo y educación.**

Hasta hace poco vivíamos en una era conocida como la era de la información. Las personas que manejaban la mayor parte de la información eran las que tenían la

fortuna de acceder al éxito. Pero esto ha ido avanzando a medida que el proceso de globalización aumenta su velocidad y complejidad. Aunque la información sigue siendo de gran importancia, no es suficiente, ya no marca la diferencia entre las personas que consiguen tener éxito y las que fracasan. Los exitosos de hoy son quienes además de manejar información, la manejan de una forma creativa, sin limitarse a memorizar datos, cuentan con conocimientos analíticos y notable capacidad de relacionarse con los demás, optimizando recursos y previendo situaciones. (S. Covey, 2009, p. 24).

Para Covey (2009), el mundo transita por una gran era de cambios que las nuevas generaciones no están preparadas para sobrellevar. Por este motivo deben volverse más responsables, creativas y tolerantes; incrementando su capacidad de pensar con autonomía y elaborando criterios propios para tomar iniciativa, relacionarse con los demás y solucionar problemas. Por otra parte, las empresas no encuentran personas cuyas capacidades se amolden a las exigencias del mundo actual, representadas por el trabajo en equipo, la comunicación, el análisis criterioso, la organización y el dominio de la tecnología. En su libro “El líder interior” Covey narra cómo en centros educativos estadounidenses educadores enseñan principios básicos de liderazgo a alumnos que, en algunos casos, sólo llegan a los 5 años. Potenciando distintas capacidades, que generalmente se pasan por alto, que les permitirán tomar las decisiones adecuadas, relacionarse cordialmente con los demás y lograr mayor grado de motivación e iniciativa, administrando de una mejor forma el tiempo. Además de enseñar estos principios, los educadores generan espacios para que los estudiantes puedan aplicarlos, demostrando su

liderazgo en las clases, en el colegio y en sus comunidades. De esta forma se logra que los alumnos lleguen a mejores resultados, restituyendo disciplina y ética.

El liderazgo a nivel educativo en las instituciones de enseñanza juega un rol muy importante, no sólo desde el punto de vista de las prácticas docentes y de la calidad de las mismas, sino también en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de sus alumnos y en la manera en la que estos llevan adelante su accionar resolviendo problemas, tomando decisiones y relacionándose. Este liderazgo llega a todo nivel educativo y se potencia constantemente, impactando directamente en cada una de las variables asociadas al aprendizaje.

La importancia de que el liderazgo comience a instruirse desde los primeros ciclos de enseñanza radica en la igualdad de oportunidades para las personas. Las escuelas no tienen la posibilidad de escoger estudiantes y aunque los alumnos si pueden elegir entre una variedad de centros educativos, es una obligación para sus padres que se eduquen. De esta manera, todas las personas tienen la oportunidad de potenciar el conjunto de habilidades que componen el liderazgo.

#### **b.4. Liderazgo y organización.**

La historia ha demostrado la importancia del líder para su desarrollo. Cada uno de los principales acontecimientos históricos ya sean, positivos o negativos, que provocaron cambios sustanciales (tanto cultural como económico, político o social) en la humanidad; se produjeron de la mano de los líderes desde Alejandro Magno, Jesucristo, Mohammed Gandhi, Martín Luther King, José San Martín, y a nivel empresarial, Henri Ford, Walt Disney, Steve Jobs, entre otros.

Las organizaciones tienen la imperiosa necesidad, de incluir esta afirmación a su vida, con vista a lograr la eficacia y la calidad que el mundo de hoy necesita de las mismas.

Dicho todo esto, el liderazgo es un factor fundamental para la sustentabilidad de una organización ya sea esta con o sin fines de lucros.

Al momento de definir la estrategia comercial, productiva y financiera es fundamental definir también la estrategia de liderazgo, es decir, planificar el estilo de liderazgo a aplicar, identificar los líderes claves de la organización, definir el rol del líder, las competencias y un plan de formación para sus líderes actuales y futuros. Desde luego todo esto tiene que estar alineado con la misión, la visión y los valores de la organización.

Cualquier organización que no dedique parte de su pensamiento estratégico al liderazgo estará dejando gran parte de su futuro al azar. Ya que es el liderazgo lo que va a posibilitar el desarrollo eficiente de todas las otras estrategias. El rol de los líderes en la organización es crucial para el logro de las metas y los objetivos fijados.

#### **b.4.i. El liderazgo en la empresa.**

En una empresa, la persona que ocupa el papel de líder es aquella que reconoce las virtudes y defectos de su equipo de trabajo y posee la habilidad de hacer que los demás consigan lograr los objetivos generales, alineándolos con sus metas personales. El líder busca desarrollar al máximo el potencial de sus subordinados acoplando sus esfuerzos al optimizar recursos para conseguir el éxito de la organización en el largo plazo. Hoy en día, las compañías no sólo necesitan jefes que planifiquen, organicen, ejecuten y controlen; sino también líderes que las guíen hacia la grandeza.

El liderazgo no es difícil de detectar en las grandes empresas. Sin embargo, en las pequeñas y medianas, donde son comunes las limitaciones presupuestarias, insuficientes los recursos financieros, confusas las estructuras organizacionales, escasa definición de puestos y roles, baja

escala de mercado, etc.; se hace más compleja la identificación un líder como una gran ventaja competitiva.

Es por esto que en las pequeñas y medianas empresas, el liderazgo empresarial es crucial, ya que es una de las destrezas básicas que aseguran su desarrollo y supervivencia. La problemática que enfrentan la mayoría de las PyMEs es que son dirigidas por los propios dueños, aun no teniendo conocimiento para ocupar este rol. Generalmente son personas que conocen mucho la cultura organizacional “puertas adentro” y el negocio en el cual se encuentran insertos; pero no están formados para gestionar ambientes de trabajo, definir objetivos claros, comunicarse con sus equipos y evaluar resultados alcanzados. Esta situación puede conllevar a un mal liderazgo de la organización.

Este tipo de empresas, por su tamaño, corre el riesgo de tener mayor cantidad de presiones cotidianas. Lo que impide a sus dueños poder alejarse de lo cotidiano para realizar análisis objetivos.

### **C. Estilos de Liderazgos.**

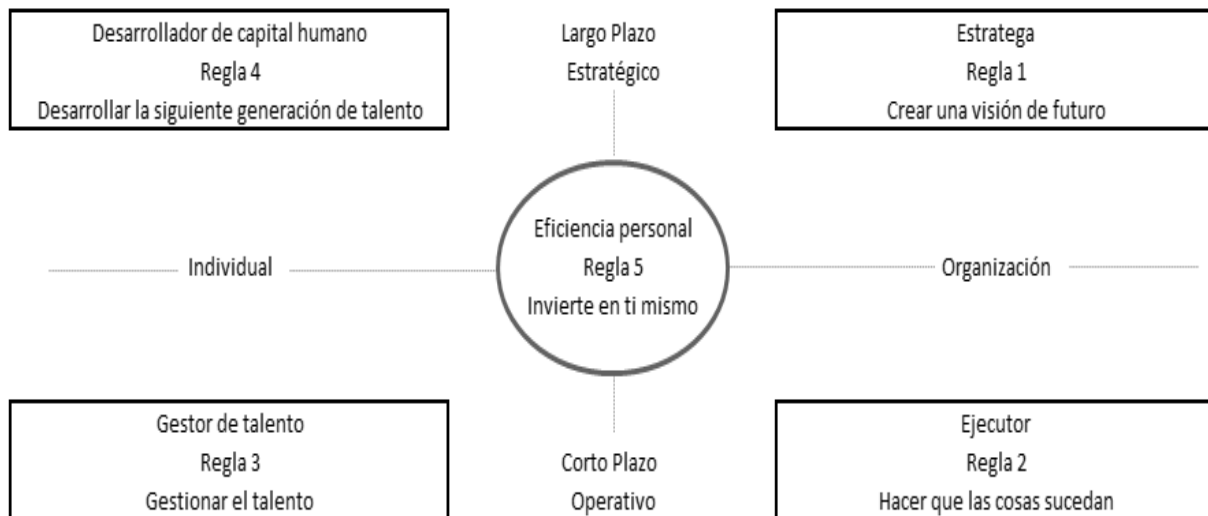
Los líderes tienen que idear estrategias innovadoras, forjar relaciones a largo plazo con sus clientes, innovar, llevar sus ideas a la práctica, construir equipos de alto rendimiento, asegurar la responsabilidad, gestionar personas, comunicarse, conseguir el compromiso de los demás, crear planes de RRHH, aplicar su criterio, tener inteligencia emocional y ser honestos. De este modo, los líderes que sean capaces de lograr un cuadro de mando equilibrado que integre la totalidad de los stakeholders (partes interesadas) y los resultados de la organización, tendrán mayores probabilidades de éxito.



Así mismo, es importante que el líder se profile sobre dos dimensiones, el tiempo y la atención (D. Ulrich, N. Smallwood y K. Sweetman, 2008). ¿Por qué el tiempo? Porque los líderes eficaces son capaces de pensar y actuar a corto como a largo plazo. ¿Por qué la atención? Porque los líderes eficaces entienden cuándo deben atender la organización de su empresa, y cuando a las personas y sus habilidades. También son capaces de conectar ambas cosas entre sí.

Otro concepto indispensable a definir en esta cuestión es el auto-liderazgo; ya que para liderar a otras personas es primordialmente fundamental poder liderarse a uno mismo, con eficiencia personal.

Gráfico 1: Estilos de liderazgo.



Fuente: El código del nuevo líder de D. Ulrich, N. Smallwood y K. Sweetman, 2008.

Regla 1: Crear una visión de futuro. Como se puede observar en el cuadro, los líderes estrategas se preguntan ¿Adónde vamos? Y se preocupan por el hecho de que el resto de la organización sepa esta respuesta. A partir de esto, crean el escenario que visualizan (posición futura que desean alcanzar).

Regla 2: Hacer que las cosas sucedan. Aquí se encuentran los líderes ejecutores que convierten la estrategia en hechos, preguntándose ¿Cómo nos aseguramos de llegar adonde queremos ir? De este modo aseguran que el cambio ocurra.

Regla 3: Gestionar el talento. Como se visualiza en el tercer cuadrante, los líderes gestores de talento se cuestionan ¿Quién nos acompaña en el negocio? Garantizando de esta manera la consecución de los objetivos a corto y mediano plazo mediante la identificación de habilidades, atracción de talentos y el desarrollo del recurso.

Regla 4: Desarrollar la siguiente generación de talento. Los líderes desarrolladores de capital humano deliberan ¿Quién va a permanecer en la organización y quién va a mantenerla en la siguiente generación? Deben asegurar que la empresa cuenta con las habilidades necesarias para tener éxito en el largo plazo, ayudando a los futuros líderes a alcanzar el éxito.

Regla 5: Invertir en uno mismo. Esta última se basa en la eficiencia personal ya que la personalidad de cualquier tipo de líder influye consecuentemente sobre los que perciben las personas que conduce.

Si bien los líderes tienen inclinación hacia una de estas 4 reglas, todo líder debe destacarse en la regla 5. Sin embargo, todo líder debe manejar medianamente las características de liderazgo que tiene menos desarrolladas. Cuanto más jerárquicamente esté posicionado el líder dentro de la organización, más indispensable será que sobresalga en más de una de las cuatro áreas.

### **c.1. Liderazgo Situacional.**

El liderazgo situacional se fundamenta en el modelo Hersey-Blanchard (1967), que propone que el líder de un equipo debe mutar la forma de interactuar con los demás y afrontar las tareas de acuerdo a las distintas situaciones y condiciones en las que se encuentran sus colaboradores.

Este modelo establece que el rendimiento de los equipos de trabajo mejora con la combinación acertada la forma de liderar y las condiciones que se generan ante cada situación concreta. De esta manera, el líder se enfoca en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas. Pasos a seguir:

1. Identificar actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto.
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

A la hora de evaluar los niveles de habilidad y motivación, se pueden identificar cuatro tipos de colaboradores:

- ✓ D1: Aquellos que no son aptos, pero desean capacitarse y asumir la responsabilidad ya que están motivados. Necesitan capacitación.
- ✓ D2: Aquellos que son poco competentes para la función, pero no quieren asumir responsabilidades. Estos necesitarán órdenes directas y claras.
- ✓ D3: Aquellos que poseen las habilidades y capacidades necesarias para la función, pero no están del todo motivados.
- ✓ D4: Aquellos que se encuentran muy capacitados y muy motivados para desempeñarse en la función y responden bien.

Tabla 1: Nivel de desarrollo del RRHH.

VARIABLES	NIVEL DE DESARROLLO			
	D1	D2	D3	D4
Competencia Conocimientos, práctica	POCA	ALGUNA	MUCHA	MUCHA
Interés Motivación	MUCHO	POCO	VARIABLE	MUCHO

Experiencia Líder, Bernardo Bárcena, 2017.

En base a la clasificación aplicada a cada integrante del equipo el líder debe establecer el nivel en el que se relaciona con cada subordinado y qué tipo de comunicación deberá tener con cada uno de ellos.

Tabla 2: Importancia en tareas y relaciones de acuerdo estilo de liderazgo.

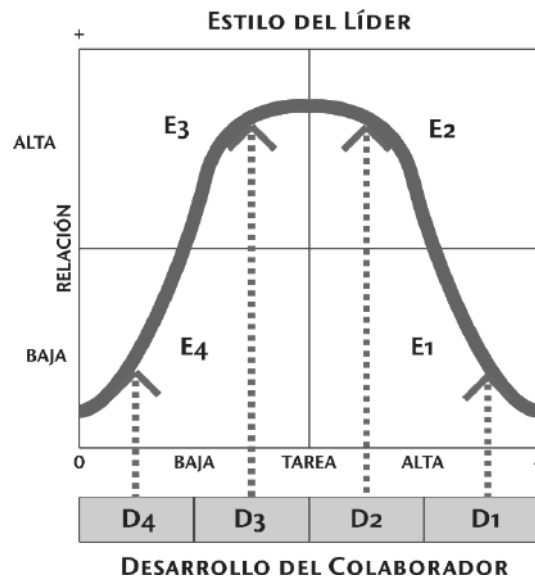
	ESTILO			
	E1	E2	E3	E4
<b>FOCO EN</b>	<b>Dirigir</b> Especificar, enseñar, controlar, supervisar	<b>Instruir</b> Explicar, controlar, escuchar, reforzar	<b>Apoyar</b> Facilitar, colaborar, alentar, compartir decisiones	<b>Delegar</b> Observar, confiar decisiones, asignar autoridad
<b>Tarea</b> Guía, dirección	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
<b>Relación</b> Apoyo, facilitación	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA

Experiencia Líder, Bernardo Bárcena, 2017.

Así, tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de colaborador. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; desarrollen sus habilidades y conocimientos e incrementen su nivel de motivación; haciendo que todo esto

contribuya la eficacia del equipo y al cumplimiento de los objetivos. Se establecen cuatro tipos de liderazgos situacionales:

Gráfico 2: Estilo de líder acorde al desarrollo del RRHH e importancia en relaciones y tareas.



Experiencia Líder, Bernardo Bárcena, 2017.

Tabla 3: Estilo de líder en función de importancia en tareas y relaciones, aplicable a cada tipo de colaborador en relación a su nivel de competencia y motivación.

