

# UCES

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Trabajo Final

***Estudio descriptivo del Proyecto de Vida laboral,  
motivaciones y comportamiento de líderes ante una  
situación de cambio organizacional. Caso de la empresa  
Brasil Kirin, ciudad de Itú. 2014.***

Autor:

Rogério Maurino Nordi

Directora:

Dra. Isabel Pérez Jáuregui

Buenos Aires, Enero de 2016.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi novia, la razón de todas las cosas.

## Agradecimientos

Agradezco en primer lugar, y de todo corazón, a Dios y a mis padres, sin ellos no estaría aquí; también a mis hermanos, por su comprensión y apoyo constante para que continuara con mis estudios.

Quiero agradecer especialmente a la profesora Dra. Isabel Pérez