		DESARROLLO DEL COLABORADOR			
COMPETENCIA		POCA	ALGUNA	MUCHA	MUCHA
INTERÉS		MUCHO	POCO	VARIABLE	MUCHO
		D1	D2	D3	D4
		E1	E2	E3	E4
TAREA		ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
RELACIÓN		BAJA	ALTA	ALTA	BAJA
		ESTILO DEL LÍDER			

Experiencia Líder, Bernardo Bárcena, 2017.

A. E1: El líder que dirige y persuade, para integrantes con pocas habilidades, pero motivados, manifiesta una alta preocupación en las tareas y bajo interés en las personas y las relaciones. Este estilo de alta dirección conlleva dar direcciones explícitas acerca de cómo y cuándo se deben desempeñar las tareas:

- Dirige y apoya al mismo tiempo.
- Justifica decisiones.
- Permite aclaraciones.
- Debe capacitar.
- Da el ejemplo.

B. E2: El líder que instruye/ordena, para participantes de pobre habilidad y poco interés, refleja un alto interés en las personas y al mismo tiempo preocupación en las tareas. Con este enfoque el líder determina y explica las decisiones y cede a los subordinados la oportunidad de realizar preguntas y de esta forma obtener mayor claridad y comprensión con respecto a las tareas:

- Participa activamente en las tareas.
- Tiene personalidad distante.
- Supervisa y controla de cerca.
- Indica cuándo, dónde, cómo y qué.

C. E3: El líder que apoya y participa, para colaboradores con habilidades, pero desmotivados, posee una combinación de alto interés en las personas y relaciones y bajo interés en las tareas de la producción, comparte las ideas con los subordinados y les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Los empleados tienen capacidad y

comienzan a buscar más responsabilidades. El líder ya no tiene la necesidad de dirigir tanto, pero debe continuar ofreciendo apoyo.

- Comunicación activa.
- Debe motivar.
- Comparte sus decisiones para hacerlos parte.
- Intenta que se interesen para recuperar su interés.

D. E4: El líder que delega, para recurso humano capacitado y motivado, manifiesta un bajo interés por las relaciones del mismo modo por las tareas delegando a sus seguidores la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Estos últimos van adquiriendo, gradualmente, más confianza, así como experiencia y auto-gestión.

- Dirige y apoya.
- Observa y supervisa a distancia.
- Fomenta la independencia
- Valora el dominio de sus habilidades.
- Demuestra confianza.

### **c.2. Liderazgo Resonante.**

La tarea fundamental del líder es emocional. En un grupo, el líder, más que cualquier otra persona, determina las emociones aceptadas y las emociones compartidas. Por lo tanto, es muy importante que el líder preste atención a la realidad emocional del equipo y cuide de ella.

La inteligencia emocional tiene cuatro aspectos según Goleman (2002): la conciencia de las emociones propias, el automanejo de ella, la conciencia de las emociones ajenas y el manejo de las emociones con los demás. El líder necesita ayudar al equipo a hacerse experto en cada uno de

los aspectos de la inteligencia emocional. Para lograrlo, deberá establecer una serie de reglas sobre la manera de trabajar juntos, tanto con el ejemplo de su propio comportamiento y con comentarios respecto del comportamiento de los demás, ayudando a las personas a mejorar. En otras palabras, el líder debe auxiliar al equipo a ser más autoconsciente, lo cual es el aspecto medular de la inteligencia emocional.

Cuando los cuatro aspectos de la inteligencia emocional se encuentran bien desarrollados el equipo resuena. En un equipo de resonancia se libera la energía de las personas, y así incrementa la energía disponible para el equipo, que, a su vez, genera un estado donde los integrantes pueden trabajar al máximo de su capacidad. El diccionario define resonancia como la propagación del sonido “a través de la vibración sincrónica”. En un equipo resonante, los miembros vibran juntos, por decirlo de alguna manera, con energía emocional positiva.

Un líder visionario expresa una visión común, da dirección clara y realmente ayuda a las personas a encaminarse hacia un anhelo o un sueño compartido. Este es el modelo clásico de liderazgo. Tiene un efecto inmensamente positivo sobre el clima emocional del equipo. Por ejemplo, un líder visionario expresa con claridad hacia donde se dirige el equipo, pero no cómo llegar hasta allí. Esto otorga libertad a las personas para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados. Un líder necesita un sentido de empatía bien desarrollado para utilizar este método de manera eficaz. Debe interpretar a las personas, percibir lo que sienten y lograr que resuenen con el panorama que les está ilustrando. No puede inspirar a las personas sin comprender sus perspectivas, anhelos y sueños.

El líder de entrenamiento es la herramienta menos usada por los líderes, probablemente porque no parece un liderazgo. El estilo de entrenamiento consiste en hablar con una persona



fuera del ámbito del equipo. Tienes una conversación cara a cara, no sobre la tarea compartida ni el trabajo, sino sobre la persona.

Esta conversación abre paso a un diálogo continuo que le permite al líder expresar la tarea de forma que tenga sentido para esa persona, en términos de hacia dónde quiere ir, o encontrar una tarea adicional para esa persona, hacerle el favor de presentarle un desafío que lo encamine en la dirección que en realidad desea ir. Esto genera una enorme lealtad y compromiso con el líder y con el equipo. Desgraciadamente, muchos líderes son ineptos en el uso del estilo de entrenamiento. Con frecuencia creen que están entrenando cuando en realidad están haciendo micromanaging (uno de los más dañosos hábitos, la forma de gerenciar mediante la que el gerente controla y observa de cerca el trabajo de sus empleados).

Los líderes asociativos crean ambientes en los cuales las personas pueden pasar mucho tiempo juntas, conocerse y luego formar vínculos. Ponen el foco en las personas y sus sentimientos más que en las tareas y metas, y hacen un uso intensivo de los elogios. El estilo asociativo construye capital emocional entre el equipo para que el grupo pueda trabajar de forma más armoniosa, aún bajo presión.

El lado negativo de este estilo es que al poner el foco en los elogios y en hacer sentir bien a las personas puede dar lugar al ocultamiento de conflictos y a la tolerancia del rendimiento escaso. Por lo tanto, este estilo debe usarse con moderación y complementarse con otro.

El líder democrático es un constructor de consensos; es el que realmente escucha a los demás y tiene en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones. Este estilo no es apropiado en situaciones de crisis cuando es necesaria la pericia. Pero en situaciones en el que el camino es poco claro, un líder puede decir con toda honestidad: “Ustedes saben más de esto que yo. ¿Qué

piensan que debo hacer?». La capacidad de escuchar hace que los demás se sumen al esfuerzo y sientan que son importantes, pero puede dar lugar a abusos.

El líder marcador de pautas aparece con mayor frecuencia en las áreas técnicas. Habitualmente, el marcador de pautas es una persona que, como colaborador individual, fue sobresaliente, magnífico, una estrella, lo que lo llevó a su ascenso de líder del equipo. El problema es que si una persona no posee la inteligencia emocional para el liderazgo, se cumple el Principio de Peter (1969), también conocido como el principio de incompetencia de Peter, que está basado en el estudio de las jerarquías en las organizaciones modernas. Afirma que las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia. Este principio, afirma que: En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia. Así, Peter deduce lo siguiente:

- a. Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones.
- b. El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia.

El principio de Peter fue deducido del análisis de cientos de casos de incompetencia en las organizaciones y da explicación a los casos de acumulación de personal, según esto el incremento de personal se hace para poner remedio a la incompetencia de los superiores jerárquicos y tiene como finalidad última mejorar la eficiencia de la organización, hasta que el proceso de ascenso eleve a los recién llegados a sus niveles de incompetencia.

El marcador de pautas conduce a través del ejemplo (¡Hazlo como lo hago yo!) y se impacienta cuando las personas no pueden cumplir con el estándar, que es muy elevado porque es muy bueno. No dan feedback positivo, sólo negativo. Por lo tanto, hacen sentir mal a los demás y disminuyen el clima emocional en lugar de elevarlo. Funciona bien si estás conduciendo un equipo altamente motivado y competente, como por ejemplo un excelente equipo jurídico o un equipo de investigación y desarrollo de genética realmente fantástico, donde has podido elegir personalmente a los integrantes. Desgraciadamente, la mayoría de los equipos no son así. Las personas cuentan con una gama de talentos y un espectro de habilidades en cada uno de esos talentos muy amplios, y los líderes que no comprenden eso, se tornarán impacientes o disonantes.

El estilo comandante (se asimila con el líder autoritario identificado por Max Weber) toma su nombre del viejo modelo militar, comando control. Este estilo, que se resume en: hazlo porque yo lo hago, yo soy el jefe. De hecho, está bien en cualquier emergencia. Sin embargo, la mayoría de las situaciones en el día a día no son verdaderas emergencias, y el líder que depende de este estilo tiende a llevar una premisa de la emergencia a la realidad diaria de la oficina que no es válida: Esta emergencia es tan importante que en realidad no nos importa cómo te sientes en este momento. Entonces ignora la realidad emocional y carece de empatía. Esto se relaciona, en las teorías sociológicas de liderazgo, con el líder centrado en las tareas que busca productividad; y el líder centrado en las personas que se preocupa por el bienestar de las mismas.

Los mejores líderes son hábiles en cuatro o más de estos estilos, aunque puede variar cuáles cuatro. Las personas tienen distintas formas de conducir, pero es interesante que, los líderes con un repertorio pleno son los que tienen el mayor éxito.

Tabla 4: Estilos de liderazgos resonantes.

	<b>Acción de resonancia</b>	<b>Efecto en el clima</b>	<b>Cuándo el apropiado</b>
<b>Visionario</b>	Encamina a las personas hacia sueños compartidos	El más positivo	Cuando el cambio requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara
<b>De entrenamiento</b>	Conecta lo que una persona desea con las metas del equipo	Altamente positivo	Para ayudar a una persona a contribuir con el equipo de manera más eficaz
<b>Asociativo</b>	Genera armonía al conectar las personas entre sí	Positivo	Para sanar fisuras en un equipo, motivar durante momentos de estrés o fortalecer vínculos
<b>Democrático</b>	Valora los aportes de las personas y logra el compromiso a través de la participación	Positivo	Para construir consenso u obtener aportes valiosos de los miembros del equipo
<b>Marcador de pautas</b>	Establece metas desafiantes y emocionantes	Con frecuencia es negativo cuando es mal ejecutado	Para obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado
<b>Comandante</b>	Alivia temores al dar direcciones claras ante una emergencia	Con frecuencia es negativo cuando es mal ejecutado	En una crisis, para provocar un giro inmediato

Fuente: elaboración propia basada en bibliografía de Daniel Goleman (2010).

### **Capítulo III**

#### **A. Administración de Recursos Humanos.**

Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la gestión del recurso humano en una empresa; en beneficio del individuo y de la propia compañía; de forma tal, que se promueva el desempeño eficiente del personal, representando la organización el medio en el cual las personas que colaboran en ella, alcanzan los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente en el trabajo. Dicho proceso se compone por la organización, la planificación, el desarrollo y la coordinación de las personas dentro de la empresa para optimizar el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las mismas que encaminen el cumplimiento de los objetivos.

Autores como Arthur W. Sherman Jr. y George W. Bohlander (1992), mencionan algunos de los principales objetivos del área enfatizando en las siguientes cuestiones:

- ✓ Habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Condiciones organizacionales que permiten la aplicación, el desarrollo y la satisfacción de los recursos humanos.
- ✓ Logro de los objetivos individuales.
- ✓ Eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Así mismo, describen algunas dificultades básicas de la ARH:

- x Manejan recursos vivos extremadamente complejos, diversificados y variables.
- x Estas personas están divididas en las distintas áreas de la organización.
- x Presentan diferenciados patrones de desempeño y calidad.

- x Este departamento no siempre recibe el apoyo que se merece de la alta dirección, sino que este soporte se transfiere a áreas que adquieren mayor prioridad e importancia en el corto plazo.

### **a.1. La importancia de la definición de perfiles de puestos.**

El trabajo se compone por actividades y obligaciones que se relacionan entre sí. De aquí, la importancia de que su descripción sea clara y distinta de los deberes de otros puestos para reducir márgenes de error, superposición de actividades, confusión y conflictos entre los recursos humanos.

Por otro lado, esto permite la selección de la persona idónea para el puesto, su formación y su programa de desarrollo dentro de la organización. Exponiendo las expectativas que se tiene del recurso humano para determinado puesto se ayuda a maximizar su desempeño y productividad; permitiendo la valoración del mismo.

Según Arthur W. Sherman Jr. y George W. Bohlander (1992) la mayoría de los trabajos demandan varios puestos distintos. Cada uno de estos puestos está surtido por diferentes actividades y responsabilidades ejercidas por un único empleado. Es por esto que el análisis y diseños de puestos es tan importante en las organizaciones:

- a. Análisis de puestos: esta etapa del proceso consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa, determinando cuáles son los deberes y actividades de los mismos. Define qué es el puesto.
- b. Especificaciones del puesto: en este paso se identifican las aptitudes que debe tener el recurso humano para llevar a cabo los deberes y actividades del puesto en

cuestión. Describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

- c. Diseño del puesto: en esta última fase se muestran los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales para dicho puesto. Debe reflejar las consideraciones técnicas, tecnológicas y humanas. Se basa en estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización, el desempeño del empleado y aumentar su satisfacción en el trabajo.

### **a.2. La gestión de recursos humanos por competencias.**

¿Qué es una competencia?

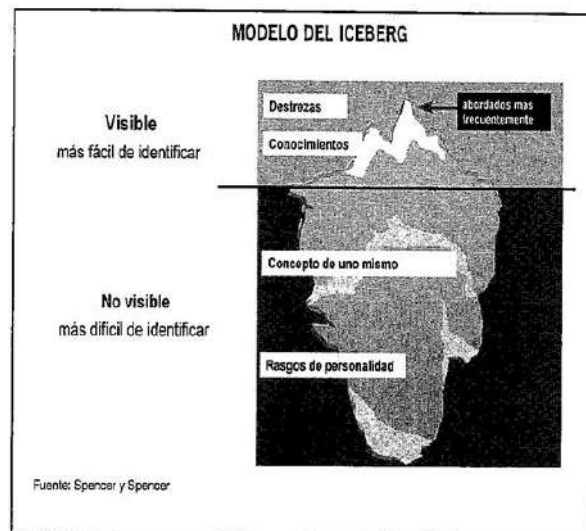
Según Spencer y Spencer (1993) competencia es una característica personal e interna de un individuo, que puede predecir su conducta y desempeño frente a distintos contextos. Son aquellas características fundamentales de las personas que determinan formas de comportamiento o pensamiento, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Existen 5 tipos de competencias:

1. Motivación: intereses de una persona.
2. Características: características físicas y respuestas a situaciones/información.
3. Concepto propio: actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: información que la persona posee.
5. Habilidad: capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

La importancia de saber identificar y medir una competencia radica en los efectos que esto tiene para la gestión y planificación de recursos humanos.

Las competencias mentales incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). Las competencias de conocimiento y habilidad tienen sus características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivacionales están más escondidas, más adentro de la personalidad. El conocimiento y la habilidad, son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Las características de motivación y personalidad son, desde el punto de vista personal, más difíciles de evaluar y desarrollar. En base a esto, los autores introducen el Modelo del Iceberg, donde se dividen las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos; y las menos fáciles como el concepto de uno mismo, las actitudes y los rasgos de la personalidad.



Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer - 1993



Para Spencer & Spencer (1993), las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieran para los puestos específicos. (M. Alles, 2004, p. 28)

El reconocimiento de características y competencias personales influyen en todos los procesos de recursos humanos dentro de una empresa. Desde la búsqueda de perfiles para un determinado puesto, hasta el desarrollo del plan de carrera de una persona.

De este modo, Martha Alles desarrolla un diccionario de competencias donde además de conceptualizar cada una de ellas, propone un método de medición de las mismas a través de la aplicación de un esquema de competencias por distintos niveles. Dentro del despliegue de competencias que menciona, se pueden reconocer algunas más relacionadas que otras a la esencia del liderazgo, son aquellas que se pueden plasmar en el día a día, las que diferencian los estilos de liderazgo, y demuestran la importancia del rol del líder en una organización. Dichas competencias relacionadas al trabajo de campo a realizar son:

Alta adaptabilidad – flexibilidad: hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más relacionada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Capacidad para aprender: está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Iniciativa: es la predisposición que posee el RRHH para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo. Hace referencia a los comportamientos cotidianos que contribuyen al logro de los objetivos.

Liderazgo para el cambio – visión: habilidad de visualizar y poner en práctica un proceso de cambio hacia el lugar donde se desea ir, mediante la estrategia de la firma, que hace que la visión parezca no sólo posible sino también deseable, creando motivación y compromiso genuino en los demás. Actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos.

Trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo es un conjunto de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Compromiso: es una modalidad de comportamiento frente a los objetivos de la organización y a las responsabilidades personales y profesionales, sintiendo como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Ética: sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales; tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende. Son comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.

Impacto e influencia: Es el deseo de producir un determinado efecto en los demás en pos de conseguir los objetivos. Implica la persuasión, el convencimiento, la influencia y la impresión sobre aquellas personas de las que se necesita conseguir algún beneficio.

Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2004, p. 264)

## **a.2. Inventario de prácticas de liderazgo.**

Kouzes y Posner (1987) abordan el estudio de la efectividad del liderazgo desde una perspectiva a priori. El modelo de las cinco prácticas del liderazgo fue desarrollado a través de una triangulación de datos cualitativos y cuantitativos recogido de más de 4.000 encuestas, estudios de casos y entrevistas en profundidad. La muestra fue compuesta por individuos que sirven en posiciones de liderazgo en una gran variedad de empresas de los sectores públicos y privados. De este modo, se utiliza esta metodología para medir el desempeño y realizar comparaciones de las cinco dimensiones del liderazgo en diferentes organizaciones.

Alineado a este trabajo Shoemaker (1991) y basado en un análisis de regresión, encontró que las cinco variables del IPL (inventario de prácticas del liderazgo) estaban significativamente asociadas con la satisfacción en el trabajo.

El modelo consiste en 5 prácticas de liderazgo que los datos de la investigación de Kouzes y Posner (1987) sugieren como comunes para un liderazgo eficaz que persigue obtener resultados extraordinarios en su organización:

1. **Desafiar lo establecido (Proactividad):** hace referencia a romper tradiciones, desafiar, tener la iniciativa de cambiar las formas aceptadas de hacer las cosas. La práctica de desafiar el proceso incluye estrategias como: salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar, experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. Cuando se habla de liderazgo y del papel que juegan los líderes en buscar nuevas formas de hacer las cosas y de mejorarlas; lo que estos hacen, es tener la iniciativa que se requiere para enfrentar el desafío de cambiar el status quo.

2. **Visión compartida (Visión):** una de las principales características de un líder es crear una visión que permita lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común. La visión que presente el líder debe ser lo suficientemente estimulante de forma tal que haga sentir a las personas como triunfadoras; debe resultar creíble y posible. La práctica de generar visión incluye estrategias como: imaginar un futuro edificante y ennobecedor, y reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.
3. **Habilitar a otros para actuar (Trabajo en Equipo):** es una cualidad de los líderes que implica trabajo en equipo, confianza en éste y la cesión del poder. Es una capacidad fundamental del líder ya que el liderazgo es una relación basada en la confianza; ésta impulsa a la gente a correr riesgos y éstos a los cambios para generar dinamismo y desarrollo en las organizaciones. Habilitar a otros para actuar comprende las siguientes estrategias: fomentar la colaboración, promover metas cooperativas y confianza mutua y fortalecer a los demás, compartir el poder y la información.
4. **Servir de modelo (Compromiso):** esta práctica conlleva a que los líderes a través de su ejemplo, aprovechen cada oportunidad para demostrar que están profundamente comprometidos. La credibilidad del líder implica que las personas escuchen sus palabras y luego observen sus actos, obviamente evaluando la coherencia entre ambos. Por lo tanto, los actos son la evidencia del compromiso del líder.
5. **Brindar aliento (Impacto e Influencia):** la posibilidad de lograr resultados que realmente aporten valor agregado en las tareas y procesos ejecutados por las personas requiere de gran esfuerzo. Con el fin de mantener las esperanzas y la determinación de hacer

contribuciones que valgan la pena, los líderes deben generar influencia a través del reconocimiento y premiar a las personas tanto a nivel individual como a nivel de equipo, para el logro del impacto de alcanzar resultados.

## **B. Mercado.**

Mercado de trabajo: está conformado por la demanda laboral ejercida por las organizaciones y la oferta de recursos humanos por parte de individuos aptos para un trabajo en particular, en determinado espacio y tiempo.

## **C. Perfil Profesional del Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios.**

El Licenciado/a en Administración de Negocios Agropecuarios, egresado/a de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa es un profesional con capacidades para el gerenciamiento de organizaciones públicas y privadas vinculadas al Sistema Agroalimentario-Agroindustrial.

Tiene la formación necesaria para poder interpretar las condiciones en las que opera la economía nacional e internacional y evaluar en el contexto ecológico-ambiental, político-legal, tecnológico y sociocultural, la influencia de éstas sobre las decisiones en las organizaciones.

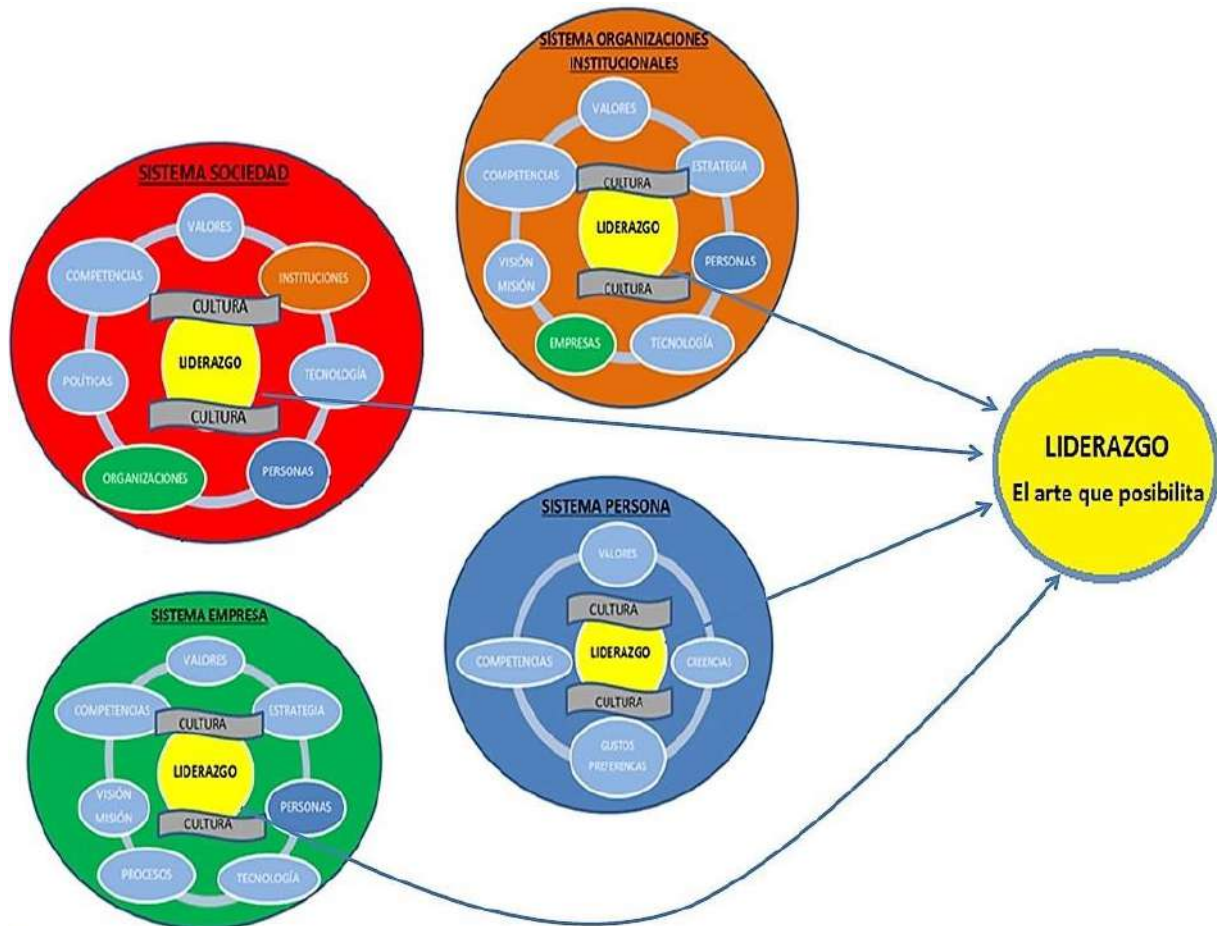
El profesional posee instrumentos metodológicos que le permitirán conducir organizaciones agroalimentarias proponer, desarrollar y evaluar alternativas en costos y financiamiento, diseñar y evaluar proyectos de inversión, analizar y participar en la planificación estratégica del territorio y sistemas agroalimentarios y agroindustriales; y elaborar y evaluar programas y políticas para el Sector. Para ello,

a lo largo de la Carrera, el/la estudiante, adquirirá conocimientos referidos a economía de las empresas agropecuarias, comercialización de productos agroalimentarios, gestión de negocios, formulación y evaluación de proyectos agroindustriales, técnicas de negociación, diseño y planificación de estrategias comerciales y de marketing. (Plan de estudios Res. 459/16, 2016, p. 4)

## Capítulo IV

### A. Conclusiones del marco teórico.

Gráfico 3: Cuadro integrador de conclusiones del marco teórico.



Fuente: elaboración propia, en base al concepto de V. Bertalanfy.

En el esquema anterior se puede observar cómo, bajo la concepción sistémica, la *persona* se compone de un grupo de subsistemas llamados valores, creencias, competencias, gustos y preferencia; que se rigen a través de una cultura. A medida que se incrementa la complejidad, se abordan otros sistemas como el sistema denominado *empresa*, donde se visualizan el subsistema



persona (con sus respectivos subsistemas) y otros propios de la empresa: tecnología, procesos, estrategias, valores empresariales, competencias, misión y visión; que también interactúan bajo una misma cultura. En un nivel superior, se encuentra el sistema de *organizaciones institucionales*, conteniendo a las empresas, a las personas, y a otros subsistemas similares a los que éstas poseen pero con un nivel mayor de complejidad; todos atañéndose a igual cultura. Por último, se llega a concebir un sistema aún mayor: *la sociedad*, que bajo una única cultura se compone de los tres sistemas antes mencionados, incorporando sus propios subsistemas de valores, competencias, políticas y tecnologías.

Para V. Bertalanffy (1976), este concepto de sistema se basa en que las propiedades de los mismos no pueden describirse separando sus componentes, sino que su entendimiento y su resultado se logran analizándolos integralmente; dependiendo esto de sus límites, de su estructura, y de su sistema contenedor. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, y como se puede apreciar en las imágenes, a medida que aumenta el grado de complejidad del contexto, los sistemas van convirtiéndose en subsistemas de otros sistemas mayores, y aunque varían su estructura y seguramente los intereses que persiguen; existe un núcleo por el cual se rigen, repitiéndose en cada subsistema e impactando en el sistema mayor de forma significativa: el liderazgo, siendo este “el arte que posibilita” el funcionamiento de cada subsistema y sistema. Es allí donde radica su importancia, siendo un eje central en los sistemas sin importar su nivel de complejidad; siendo la “supra-competencia que contiene a todas las demás”. Es por esto que es necesario estudiar el liderazgo como tal, y crear en función de ello, las bases para el desarrollo de los sistemas.

## **SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO**

### **Capítulo V**

#### **A. Caracterización de las PYMES bajo estudio.**

##### **a.1. PyMEs.**

El acrónimo PyMEs hace referencia a Pequeñas y Medianas Empresas, son unidades económicas clasificadas bajo criterios de límites ocupacionales y/o facturación. Además, estas presentan generalmente ciertas características comunes entre ellas:

- Producción a pequeña o mediana escala.
- Escasa cobertura de mercado.
- Bajo desarrollo organizativo.
- Baja formalidad en relaciones y procesos.
- Espíritu emprendedor.
- Gerenciamiento de sus socios propietarios.

Se debe reflexionar sobre elegir el criterio de facturación a la hora de realizar una selección, ya que sus rangos varían de acuerdo al sector de actividad al que pertenece la empresa. Por otra parte, en contextos inflacionarios los parámetros en pesos pueden resultar desactualizados, sobre todo en aquellas actividades donde los precios de las materias primas o de la producción sean sensibles al valor del dólar. Así, podría categorizarse a una firma como pequeña o mediana cuando en realidad estructuralmente se la puede concebir como micro o pequeña. Por estos motivos la selección de las empresas se basó en la clasificación por cantidad de ocupados presentando mayor estabilidad en el tiempo:

Tabla 5: Clasificación PyMEs.

Tramo	Actividad				
	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
Mediano Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Clasificación PyME de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa-Resolución 154/2018 (Mayo, 2018)

### **a.2. Empresa agropecuaria.**

Es una unidad económica que se relaciona con los productos y servicios del sector agropecuario. Cabe destacar que este rubro tiene características particulares que permiten diferenciarlo de otros tipos de actividades (no agropecuarias):

- Se nutre de procesos biológicos con determinados ciclos de vida.
- El principal factor productivo es la tierra.
- Los resultados dependen de factores no controlables como el clima.

Davis y Goldberg (Harvard University, 1957) definen a la empresa agropecuaria, como “aquella empresa que se ve involucrada en la manufactura y distribución de la producción agrícola, operaciones de la producción en el campo, en el almacenaje, procesamiento y distribución de los commodities y especialidades agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos”.

### a.3. Empresa agroindustrial

Según James Austin, una agroindustria es una empresa que elabora materias primas agrícolas que serán utilizadas posteriormente en otros procesos.

Esta actividad económica comprende empresas dedicadas a la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, encargándose de la utilidad de forma.

Existen cuatro niveles de elaboración:

Tabla 6: Niveles de elaboración.

NIVEL	ACTIVIDAD	EJEMPLO
1 Alteración Física	Limpieza, Clasificación	Frutas, Huevos, Servicio de Acopio
2 Alteración Física	Matanza, Cortes, Mezclas	Media res, Carne trozada, Molienda
3 Alteración Física	Cocción, Enlatado, Pasterización	Lácteo, Jamón, Atún enlatado
4 Alteración Química	Alteración Química, Texturizado	Alimento precocinado, Congelados

Fuente: elaboración propia, en base al concepto de J. Austin.

### B. Empresas analizadas.

1. Don Cándido S.R.L. se dedica a la industria láctea en General Campos desde hace 26 años, anexando como actividad comercial alternativa y complementaria la venta mayorista y minorista de dichos derivados lácteos y demás fiambres en tres provincias del territorio argentino La Pampa, Pcia. De Buenos Aires y Río Negro. Actualmente cuenta con aproximadamente 37 empleados.
2. Lartirigoyen y Cía S.A. es una empresa que brinda servicios al agro desde hace 32 años, cuenta con una red de 30 sucursales donde se comercializa agroquímicos, fertilizantes, semillas, silo bolsa, productos veterinarios y combustibles; y 19 plantas de acopio

ubicadas en las principales zonas agrícolas del país que le permiten originar, comercializar y acondicionar granos y oleaginosas. Su staff de empleados asciende a 430 empleados.

3. Nutripam S.R.L es una empresa especializada en el rubro de nutrición animal que brinda servicio de asesoramiento y comercializa alimentos para bovinos, cerdos, aves y mascotas en las provincias de La Pampa, Buenos Aires, Río Negro y Neuquén; desde hace 15 años aproximadamente. Está compuesta por 30 personas.
4. Bodega del Desierto se encuentra ubicada en la región del Alto Valle del Río Colorado, en la localidad de 25 de Mayo, La Pampa, que se dedica a la elaboración de vino desde hace más de 15 años. Cuenta con un viñedo de 140 hectáreas, con una capacidad de molienda de 1,5 millones de kg, y un staff de 30 personas.
5. Exportaciones Agroindustriales Argentinas S.A. (Carnes Pampeanas) está ubicada en proximidades a la ciudad de Santa Rosa desde hace 7 años, es una empresa procesadora de carne bovina que cuenta con 433 empleados. El destino de esta producción abarca tanto el mercado local (cadenas de supermercados y carnicerías minoristas) como el mercado internacional (Israel, China, EEUU, Brasil, Unión Europea, entre otros).
6. Chacinados Minetti E Hijos S.R.L. se dedica a la elaboración de fiambres y embutidos cárnicos desde hace casi una década. Esta industria manufacturera está localizada en Speluzzi donde comercializan, tanto en el mercado mayorista como minorista, productos embutidos frescos, secos y cocidos. Poseen una planta de aproximadamente 10 empleados.
7. Frigorífico Pico S.A. se encuentra en la localidad de Gral. Pico y cuenta con 180 empleados aproximadamente. Inserta en una excelente zona productiva de ganado, el

- establecimiento procesa carnes desde hace 6 años, tanto para consumo doméstico como para exportar al mundo: Brasil, Cuba, Rusia, Vietnam, Qatar, Egipto, entre otros destinos.
8. Agropecuaria La María Pilar S.A. es una empresa familiar que se dedica a la elaboración de quesos, proveyéndose de su propia producción láctea desde hace más de 35 años. Abarca todas las etapas de la cadena productiva hasta llegar a la comercialización de sus manufacturas generando 90 puestos de trabajo. Estos quesos se comercializan en el mercado exterior a Canadá, Albania y Líbano; y en nuestro país con una línea de productos gourmet que van desde Bs. As. hasta Tierra del Fuego.
  9. Grupo Norte S.R.L. es una empresa que ofrece al agro la venta al por mayor de combustibles, como soporte a la producción e industria desde hace 25 años. Posee su agroservice en cercanías a la ciudad de Santa Rosa, empleando a 120 empleados.
  10. Pampa Bio S.A. es una empresa que se dedica a la producción de biodiesel a partir de la transformación del aceite de soja desde hace 7 años. Su planta de procesamiento se encuentra en la ciudad de General Pico y cuenta con un staff de 30 empleados. La venta de la producción es sólo para el mercado interno, destinándose a refinerías importantes.
  11. Gente de La Pampa S.A. es una agroindustria que se ocupa de la producción y venta de aceite de girasol, abarcando todos los procesos productivos. También producen mayonesa y pastas secas para consumo humano en sus plantas de procesamiento en la localidad de Catrillo, Provincia de La Pampa. Además de esto, se dedican a la nutrición animal produciendo alimentos balanceados para mascotas. Tiene una antigüedad de 42 años y cuenta con 180 empleados aproximadamente.

12. Pampetrol S.A.P.E.M. es una sociedad con participación estatal mayoritaria, constituida en la Provincia de La Pampa hace 12 años. La empresa se dedica a la actividad petrolera aprovechando los recursos hidrocarburíferos pampeanos, interviniendo en toda la cadena de producción, desde la exploración hasta la obtención de su producto final, así como en su comercialización, almacenaje y transporte; generando 30 puestos de trabajo.
13. Dos Anclas S.A. se dedica a la industrialización y comercialización hace más de cien años, de Sal de mesa, Condimentos, Especias, Vinagres y Aceite de Oliva para ser consumidos en el mercado doméstico. Posee un staff de 300 empleados. Cuenta con Salina Grande en la localidad de Macachín, La Pampa; donde se extrae la materia prima para la producción de la sal de mesa.
14. Antar S.A. es una empresa especializada en nutrición animal desde hace más de 15 años, ubicada en La Pampa llega con asesoramiento y productos (núcleos, concentrados y balanceados) a todo el centro del país. El uso de estos, da soluciones nutricionales a la producción animal, utilizando el productor los granos y el pasto producido en su establecimiento para la formulación de dietas balanceadas de alta eficiencia. Cuenta con un staff de 30 personas aproximadamente.
15. Pampino S.R.L. es una industria productora de chacinados frescos y secos de elaboración artesanal con 12 años de experiencia. Contando con su fábrica en la localidad de General M. Campos, comercializa su manufactura en toda la provincia de La Pampa y emplea a 10 personas.
16. Pilotti S.A. es una empresa frigorífica que integra gran parte de la cadena desde la selección de animales, su faena y desposte, producción de manufacturas, distribución (con

propia red de distribución integrada) y comercialización (un canal de venta por menor en carnicerías propias y otro de venta mayorista). Ubicada en la localidad de La Adela, La Pampa; su planta produce carne vacuna con y sin hueso, carne porcina, y chacinados frescos. Cuenta con una antigüedad de 38 años y con un staff de 300 empleados.

17. Timbo S.A. posee una planta industrial situada en General San Martín, Provincia de La Pampa, donde procesa sal gruesa y entrefina Celusal, se extrae de la salina Colorada Grande, ubicada al sur de la Provincia de la Pampa, cerca del límite que da inicio a nuestra Patagonia. Abastece con esta producción tanto al mercado de sales doméstico como a la industria. La empresa cuenta con 60 años de antigüedad y 350 empleados aproximadamente.

18. Casa Alarcia S.A. es un representante YPF ubicado en el cruce de las rutas 1 y 18, que comercializa sus productos y asiste al productor agropecuario a través de la unidad de agronegocios, ofreciendo combustibles, lubricantes, grasas, herbicidas, coadyuvantes, fertilizantes y silo-bolsas; desde hace más de 50 años. Además la empresa posee un centro de acopio y un molino donde produce harina de trigo 000 y 0000. También produce balanceados y concentrados para ganado bovino y porcino marca RUMAX; empleando así a 60 personas.

19. Synchro Pampa S.R.L. es una organización que se dedica a la producción de embriones In Vitro, sexados para productores de Argentina y el mundo desde hace más de 15 años. Brinda un servicio integral orientado a todo el proceso de exportación de genética animal desde la gestión de trámites oficiales hasta la exportación del semen y los embriones y su logística de traslados. A su vez, asiste a un gran número de tambos en nuestro país



brindando, además de lo anteriormente mencionado, animales en pie. Posee aproximadamente 10 empleados.

20. Vitabul S.A.C.I.A. es una empresa agroindustrial que elabora alimentos balanceados de consumo animal desde hace 40 años. Ubicada en la ciudad de Santa Rosa destina su producción a animales de campo (conejos, aves, ganado vacuno y porcino) comercializando en canales mayoristas y minoristas. Cuenta con 20 empleados aproximadamente.
21. América Trucks S.R.L. es una empresa se dedica a la prestación de servicios de gestión y logística para el transporte de mercadería, brindándole soporte al agro desde la provincia de La Pampa desde hace 3 años. Esta PyME posee un staff de 11 empleados.
22. Nabadi S.R.L. es una empresa localizada en la ciudad de General Pico, La Pampa; que se dedica mediante el procesamiento de subproductos de distintas industrias agropecuarias a la fabricación de aceites y grasas de origen animal. Posee una antigüedad de 25 años y genera 50 puestos de trabajo.
23. H. Serra es una empresa que brinda servicio logístico al sector agropecuario, especializándose en el transporte de productos refrigerados brindando para este rubro servicios de almacenamiento y depósito en cámaras frigoríficos. Encontrándose en Santa Rosa, ofrece servicio multimodal para transporte nacional desde hace 3 años y cuenta con 8 empleados.

## **Capítulo VI**

### **A. Desarrollo de la investigación.**

#### **a.1. Introducción**

El actual trabajo de investigación se enfoca en analizar la importancia que el liderazgo representa para las PyMEs agropecuarias y agroindustriales de la provincia de La Pampa; en una primera instancia es indispensable reconocer si estas empresas identifican cualidades de liderazgo como necesarias para el cumplimiento satisfactorio de sus metas, y en segunda instancia, si encuentran una oferta en el mercado laboral para cubrir dicha demanda.

Por este motivo, es necesario conocer si dichas PyMes, además de identificar estas cualidades de liderazgo, las creen cruciales y esenciales, si poseen programas de desarrollo de liderazgo, si estos se alinean con los perfiles de liderazgo, si estas cualidades son comunes entre las empresas en cuestión y si las mismas se encuentran suplidas por la oferta laboral en el mercado.

Esta investigación se lleva a cabo mediante el relevamiento y análisis de datos obtenidos a través de encuestas realizadas a las áreas de RRHH de pequeñas y medianas empresas que se encuentren en nuestra provincia, orientadas al sector agropecuario y agroindustrial; y se basa en un estudio descriptivo cualitativo ya que busca identificar comportamientos y cualidades de liderazgo que demandadas, y todo lo que esto implica en la empresa y su respectivo recurso humano.

#### **a.2. Propósito de la investigación**

El objetivo general de este trabajo final de graduación es identificar las necesidades de liderazgo demandadas por las PyMEs agropecuarias y agroindustriales de la provincia, dando a

conocer si logran satisfacer sus búsquedas en el mercado laboral. Para esto se plantean distintos objetivos específicos: en base a una muestra representativa caracterizar las PyMEs de la provincia de La Pampa, orientadas a los rubros agropecuarios y agroindustriales; identificar distintos grupos (clúster) de empresas según los estilos de liderazgos existentes; identificar distintos grupos (clúster) según la importancia que le asignen al rol de los líderes dentro de la organización y comparar las cualidades de liderazgo efectivamente aplicadas con lo propuesto por la teoría.

### **a.3. Planteamiento de la hipótesis**

La hipótesis establecida para el análisis en cuestión es que las pequeñas y medianas empresas de la provincia de La Pampa que se desarrollan en los rubros agropecuarios y agroindustriales, subvaloran la importancia en la definición de un perfil de liderazgo alineado a su estrategia, su misión, su visión y su cultura organizacional.

Para constatar dicha conjetura se establecen hipótesis auxiliares:

- Las PyMEs en cuestión no poseen definidos perfiles de liderazgo para los puestos importantes.
- Estas empresas no alinean su estrategia con la capacidad de liderazgo que prevalece en las mismas.
- Que las PyMEs no ponderan ni promueven las cualidades de liderazgo con los estilos que predominan en la organización.

## **Metodología**

Para llevar adelante el presente estudio se opta por seleccionar una metodología de investigación descriptiva cualitativa, mediante la cual se recolecta la información necesaria para diagnosticar la realidad de las empresas en cuestión, respecto a perfiles, roles, orientación, estilos, cualidades de liderazgo y sus programas de formación. Se utiliza como herramienta el cuestionario estructurado y semiestructurado con indagaciones cruzadas para verificar la coherencia de las respuestas y correlacionales para evaluar la relación existente entre dos o más variables.

El análisis se realiza sobre una muestra de PyMEs de La Pampa, relacionada al sector agropecuario y agroindustrial. Dicha muestra, resulta de la selección de pequeñas y medianas empresas que se encuentren en nuestra provincia, elegidas en base a la técnica de muestreo por conveniencia donde las unidades de análisis son seleccionadas dada la disponibilidad en cuanto a accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

### **b.1.Población de estudio**

Para poder determinar la Población se utilizó un listado de PyMEs pampeanas realizado por el Instituto de Promoción Productiva del Ministerio de la Producción del Gobierno de La Pampa, y se seleccionaron aquellas empresas que se encontraran desarrollando su actividad dentro de los rubros que presentan relación con los sectores de interés: Alimentos y Bebidas, Tecnología y Servicios, Agroindustria y Productos Químicos, y Petróleo y Biocombustibles; obteniendo así una Población de 77 pequeñas y medianas empresas. Para determinar el tamaño muestral mínimo se tuvo en cuenta un 30% de esta población, obteniendo así un conjunto de 23 PyMEs.

Para el estudio, se considera en un primer momento por intentar recopilar encuestas de la totalidad de la población, al no tener un resultado positivo por parte de las empresas se opta por seleccionar una técnica de muestreo por conveniencia, seleccionando 23 PyMEs que se creen potenciales y cruciales para el desarrollo del análisis. Si bien no es eminente la posibilidad de generalizar los resultados, tomar una muestra dirigida permite obtener los casos de mayor importancia para los investigadores, ofreciendo una gran riqueza para la recolección y posterior análisis de los datos.

### **b.2. Relevamiento de datos: Cuestionario**

La herramienta a utilizar para la recopilación de datos es un cuestionario compuesto de interrogantes respecto a distintas variables a medir. Dichas preguntas de tipo cerradas en casi su totalidad, contienen alternativas de repuestas limitadas siendo dicotómica en su mayoría; y de varias alternativas de respuesta en algunos casos. Cabe destacar que una de las preguntas más importantes del cuestionario interroga el desafío del líder dentro de la PyME, por ende, su respuesta expresa el significado del mismo para la empresa, y es de carácter abierta. A partir de esto, se identifican patrones que de acuerdo a su frecuencia permiten la codificación de su respuesta. ANEXO I.

El contexto en el que llevan a cabo las encuestas es variado, de acuerdo a la disponibilidad de tiempos, distancias y alcance en el tema que se da entre los encuestadores y los encuestados:

- Entrevista personal: el entrevistador es quien realiza las preguntas al encuestado, cara a cara y siguiendo el cuestionario. Es enriquecedor este método para este tipo de estudios ya que se pueden observar otro tipo de aportes además de las respuestas.

- Entrevista telefónica: es similar al anterior, con la diferencia del medio de comunicación. Si bien es enriquecedora, se pierde nivel de detalle en apreciaciones que permiten ampliar.
- Auto-gestionado: el cuestionario se proporciona directamente a quienes responden, interpretando y respondiendo ellos sus propias respuestas. Se lleva adelante esta metodología en los casos donde no se puede coordinar un horario entre el entrevistador y quien responde.

### **b.3. Variables de análisis**

Las variables utilizadas para la recopilación de datos son aquellas que expresan cualidades y características, en este caso, respecto a las empresas en cuestión y su medición consiste en una caracterización de dichos atributos.

Encontramos en este estudio variables cualitativas dicotómicas nominales que sólo pueden tomar dos valores posibles:

- La importancia de la capacidad de liderazgo dentro de la empresa.
- Definición del perfil de liderazgo en los puestos más importantes.
- Alineación de dichos perfiles a la estrategia de la empresa.
- Preferencia entre un mal líder que sea buen manager o viceversa.
- Orientación del accionar de un líder.
- Cobertura del mercado laboral respecto de las necesidades de estas PyMEs.
- Realización de capacitaciones frecuentes.
- Posesión programa de desarrollo de liderazgo.
- Alineación de dicho programa con los perfiles de liderazgo deseados.

Por otro lado, se desarrollan variables cualitativas politómicas que adquieren más valores:

- El estilo de liderazgo que prevalece en la organización.
- Principal fracaso del recurso humano respecto a la oferta del mercado laboral.

Así mismo, existe una variable cualitativa ordinal o variable cuasi-cuantitativa que puede tomar distintos valores ordenados siguiendo una escala establecida:

- Orden de importancia de las capacidades que debe tener un líder en la empresa.

Por último, existe una variable que, por la importancia de su respuesta, amerita que sea de carácter abierta:

- El desafío del líder en la empresa.

A esta última, se le debe aplicar un proceso de codificación de datos, obteniendo:

Organizar
Crear Visión
Generar Trabajo en Equipo
Cumplir Objetivos

## **B. Técnicas**

Una vez los datos codificados en el programa estadístico SPSS 24.0, se procede a realizar el análisis de estadística descriptiva para cada una de las variables y luego describir la relación entre las mismas.

En primera instancia se realiza un análisis de frecuencia para poder caracterizar la muestra, haciendo hincapié en la medida de tendencia central: la moda.

Por otro lado, también se analizan tablas de contingencia para visualizar interrelaciones entre variables que permitan una caracterización más detallada de la muestra.

Por último, se pretende observar cómo se segmentan las empresas de acuerdo a las variables de mayor importancia establecidas anteriormente en la hipótesis y los objetivos.

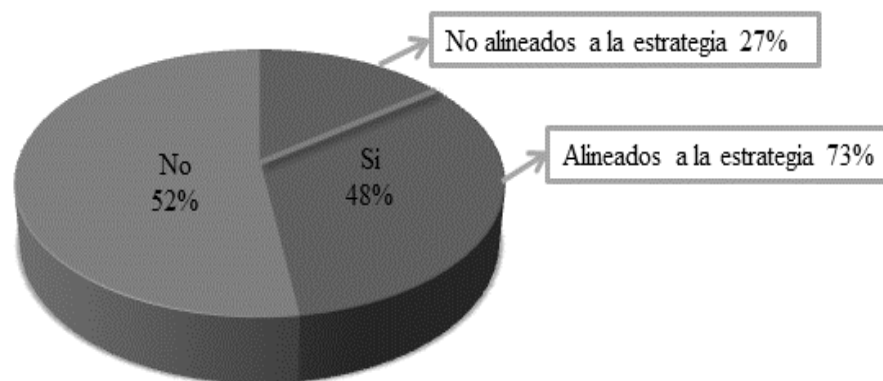
### **c.1. Tratamiento de los datos y resultados**

#### **c.1.1. Caracterización de la muestra**

Con los datos obtenidos de las encuestas efectuadas se procede a realizar el procesamiento de los mismos con la herramienta SPSS Versión 24.0, iniciando con un análisis de frecuencias. A continuación, se detallan los resultados arribados y sus respectivas conclusiones.

Gráfico 4: Perfiles de liderazgo definidos, escritos y alineados con la estrategia.

#### **¿Poseen definidos y escritos perfiles de liderazgo para los puestos más importantes?**



Es destacable que todos los entrevistados consideran importante en su organización la capacidad de liderazgo. Sin embargo, como se puede observar en el gráfico anterior, solamente el 48% (11 de 23) posee definidos y escritos los perfiles de liderazgos de los puestos más importantes de su organización. Y a su vez de ese 48%, el 73% de las PyMEs que poseen perfiles considera que estos están alineados a su estrategia.



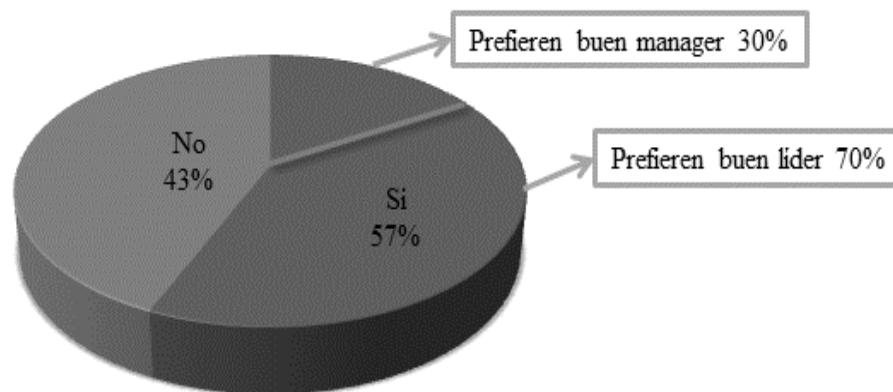
Tabla 7: Frecuencias de las capacidades.

Capacidades	Moda	Frecuencia	Partic Frecuencia
Visión	1	8	34,8%
Compromiso	2	5	21,7%
Proactividad	2	4	17,4%
Trabajo en equipo	3	3	13,0%
Comunicación	6	5	21,7%
Aprendizaje	7	5	21,7%
Ética	7	4	17,4%
Adaptabilidad	8	7	30,4%
Tolerante a la presión	10	8	34,8%
Impacto Influencia	10	5	21,7%

En cuanto al orden de prioridades de las capacidades, se puede observar que las de mayor importancia son: visión, compromiso, pro actividad y trabajo en equipo.

Gráfico 5: Puede un líder ser mal manager y viceversa. Preferencias.

### ¿Puede un líder ser mal manager y viceversa?

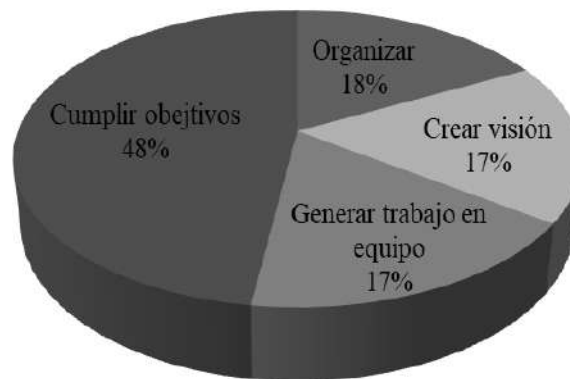


Respecto a la disyuntiva de que si un líder puede ser mal manager o viceversa; encontramos en el Gráfico 5 que prácticamente la opinión se encuentra dividida en partes iguales, dado que el 57%

lo considera factible y el 43% no lo cree. Lo llamativo de este análisis, es que de las organizaciones que consideran que es posible, el 70% prefiere un buen líder (9 de 13).

Gráfico 6: Desafío del líder en su empresa.

### Desafío del líder en su empresa



Por otro lado, se visualiza en la imagen anterior que en relación a los desafíos de los líderes en la organización, las empresas marcan una tendencia en el cumplimiento de objetivos (48%). El 52% restante define los otros desafíos en partes iguales con un 17,4% (organizar – crear visión – generar trabajo en equipo).

Gráfico 7: Orientación de un líder en su empresa.

### Orientación del líder

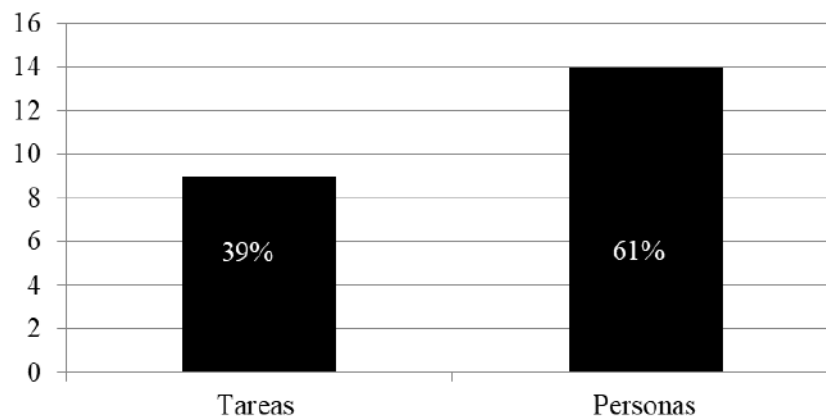
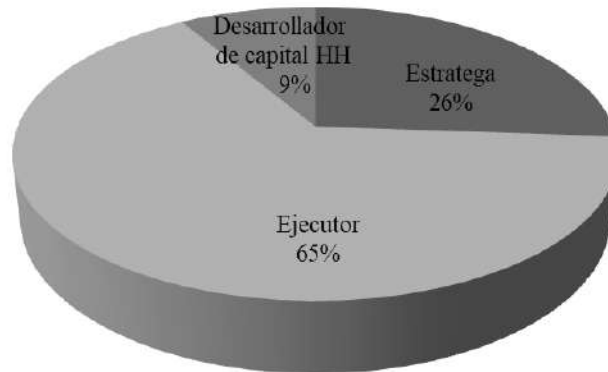


Gráfico 8: Estilo de liderazgo que prevalece en la organización.

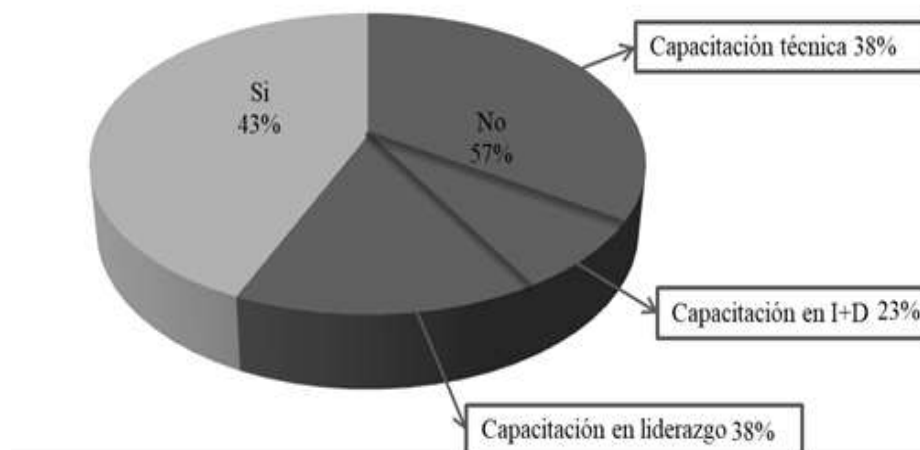
### Estilo de liderazgo que prevalece en la empresa



Como se visualiza en el Gráfico 7, el 61% de los encuestados confirma que en sus empresas los líderes están orientados hacia las personas. Paradójicamente el estilo de liderazgo que más prevalece es el ejecutor en un 65%, y con menor participación el estilo estrega (ver Gráfico 8). Por otro lado, es llamativo que el estilo gestor del talento no es manifestado por ninguna PyME, lo que puede indicar que las empresas se encuentran con equipos de baja performance o talento y, de ser así, sólo un 9% está desarrollando el capital humano para poder gestionarlo a futuro.

Gráfico 9: Oferta del mercado respecto a las necesidades demandadas por las PyMEs.

### ¿El mercado ofrece las necesidades demandadas?



Ligado a la conclusión anterior, el 57% de las empresas considera no encontrar en el mercado laboral las necesidades demandadas (ver Gráfico 9), y ese grupo de PyMEs ha definido los motivos: carencia de capacitación técnica (38%), carencia de liderazgo (38%), y carencia de capacitación en innovación y desarrollo (23%). Mientras que se consideran satisfechos con la capacidad de administración que les ofrece el mercado.

Gráfico 10: ¿Realiza capacitaciones frecuentemente en la empresa?

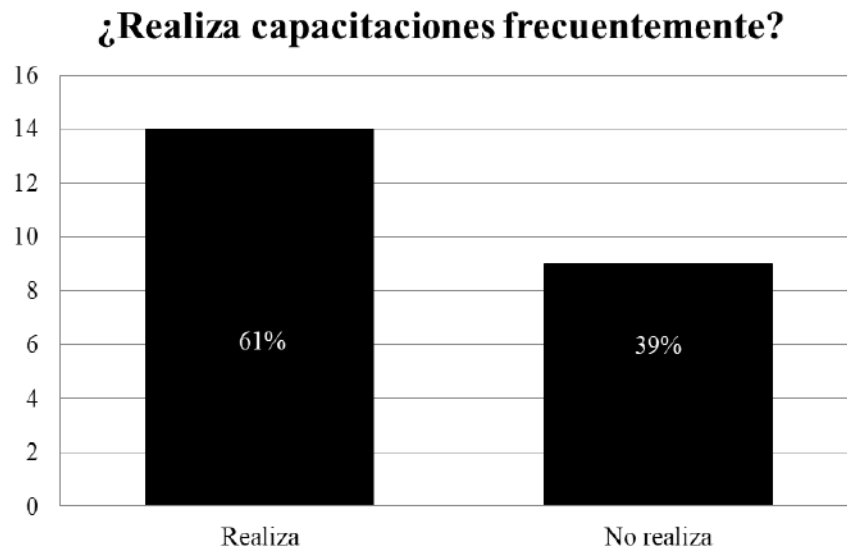
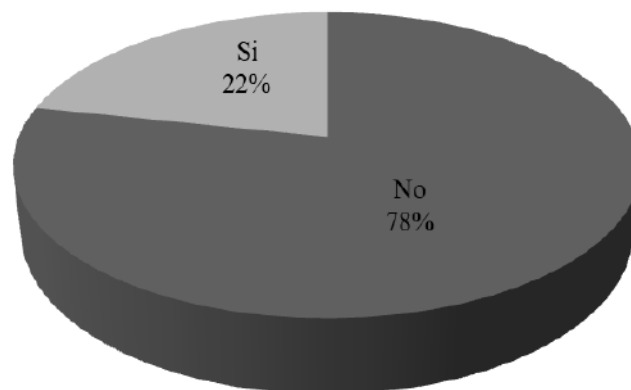


Gráfico 11: ¿Posee programa de desarrollo de liderazgo?

**¿Posee un programa de desarrollo de liderazgo?**



Como se desarrolla en el Gráfico 10, el 61% de las PyMEs realiza capacitaciones frecuentes en su organización, pero sólo el 22% posee programas de desarrollo de liderazgo (ver Gráfico 11). Y todo este grupo considera que estos programas están alineados con los perfiles de liderazgo deseados.

### **c.1.2. Relaciones entre variables**

A continuación del análisis de frecuencia se realizó un análisis de *tablas de contingencias*, con las siguientes conclusiones:

Como se adelantó en el análisis de frecuencias, si bien el 100% considera importante la capacidad de liderazgo para los funcionarios de su organización, solamente el 48% (11 sobre 23) posee definidos y escritos los perfiles de liderazgos de los puestos más importantes. Por otro lado, el 61% de las empresas que consideran importante la capacidad de liderazgo, realiza capacitaciones frecuentes en su empresa. Y por último apenas un 22% posee un programa de desarrollo de líderes.

Partiendo del análisis de frecuencia donde se pudo apreciar que las capacidades más importantes destacadas por las empresas encuestadas son: Proactividad, Visión, Trabajo en equipo y Compromiso; se procede a cruzarlas con los resultados de las preguntas:

- ¿Cuál es el desafío del líder en la empresa?
- ¿Cuál es la orientación del líder?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en la organización?

Obteniendo como resultado las siguientes conclusiones:

Tabla 8: Relaciones entre capacidades más importantes y desafío del líder en la empresa.

**CAPACIDADES MÁS IMPORTANTES VS. DESAFÍO DEL LÍDER EN LA EMPRESA**

CAPACIDAD: Visión			DESAFÍOS			
Importancia	Frecuencia	%	Organizar	Visión	Trabajo	Objetivos
1	8	35%		2	1	5
2	3	13%	1	1		1
3	1	4%				1
4	1	4%				1
5	1	4%				1
6	2	9%			1	1
7	1	4%	1			
8	4	17%	1		2	1
9	2	9%	1	1		
10	0	0%				

CAPACIDAD: Trabajo en Equipo			DESAFÍOS			
Importancia	Frecuencia	%	Organizar	Visión	Trabajo	Objetivos
1	3	13%				3
2	2	9%		1	1	
3	6	26%		2	1	3
4	3	13%	1			2
5	3	13%	1		1	1
6	2	9%			1	1
7	2	9%	1	1		
8	0	0%				
9	2	9%	1			1
10	0	0%				

CAPACIDAD: Compromiso			DESAFÍOS			
Importancia	Frecuencia	%	Organizar	Visión	Trabajo	Objetivos
1	4	17%	1		1	2
2	5	22%		1	1	3
3	3	13%		1	1	1
4	3	13%	1	1		1
5	4	17%	2			2
6	2	9%		1		1
7	0	0%				
8	0	0%				
9	2	9%			1	1
10	0	0%				

CAPACIDAD: Proactividad			DESAFÍOS			
Importancia	Frecuencia	%	Organizar	Visión	Trabajo	Objetivos
1	1	4%	1			
2	4	17%	2	1		1
3	1	4%				1
4	4	17%	1			3
5	4	17%		1	2	1
6	3	13%				3
7	3	13%		2		1
8	1	4%			1	
9	2	9%			1	1
10	0	0%				

Para las empresas que ponderaron la visión como una de las capacidades más importantes, se puede notar paradójicamente que el desafío de sus líderes está orientado al cumplimiento de objetivos y en segundo lugar a la generación de visión de la organización. Lo mismo se puede observar para la capacidad de trabajo en equipo. Mientras que para la capacidad de compromiso a los desafíos de cumplimiento de objetivos (principalmente) y generar visión, se le suma el desafío de generar trabajo en equipo. Por último, en la capacidad de pro actividad, además del desafío de cumplimiento de objetivos también participa el desafío de organizar.

Tabla 9: Relaciones entre capacidades más importantes y orientación del líder.

**CAPACIDADES MÁS IMPORTANTES VS. ORIENTACIÓN DEL LÍDER**

CAPACIDAD: Visión			ORIENTACIÓN	
Importancia	Frecuencia	%	Tareas	Personas
1	8	35%	3	5
2	3	13%		3
3	1	4%	1	
4	1	4%		1
5	1	4%	1	
6	2	9%	2	
7	1	4%	1	
8	4	17%	1	3
9	2	9%		2
10	0	0%		

69%

CAPACIDAD: Trabajo en Equipo			ORIENTACIÓN	
Importancia	Frecuencia	%	Tareas	Personas
1	3	13%	1	2
2	2	9%		2
3	6	26%	2	4
4	3	13%	1	2
5	3	13%	1	2
6	2	9%	1	1
7	2	9%	1	1
8	0	0%		
9	2	9%	2	
10	0	0%		

71%

CAPACIDAD: Compromiso			ORIENTACIÓN	
Importancia	Frecuencia	%	Tareas	Personas
1	4	17%	2	2
2	5	22%	1	4
3	3	13%	1	2
4	3	13%	1	2
5	4	17%	2	2
6	2	9%	1	1
7	0	0%		
8	0	0%		
9	2	9%	1	1
10	0	0%		

67%

CAPACIDAD: Proactividad			ORIENTACIÓN	
Importancia	Frecuencia	%	Tareas	Personas
1	1	4%		1
2	4	17%	3	1
3	1	4%	1	
4	4	17%	2	2
5	4	17%	0	4
6	3	13%	1	2
7	3	13%	1	2
8	1	4%		1
9	2	9%	1	1
10	0	0%		

40%

Al cruzar las capacidades más importantes con las orientaciones de los líderes en las organizaciones encuestadas, claramente se observa que están alineadas con los líderes orientados a las personas. Excepto la capacidad pro actividad donde prevalece la orientación hacia las tareas. (Ver Tabla 9).

Tabla 10: Relaciones entre capacidades más importantes y estilo de liderazgo que prevalece.

**CAPACIDADES MÁS IMPORTANTES VS. ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREVALECE EN LA ORGANIZACIÓN**

CAPACIDAD: Visión			ESTILOS				CAPACIDAD: Trabajo en Equipo			ESTILOS			
Importancia	Frecuencia	%	Estratega	Ejecutor	Desarrollador		Importancia	Frecuencia	%	Estratega	Ejecutor	Desarrollador	
1	8	35%	5	3		46% Ejec	1	3	13%		2	1	43% Ejec
2	3	13%	1	2		46% Est	2	2	9%	2			43% Est
3	1	4%		1		8% Des	3	6	26%	3	2	1	14% Des
4	1	4%			1		4	3	13%	1	2		
5	1	4%		1			5	3	13%		3		
6	2	9%		2			6	2	9%		2		
7	1	4%		1			7	2	9%		2		
8	4	17%		3	1		8	0	0%				
9	2	9%		2			9	2	9%		2		
10	0	0%					10	0	0%				

CAPACIDAD: Compromiso			ESTILOS				CAPACIDAD: Proactividad			ESTILOS			
Importancia	Frecuencia	%	Estratega	Ejecutor	Desarrollador		Importancia	Frecuencia	%	Estratega	Ejecutor	Desarrollador	
1	4	17%	1	3		67% Ejec	1	1	4%		1		90% Ejec
2	5	22%	2	3		33% Est	2	4	17%		4		10% Est
3	3	13%	2	1		0% Des	3	1	4%		1		0% Des
4	3	13%		3			4	4	17%	1	3		
5	4	17%		3	1		5	4	17%		3	1	
6	2	9%		2			6	3	13%	1	1	1	
7	0	0%					7	3	13%	2	1		
8	0	0%					8	1	4%	1			
9	2	9%	1		1		9	2	9%	1	1		
10	0	0%					10	0	0%				

Continuando con el análisis de las capacidades, en la tabla anterior se puede apreciar que para las capacidades visión y trabajo en equipo prevalecen en igual medida los estilos estratega y ejecutor; mientras que para las capacidades compromiso y pro actividad sobresale ampliamente el estilo ejecutor.

### c.1.3. Conglomerados según variables seleccionadas en los objetivos

Con el fin de alinear el análisis con los objetivos propuestos, se cruzan estilos de liderazgo y desafíos del líder en la organización, versus todas las demás variables. Se concluye lo siguiente:



Tabla 11: Relaciones entre estilo de liderazgo que prevalece y el resto de las variables.

**ESTILOS DE LIDERAZGO VS. TODAS LAS VARIABLES**

	<b>Estratega</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>dor de K humano</b>
<b>Definido y escrito el perfil de lider en puestos jerárquicos</b>			
No tiene definido y escrito el perfil	50%	53%	50%
Si tiene definido y escrito el perfil	50%	47%	50%
Está alineado a la estrategia	67%	71%	100%
No está alineado a la estrategia	33%	29%	0%
<b>Puede un lider ser mal manager y viceversa</b>			
No puede	17%	60%	0%
Si puede	83%	40%	100%
Los que sí, que prefieren buen lider	80%	50%	100%
Los que sí, que prefieren buen manager	20%	50%	0%
<b>Desafio del lider</b>			
Organizar		27%	
Crear visión	33%	13%	
Trabajar en equipo	17%	13%	50%
Cumplir objetivos	50%	47%	50%
<b>Orientación</b>			
Tareas	17%	53%	
Personas	83%	47%	100%
<b>Mercado Laboral</b>			
Satisfecho	33%	53%	
Insatisfecho	67%	47%	100%
Técnica	50%	28%	50%
Liderazgo	50%	28%	50%
Innovación y Desarrollo		43%	
Administración	0%	0%	0%
<b>Capacitaciones freucentes</b>			
Si realiza	100%	47%	50%
No realiza	0%	53%	50%
<b>Programa de desarrollo de liderazgo</b>			
No tiene	50%	93%	50%
Si tiene	50%	7%	50%
Alineado	100%	100%	100%

De las organizaciones donde prevalece el estilo de liderazgo estratega, la mitad posee definido y escrito el perfil de liderazgo de los puestos más importantes, dentro de estas el 70% considera que el mismo está alineado a la estrategia. Se observa que ampliamente la mayoría de estas empresas considera que un líder puede ser mal manager y viceversa, priorizando al buen líder. El 50% de las empresas opina que el desafío del líder en su organización es principalmente el cumplimiento de objetivos y, en segundo lugar, crear visión. Poseen una fuerte orientación del líder hacia las personas y consideran que el mercado laboral no ofrece los perfiles que buscan fundamentalmente por una carencia técnica y de liderazgo. Todas estas organizaciones realizan capacitaciones, pero sólo la mitad poseen programas de desarrollo de liderazgo, los cuales están alineados a su estrategia en un 100%.

Para las organizaciones donde predomina el estilo de liderazgo ejecutor, también la mitad posee definido y escrito el perfil de liderazgo de los puestos más importantes y el 70% considera que el mismo está alineado a la estrategia. Sin embargo, la mayoría considera que un líder no puede ser mal manager y viceversa; de la minoría que sí lo piensa, el 50% prefiere un buen líder. Dentro de los desafíos también se destaca en primer lugar el cumplimiento de objetivos, pero en segundo lugar aparece el desafío de organizar. En cuanto a la orientación del líder la mitad se inclina hacia las tareas y la otra mitad hacia las personas. Solamente la mitad de estas organizaciones se encuentra satisfecha con lo que el mercado ofrece, y la otra parte cree que la deficiencia se encuentra principalmente en la capacidad innovación y desarrollo y en segunda instancia, en las capacidades técnica y de liderazgo en igual medida. La mitad de estas empresas realiza capacitaciones frecuentemente. Sin embargo, casi la totalidad de las mismas no posee un

programa de desarrollo de liderazgo, y la única que posee cree que el mismo está alineado a los perfiles deseados.

En cuanto a las organizaciones con estilo de liderazgo desarrollador de capital humano también la mitad posee definido y escritos los perfiles de liderazgo, de estas empresas la totalidad considera que estos perfiles están alineados con sus estrategias. A diferencia de las organizaciones con otros estilos, todas consideran que un líder puede ser mal manager y viceversa y el 100% prefiere a un buen líder. En relación al desafío de los líderes en este tipo de empresas, los mismos se basan en cumplir objetivos y trabajar en equipo, y la orientación de éstos está 100% basada en las personas. La totalidad de estas organizaciones se encuentra insatisfecha en el mercado laboral debido a la deficiencia técnica y de capacidad de liderazgo. Solamente la mitad realiza capacitaciones y la mitad posee programa de desarrollo de liderazgo; éstos últimos están totalmente alineados con los perfiles deseados.

Tabla 12: Relaciones entre desafío del líder en la empresa y el resto de las variables.

<b>DESAFÍO DEL LÍDER VS. TODAS LAS VARIABLES</b>				
	<b>Organizar</b>	<b>Crear Visión</b>	<b>Generar Trabajo en Equipo</b>	<b>Cumplir objetivos</b>
<b>Definido y escrito el perfil de líder en puestos jerárquicos</b>				
No tiene definido y escrito el perfil	100%	0%	75%	45%
Si tiene definido y escrito el perfil	0%	100%	25%	55%
Está alineado a la estrategia	0%	75%	0%	83%
No está alineado a la estrategia	0%	25%	100%	17%
<b>Puede un líder ser mal manager y viceversa</b>				
No puede	25%	25%	0%	73%
Si puede	75%	75%	100%	27%
Los que sí, que prefieren buen líder	67%	33%	75%	100%
Los que sí, que prefieren buen manager	33%	67%	25%	0%
<b>Orientación</b>				
Tareas	50%		25%	55%
Personas	50%	100%	75%	45%
<b>Mercado Laboral</b>				
Satisfecho	75%	50%	25%	36%
Insatisfecho	25%	50%	75%	64%
Técnica			67%	43%
Liderazgo		50%		57%
Innovación y Desarrollo	100%	50%	33%	
Administración				
<b>Capacitaciones frecuentes</b>				
Si realiza	50%	75%	25%	73%
No realiza	50%	25%	75%	27%
<b>Programa de desarrollo de liderazgo</b>				
No tiene	0%	50%	0%	27%
Si tiene	100%	50%	100%	73%
Alineado		100%		100%
No alineado	100%	0%	100%	0%

En las empresas donde el desafío del líder es organizar no se encuentran definidos y escritos los perfiles de liderazgo. De estas organizaciones, el 75% considera que un buen manager puede ser un mal líder y viceversa; y la mayoría prefiere un buen líder. En cuanto a la orientación del líder, la mitad se inclina hacia las personas y la otra mitad hacia las tareas. Sólo el 25% de estas empresas se encuentran insatisfechas respecto a la oferta en el mercado laboral; expresando que

la deficiencia está completamente relacionada a la capacidad de innovación y desarrollo. Si bien la totalidad de estas empresas cuenta con un programa de desarrollo de liderazgo alineado con los perfiles deseados, sólo la mitad realiza capacitaciones frecuentemente.

Todas organizaciones donde el desafío es crear visión poseen definido y escrito el perfil de liderazgo y sólo el 25% no se encuentra alineado a su estrategia. La mayoría considera que un líder puede ser un mal manager y viceversa, y el 70% de estos prefiere un buen manager. La totalidad de sus líderes están orientados a las personas. El 50% de estas empresas considera no estar satisfecha con el mercado laboral, la mitad de estas encuentran deficiencias respecto a las capacidades de liderazgo y la otra mitad en innovación y desarrollo. La mayoría de estas PyMEs realiza capacitaciones frecuentemente y sólo la mitad posee programa de desarrollo de liderazgo, estando este completamente alineado con los perfiles deseados.

Para las empresas donde el desafío del líder es generar trabajo en equipo, sólo el 25% posee definido y escrito el perfil y manifiestan no estar los mismos alineados a su estrategia. Para éstas, un líder puede ser un mal manager y la mayoría prefiere al buen líder. El 75% considera que su liderazgo se orienta a las personas; y la misma proporción manifiesta no estar satisfecho con lo que el mercado laboral le ofrece, principalmente en la cuestión técnica y en innovación y desarrollo del recurso humano. La mayoría no realiza capacitaciones, pero la totalidad posee programas de desarrollo de liderazgo que no están alineados con los perfiles deseados.

Por último, las empresas que consideran que el desafío de sus líderes es cumplir objetivos poseen las siguientes características: la mitad posee definido y escrito los perfiles de liderazgo y en su mayoría considera que se alinean a la estrategia; solamente el 27% coincide en que un líder puede ser mal manager, prefiriendo en su totalidad un buen líder; la mitad posee líderes

orientados a las personas y la otra mitad a las tareas; la mayoría se encuentra insatisfecho con el mercado laboral, encontrando falencias en los aspectos técnicos y de liderazgo; y el 73% realiza capacitaciones y posee programas de desarrollo alineados con los perfiles de liderazgo deseados.

#### c.1.4. Conglomerados según selección de variable por Chi-Cuadrado

Siguiendo con el análisis de tablas de contingencias y con el objetivo de identificar cuál es la variable que mayor cantidad de relaciones presenta respecto al resto; se procede a considerar el indicador *Chi-Cuadrado*, aceptado con un valor menor a 0,05 y una confianza del 95%. Se puede visualizar que la variable que mayor cantidad de relaciones tiene es “¿Posee un programa de desarrollo de liderazgo en su empresa?”.

Tabla 13: Variables relacionadas con ¿Posee programa de desarrollo de liderazgo? y valores-P

Variables relacionadas	Chi-Cuadrado de Pearson Significación asintótica
¿Tiene definido y escrito el perfil de liderazgo de los puestos más importantes?	0,008
¿Realiza capacitaciones frecuentes en su empresa?	0,043

Para el caso de ambas variables, el valor-p observado es menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis de independencia, ya que ¿Tiene definido y escrito el perfil de liderazgo de los puestos más importantes? y ¿Posee programa de desarrollo de liderazgo? son variables asociadas, y ¿Realiza capacitaciones frecuentes en su empresa? y ¿Posee programa de desarrollo de liderazgo? son variables asociadas también. (Ver Tabla 13).

Como se menciona anteriormente “¿Posee un programa de desarrollo de liderazgo en su empresa?” es la única variable que presenta relación con más de una variable. Por este motivo se decide realizar un cruzamiento para evaluar cómo ésta define la muestra:

Tabla 14: Relaciones entre poseer programa de desarrollo y el resto de las variables.

<b>POSEE PROGRAMA VS TODAS LAS VARIABLES</b>		
	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Definido y escrito el perfil de lider en puestos jerárquicos</b>		
No tiene definido y escrito el perfil	0%	67%
Si tiene definido y escrito el perfil	100%	33%
<b>Está alineado a la estrategia</b>		
Está alineado a la estrategia	80%	67%
No está alineado a la estrategia	20%	33%
<b>Puede un lider ser mal manager y viceversa</b>		
No puede	40%	44%
Si puede	60%	56%
Los que sí, que prefieren buen lider	67%	70%
Los que sí, que prefieren buen manager	33%	30%
<b>Desafio del lider</b>		
Organizar	0%	22%
Crear visión	40%	11%
Trabajar en equipo	0%	22%
Cumplir objetivos	60%	44%
<b>Orientación</b>		
Tareas	20%	44%
Personas	80%	56%
<b>Estilos de Liderazgo</b>		
Estratega	60%	17%
Ejecutor	20%	78%
Desarrollador del Capital Humano	20%	6%
<b>Mercado Laboral</b>		
Satisfecho	60%	39%
Insatisfecho	40%	61%
Técnica	0%	45%
Liderazgo	100%	27%
Innovación y Desarrollo	0%	27%
Administración	0%	0%
<b>Capacitaciones frecuentes</b>		
Si realiza	100%	50%
No realiza	0%	50%
<b>Programa de desarrollo de liderazgo</b>		
Alineado	100%	0%

De las empresas que poseen un programa de desarrollo de liderazgo, todas poseen definido y escrito el perfil del líder en los puestos jerárquicos más importantes de su organización y el 80%

de éstas consideran que estas descripciones están alineadas con la estrategia. La mayoría cree que un líder puede ser mal manager y viceversa, y el 67% prefiere un buen líder a un buen manager. Se detectan dos roles fundamentales en este tipo de empresas: cumplir objetivos y crear visión. La mayoría poseen líderes enfocados en las personas. En el 60% de estas empresas con programas prevalecen líderes estrategas notoriamente, mientras que en el 40% restante existen ejecutores y desarrolladores de capital humano en igual medida (20%). La minoría que no encuentra lo que necesita en el mercado laboral, coincide en que el principal fracaso del recurso humano es la falta de capacidad de liderazgo. La totalidad de estas empresas realiza capacitaciones frecuentes y consideran que el programa de desarrollo está alineado con los perfiles de liderazgo deseados. En relación a las capacidades que debe tener un líder, las empresas respondieron en base a frecuencia, moda y mediana, que las capacidades más importantes son visión, compromiso y trabajo en equipo.

En relación a las empresas que no cuentan con un programa de desarrollo de liderazgo, sólo un 33% posee un perfil definido y escrito, y la mayoría cree que esta descripción está alineada con sus estrategias. La mitad coincide con que un líder puede ser mal manager y viceversa, y la mayoría prefiere un buen líder. Respecto a los desafíos del líder dentro de la organización, se desataca el de cumplimiento de objetivos, y en menor medida trabajar en equipo y organizar; crear visión es el rol que menos poseen estos líderes. Si bien existe una tendencia de orientación hacia las personas; la mayoría de los líderes son ejecutores, y sólo un 39% está satisfecho con el mercado encontrando la mayor deficiencia en la capacidad técnica. Las capacidades más importantes que se observan son: visión, proactividad y trabajo en equipo, y las menos



importantes: adaptabilidad, tolerancia a la presión e impacto e influencia. Sólo la mitad de estas empresas, realiza capacitaciones frecuentemente.

### **c.1.5. Conglomerados según variable seleccionada en la hipótesis**

De las empresas encuestadas, el 48% poseen un perfil definido y escrito para los líderes en su organización y de éstas, el 73% considera que los mismos están alineados a su estrategia. Dicho de otra manera, solamente el 35 % poseen un perfil definido y escrito para los puestos más importantes de su organización que se encuentren alineados con la estrategia. Si se considera que el perfil debería contener las responsabilidades y las habilidades (entre éstas los valores) necesarias para que los líderes más importantes de la organización puedan desarrollarse de manera eficiente; será difícil sin este norte desarrollar planes de trabajo, programas de capacitación, estilos de liderazgo, sistemas de comunicación, formación de cualidades, entre otros. De esta manera, es evidente que tener perfiles definidos y escritos es uno de los pilares base para la selección y formación del capital más importante de la empresa. Por todo esto se considera como la variable independiente para caracterizar las empresas.

Tabla 15: Relaciones entre posee definido y escrito perfiles y el resto de las variables.

**POSEE DEFINIDO Y ESCRITO EL PERFIL DE LIDERAZGO VS TODAS LAS VARIABLES**

<b>Definido y escrito el perfil de lider en puestos jerárquicos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Está alineado a la estrategia	73%	0%
No está alineado a la estrategia	27%	0%
<b>Puede un lider ser mal manager y viceversa</b>		
No puede	55%	33%
Si puede	45%	67%
Los que sí, que prefieren buen lider	60%	75%
Los que sí, que prefieren buen manager	40%	25%
<b>Desafio del lider</b>		
Organizar	0%	33%
Crear visión	36%	0%
Trabajar en equipo	9%	25%
Cumplir objetivos	55%	42%
<b>Orientación</b>		
Tareas	27%	50%
Personas	73%	50%
<b>Estilos de Liderazgo</b>		
Estratega	27%	25%
Ejecutor	64%	67%
Desarrollador del Capital Humano	9%	8%
<b>Mercado Laboral</b>		
Satisfecho	36%	50%
Insatisfecho	64%	50%
Técnica	14%	67%
Liderazgo	57%	17%
Innovación y Desarrollo	29%	17%
Administración	0%	0%
<b>Capacitaciones frecuentes</b>		
Si realiza	73%	50%
No realiza	27%	50%
<b>¿Posee un programa de desarrollo de liderazgo?</b>		
Si posee	45%	0%
No posee	55%	100%
<b>Programa de desarrollo de liderazgo</b>		
Alineado	100%	

Las empresas que poseen definidos y escritos perfiles de liderazgo para los puestos más importantes, consideran en partes iguales que un líder puede o no ser mal manager y viceversa. De la mitad que considera esto posible, la mayoría prefiere un buen líder. Por otro lado, el 55% considera que el desafío del líder es cumplir objetivos y, en segundo lugar, con un 36% crear visión. Así mismo expresan que dentro del accionar de un líder, éste debe orientarse a las personas (73%). Los estilos de liderazgo que prevalecen en estas organizaciones son de tipo ejecutor principalmente (64%), y posteriormente de tipo estrategia (27%). Dos tercios de estas PyMEs consideran que el mercado laboral no ofrece las necesidades demandadas, la mayor deficiencia que encuentran es la falta de capacidad de liderazgo y, en menor medida, en innovación y desarrollo. En cuanto a capacitaciones, la mayoría de las empresas las realiza frecuentemente; pero sólo el 45% posee un programa de desarrollo de liderazgo alineado a los perfiles deseados.

Estas PyMEs se insertan en el mercado de productos y servicios; predominando en este grupo las Sociedades Anónimas. Se puede apreciar que la mayoría posee más de 30 años de antigüedad en su actividad y genera más de 100 puestos de trabajo cada una.

Las empresas que no poseen definidos y escritos perfiles de liderazgo para los puestos más importantes, expresan en un 63% que un líder puede ser mal manager y viceversa, y de esta mayoría tres cuartas partes prefieren un buen líder. En este tipo de organizaciones, el desafío del líder también se centra en cumplir objetivos, pero en segundo lugar aparece el desafío de organizar. En cuanto a la orientación en el accionar del líder, sostienen en igualdad medida de importancia las tareas y las personas. Al igual que en anterior segmento, los estilos de liderazgo son de tipo ejecutor y en segundo lugar estrategias. Solo la mitad de las empresas de este grupo,

manifiestan no estar satisfechas con lo que el mercado laboral les ofrece, detectando la formación técnica como el principal fracaso. Apenas la mitad de estas empresas realiza capacitaciones frecuentes con sus recursos humanos y el 100% de las mismas carece de un programa de desarrollo de líderes.

Respecto a estas PyMEs se puede notar que todas están insertas en el mercado de productos, ya sea por comercialización o producción propia. La mayoría son Sociedades de Responsabilidad Limitada, poseen menos de treinta años de trayectoria en su actividad y generan menos de 100 puestos de trabajo cada una.

## **Capítulo VII**

### **A. Conclusiones.**

#### **a.1. Conclusiones sobre la hipótesis.**

En primera instancia, se acepta la hipótesis establecida en el anteproyecto para el análisis: “Las pequeñas y medianas empresas de la provincia de La Pampa que se desarrollan en los rubros agropecuarios y agroindustriales, subvaloran la importancia en la definición de un perfil de liderazgo alineado a su estrategia, su misión, su visión y su cultura organizacional”. Haciendo referencia a esto, si bien todas las PyMEs encuestadas consideran la capacidad de liderazgo como factor crucial dentro de su empresa, sólo un 48% manifiesta poseer un perfil definido y escrito para los líderes en su organización.

Por lo antes expuesto, queda aceptada la primer hipótesis auxiliar “Las PyMEs en cuestión no poseen definidos perfiles de liderazgo para los puestos importantes”. Y resulta trascendente destacar que del 48% de las empresas que cuentan con los perfiles de liderazgo de los puestos más importantes de su organización definidos y escrito, solo el 78% reconoce que los mismos se encuentran alineados a su estrategia, dicho de otra manera el 35% de las empresas encuestadas considera dentro de su gestión tener los perfiles de liderazgo definidos y alineados.

Continuando se acepta la hipótesis auxiliar “Estas empresas no alinean su estrategia con la capacidad de liderazgo que prevalece en las mismas” ya que de los resultados de las encuestas se observan muchas inconsistencias entre las cualidades ponderadas como más importantes (visión, compromiso, proactividad y trabajo en equipo) y las estrategias. A la hora de definir los desafíos de los líderes el 48% está centrado en el cumplimiento de objetivos, el 39% orienta el accionar de sus líderes a las tareas, y el estilo de liderazgo que más prevalece es el ejecutor con un 65%.

Es importante destacar que la orientación del líder cuando se analiza en el grupo de empresas que no posee perfil (52% de la muestra), el porcentaje orientado a las tareas asciende a un 50%. Por último, el 39% no realiza capacitaciones frecuentemente y el 80% no posee programas de desarrollo de liderazgo; siendo que el 39% de las organizaciones manifiesta no estar satisfechas con las capacidades de liderazgo que le ofrece el mercado.

Respecto a la hipótesis auxiliar “Las PyMEs no ponderan ni promueven las cualidades de liderazgo con los estilos que predominan en la organización” se decide aceptar, ya que siendo el estilo ejecutor el que más prevalece en las organizaciones y si bien las cualidades compromiso y proactividad se ponderan como importantes; otras cualidades imprescindibles para este estilo de líder que deberían resultar importantes en la ponderación de las PyMEs como tolerancia a la presión y adaptabilidad, fueron ponderadas como poco importantes.

## **b.2. Conclusiones sobre el objetivo.**

En relación al objetivo de dicho estudio “Identificar las necesidades de liderazgo demandadas por las PyMEs en cuestión, percibidas en su descripción de puestos y en su estrategia”, se analizó en el capítulo anterior, mediante el tratamiento de los datos de la muestra tomada para obtener la caracterización de estas empresas de la provincia; detectar cómo se aglomeran según sus estilos de liderazgos; identificar cómo se agrupan según la importancia que le asignen al rol de los líderes dentro de la organización; y comparar las cualidades de liderazgo efectivamente aplicadas con lo propuesto por la teoría.

La muestra está conformada por pequeñas y medianas empresas que interactúan en los sectores agropecuarios y agroindustriales de la provincia de La Pampa; que están involucradas en

la producción, industrialización y distribución de materias primas, productos agropecuarios y servicios de apoyo al sector.

Como se puede apreciar, la muestra es muy variada en cuanto a años de antigüedad, subrubros, formas jurídicas y tamaño de PyMEs en relación a cantidad de empleados. Pese a esto, todas reconocen el liderazgo como un factor clave para su desarrollo. Claro está, que esto no se condice necesariamente con lo que se lleva a la práctica en lo cotidiano: sólo un tercio de estas empresas poseen definido y escrito el perfil de liderazgo de los puestos más importantes alineados con sus estrategias; y si bien la mayoría realiza capacitaciones frecuentes, sólo el 20% de la muestra posee programas de desarrollo de liderazgo alineados con los perfiles deseados.

Otra de las inconsistencias que se observa, es que las empresas destacan como cualidad más importantes la visión y sin embargo, sólo el 17% indica que el rol de sus líderes se enfoca en crear visión.

El hecho de no tener los perfiles definidos, escritos y alineados a la estrategia, hace que la empresa no sepa lo que necesita para cubrir sus necesidades y no pueda determinar lo que busca en materia de recurso humano. Esto se ve reflejado cuando las PyMEs responden que consideran no encontrar en el mercado laboral las necesidades demandadas, pero sólo el 39% expresa que la carencia se encuentra en la capacidad de liderazgo.

La mayoría de estas empresas indica que un líder debe estar orientado hacia las personas. Sin embargo, el estilo de liderazgo que más prevalece es el ejecutor de tareas. Es llamativo que el estilo desarrollador de capital humano prácticamente no se exhibe y el gestor del talento no fue manifestado por ninguna empresa, lo cual puede indicar que las empresas se encuentran con

equipos de baja performance o talento y, de ser así, solamente un 8% está desarrollando el capital humano para poder gestionarlo a futuro.

Haciendo hincapié en el segundo objetivo, y si bien se predeterminaron cuatro estilos de liderazgo, limitando la respuesta de los encuestados, los mismos seleccionaron tres estilos y en base a ellos se identificaron los siguientes grupos:

- a- En las organizaciones donde prevalece el estilo de liderazgo estratega, solo la mitad posee definido y escrito el perfil de liderazgo de los puestos más importantes, casi todos alineados a la estrategia. La mayoría de estas PyMEs prefieren un buen líder, sin embargo el desafío más relevante en estas organizaciones es el cumplimiento de objetivos. Estos líderes se orientan hacia las personas y consideran que el mercado laboral no ofrece los perfiles que buscan principalmente por una carencia técnica y de liderazgo. En estas empresas se realizan capacitaciones, pero sólo la mitad poseen programas de desarrollo de liderazgo, alineados a su estrategia en un 100%. Este grupo se compone por grandes PyMEs, con gran número de empleados, y variados años de actividad.
- b- Organizaciones donde predomina el estilo de liderazgo ejecutor. En estas sólo la mitad posee definido y escrito el perfil de liderazgo de los puestos más importantes y la mayoría de estos considera que el mismo está alineado a la estrategia. Este grupo cree que un líder no puede ser mal manager y viceversa. Los líderes de estas empresas tienen como desafío principal el cumplimiento de objetivos y, en segundo lugar, organizar; pero sólo la mitad se orienta hacia las tareas. Una parte de estas organizaciones no se encuentra satisfecha con lo que el mercado ofrece y cree que la deficiencia se encuentra principalmente en la capacidad de innovación y desarrollo, y en menor medida en las capacidades técnica y de



liderazgo. Sólo la mitad de estas empresas realiza capacitaciones frecuentemente, y solo una empresa de este segmento posee un programa de desarrollo de liderazgo y considera que el mismo está alineado a los perfiles deseados. En este grupo se encuentra el 65% de la muestra, son medianas y grandes PyMEs que poseen en promedio 20 años de antigüedad.

- c- Organizaciones con estilo de liderazgo desarrollador de capital humano, este grupo sólo está definido por dos empresas que no poseen aspectos generales en común: una es Sociedad Anónima con 180 empleados y 42 años de antigüedad, la otra es una Sociedad de Responsabilidad Limitada con 10 empleados y sólo 12 años de experiencia. Sólo una de ellas posee definido y escritos perfiles de liderazgo, alineados con sus estrategias. Ambas consideran que un líder puede ser mal manager y viceversa y prefieren a un buen líder. En relación al desafío de los líderes, los mismos se basan en cumplir objetivos y trabajar en equipo, y la orientación de éstos está basada en las personas. Estas organizaciones se encuentra insatisfecha en el mercado laboral debido a la deficiencia técnica y de capacidad de liderazgo. Sólo una realiza capacitaciones y posee programa de desarrollo de liderazgo.

Prosiguiendo con los objetivos, en la identificación de cómo se agrupan según la importancia que le asignen al rol de los líderes dentro de la organización, se encuentran cuatro aglomerados:

- i. En las empresas donde el desafío del líder es organizar no se encuentran definidos y escritos los perfiles de liderazgo. El 75% de estas organizaciones considera que un buen manager puede ser un mal líder y viceversa; y prefiere un buen líder. En cuanto a la orientación del líder, la mitad se inclina hacia las personas y la otra mitad hacia las tareas.

- Sólo un cuarto de estas empresas se encuentra insatisfecho respecto a la oferta en el mercado laboral; expresando que la deficiencia está relacionada a la capacidad de innovación y desarrollo. Si bien la totalidad de estas empresas cuenta con un programa de desarrollo de liderazgo alineado con los perfiles deseados, sólo la mitad realiza capacitaciones frecuentemente. Este grupo está compuesto por PyMEs medianas respecto a cantidad de empleados y con más de 10 años de antigüedad.
- ii. Las organizaciones donde el desafío es crear visión, poseen definido y escrito el perfil de liderazgo de los puestos más importantes de su empresa, aunque un cuarto de estas no lo tiene alineado a su estrategia. La mayoría considera que un líder puede ser un mal manager y viceversa, y casi todas prefieren un buen manager; aunque la totalidad de sus líderes estén orientados a las personas. El 50% no está satisfecho con el mercado laboral, la mitad encuentran deficiencias respecto a las capacidades de liderazgo y la otra mitad en innovación y desarrollo. Son PyMEs que realizan capacitaciones frecuentemente, pero sólo la mitad posee programa de desarrollo de liderazgo, estando este completamente alineado con los perfiles deseados. Se encuentran en este grupo las PyMEs más grandes de la provincia en cuanto a cantidad de empleados y que, en general, poseen más de 20 años de antigüedad.
  - iii. En las empresas donde el desafío del líder es generar trabajo en equipo, sólo un cuarto posee definido y escrito el perfil de liderazgo, y los mismos no están alineados a su estrategia. Este segmento considera que un líder puede ser un mal manager y viceversa, prefiriendo al buen líder. El 75% orienta su liderazgo hacia a las personas; y la misma proporción manifiesta no estar satisfecho con lo que el mercado laboral le ofrece,

detectando falencias en capacitación técnica y en innovación y desarrollo. La mayoría no realiza capacitaciones, pero la totalidad posee programas de desarrollo de liderazgo que no están alineados con los perfiles deseados. Este grupo se conforma por empresas jóvenes de menos de 15 años de antigüedad, y de variados tamaños en relación a la cantidad de empleados.

- iv. De las empresas que consideran que el desafío de sus líderes es cumplir objetivos, la mitad posee definido y escrito los perfiles de liderazgo y en su mayoría, se alinean a la estrategia; solamente un cuarto coincide en que un líder puede ser mal manager, prefiriendo a un buen líder. La mitad posee líderes orientados a las personas y la otra mitad a las tareas. Es un grupo que se encuentra insatisfecho con el mercado laboral, encontrando falencias en capacidades técnicas y de liderazgo. En general, realizan capacitaciones y poseen programas de desarrollo alineados con los perfiles de liderazgo deseados. Este es el grupo más grande que se detecta respecto a los roles de los líderes en las organizaciones, constituido por grandes y medianas PyMEs con diversa cantidad de años de antigüedad.

A modo resumen se observa que independientemente de la variable que se utilice para segmentar las empresas encuestadas, los segmentos resultantes presentan incoherencias o signos de no alineamiento entre sus objetivos, sus estrategias y su día a día. Como se explicó en los puntos anteriores y a través del resultado las encuestas se evidencia una clara diferencia entre lo pretendido y lo alcanzado, por ejemplo todas las empresas consideran importante al liderazgo, pero muy pocas tienen perfiles de sus líderes, y muy pocas generan programas de desarrollo. Otras empresas identifican estilos visionarios pero no consideran generar visión como una

cualidad importante, así se repiten sistemáticamente este tipo de incoherencias como un patrón de comportamiento en todas las segmentaciones o agrupaciones que se realizaron y analizaron. En este punto se considera que carecer de procedimientos y no formalizar los objetivos, la misión, la visión; son cuestiones que hacen que no se genere el ejercicio de sentarse a pensar estas cuestiones de carácter vital para las organizaciones.

Por último al comparar las cualidades más importantes identificadas por las organizaciones encuestadas, con lo expresado en el marco teórico se puede observar que de las prácticas del liderazgo que se desarrolla de los autores Kouzes y Posner; se visualiza que de las cinco cualidades que integran el Inventario de Prácticas de Liderazgo, las primeras cuatro fueron las seleccionadas como más importantes para las PyMEs cabe detallarlas como:

- ✓ Desafiar lo establecido (Proactividad).
- ✓ Visión compartida (Visión).
- ✓ Habilitar a otros para actuar (Trabajo en Equipo).
- ✓ Servir de Modelo (Compromiso).

Pero llamativamente hubo una que no solo no fue identificada dentro de las importantes sino que se seleccionó como la de menor relevancia y la misma es la cualidad impacto e influencia.

Es importante apreciar, cómo ha evolucionado la concepción del liderazgo con el transcurso del tiempo. En un principio y citando a autores clásicos, se expresó que para Stephen P. Robbins (2003) "Liderazgo es la capacidad que posee una persona para influenciar un grupo a que cumpla sus objetivos" y según Idalberto Chiavenato (1993) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la

consecución de uno o diversos objetivos específicos". Sin embargo la cualidad impacto e influencia es la menos importante para el grupo de PyMEs encuestado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha A. (2005) *Diccionario de comportamientos, gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Alvarez de Mon Santiago (2003) *Desde la adversidad*. Editorial Prentice.
- Alvarez de Mon Santiago (2001) *El mito del líder*. Editorial Prentice.
- Bárcena, Bernardo (2014) *El liderazgo de Francisco*. Ediciones B Argentina. Buenos Aires.
- Covey, Stephen R. (2009) *El líder interno: cómo transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Covey, Stephen R. (2005) *El octavo hábito*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Drucker, Peter (1957) *La gerencia de empresas*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Drucker, Peter (1990) *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Figueiredo R.; Hatum A. (2004) *Dirigiendo personas*. Editorial Temas. Buenos Aires.
- Fundación Observatorio PYMES (2013) *“Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo”*
- Goleman, Daniel (1995) *La inteligencia emocional*. Editor Javier Vergara. Buenos Aires.
- Harvard Business Review, (1997) *Liderazgo*. Editorial Mc Graw Hill.
- Heifetz, R. (1998) *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Editorial Granica.
- Herbert A. Simon, (1955) *Models of a Mans*. Editorial Wiley, Nueva York.
- Hesselbein, Frances; Shrader, Alan (compiladores) (2010) *De líder a líder*. Vol 2. Primera edición. Editorial Granica, Buenos Aires.
- Kotter, John P.(1992) *Una fuerza para el cambio*. Editorial Díaz de Santos.
- Kotter, John P.(1995) *El líder del cambio*. Editorial Mc Graw Hill.

Kotter, John P.(1995) *El factor liderazgo*. Editorial Simon & Schuster.

Kotter, John P.(1994) *Leading Change*. Editorial Jossey-Bas Inc.

Kouzes, James M.; Posner, Barry (2003). *Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar*.  
Editorial Pfeiffer.

O'Toole James (1997) *El liderazgo del cambio*. Editorial Norma.

Revista Mercado (Abril 2013) *Talento, activo estratégico*.

Sandoval Castillo, José Fernando (1996) *El manejo del personal como herramienta de aprendizaje y motivación dentro de la administración de recursos humanos*. Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Cs. Económicas, Guatemala.

Senge, Peter (1994) *La quinta disciplina*. Editorial Granica.

Soler, César Eduardo (2009) *Ideas para investigar: proyectos y elaboración de tesis y otros trabajos de investigación en Cs. Naturales y Sociales*. Homosapiens Ediciones, Rosario.

Ulrich, D.; Samllwood, N.; Sweetman K. (2008) *“El código del nuevo líder”*. Prensa de Harvard Business.

[www.ieralpyme.org](http://www.ieralpyme.org)

[www.gentedelapampasa.com.ar](http://www.gentedelapampasa.com.ar)

[www.lartirigoyen.com.ar](http://www.lartirigoyen.com.ar)

[www.carnes-pampeanas.com](http://www.carnes-pampeanas.com)

[www.bodegadeldesierto.com.ar](http://www.bodegadeldesierto.com.ar)

[www.frigopico.com.ar](http://www.frigopico.com.ar)

[www.nutripam.com](http://www.nutripam.com)

[www.lamariapilar.com.ar](http://www.lamariapilar.com.ar)

[www.doncandidosrl.com](http://www.doncandidosrl.com)

[www.vitabull.com.ar](http://www.vitabull.com.ar)

[www.pampetrol.com](http://www.pampetrol.com)

[www.gentedelapampasa.com.ar](http://www.gentedelapampasa.com.ar)

[www.a-trucks.com](http://www.a-trucks.com)

[www.antarsa.com.ar](http://www.antarsa.com.ar)

[www.dosanclas.com.ar](http://www.dosanclas.com.ar)

[www.pampinosrl.com](http://www.pampinosrl.com)

[www.pilottisa.com](http://www.pilottisa.com)

[www.synchropampa.com](http://www.synchropampa.com)

[www.timbo.com.ar](http://www.timbo.com.ar)

[www.casaalarcia.com](http://www.casaalarcia.com)

[www.trade.nosis.com](http://www.trade.nosis.com)



**ANEXO I. - Encuesta PyMEs.**

1) ¿Considera importante la capacidad de liderazgo dentro de su organización?

SI

NO

2) ¿Tiene definido y escrito el perfil de liderazgo de los puestos más importantes de su organización?

SI

NO

3) En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, ¿Considera que dichos perfiles están alineados a la estrategia de su organización?

SI

NO

4) Cuáles de las siguientes capacidades fundamentales considera que debe tener un líder en su empresa (marque del 1 al 10 en orden de importancia, siendo el 1 el más importante):

Adaptabilidad	
Capacidad de Aprendizaje	
Pro-actividad	
Trabajo en Equipo	
Tolerancia a la Presión	
Visión	
Ética	
Compromiso	
Impacto e Influencia	
Comunicación	

5) ¿Puede un líder ser un mal manager, y un manager un mal líder? ¿Qué prefiere un manager que sea mal líder, o un líder que sea mal manager?

SI

NO

6) ¿En su empresa, cuál es el desafío de un líder?

7) Dentro del accionar de un líder, ¿Considera que las mismas deben orientarse a:

TAREAS

PERSONAS

8) Qué estilo de liderazgo prevalece en la organización:

Líder Estratega	
Líder Ejecutor	
Líder Gestor del Talento	
Líder Desarrollador del Capital Humano	

9) ¿Considera que el mercado laboral ofrece las necesidades demandadas por la empresa?

SI

NO

10) En caso negativo, ¿Cuál considera que es el principal fracaso del recurso humano?

Capacidad Técnica	
Capacidad de Liderazgo	
Capacidad de Administración	
Capacidad de Desarrollo e Innovación	

11) ¿Realiza capacitaciones frecuentes en su empresa?

SI

NO

12) ¿Posee un programa de desarrollo de liderazgo?

SI

NO

13) En caso de respuesta afirmativa ¿Considera que el mismo está alineado con los perfiles de liderazgo deseados?

SI

NO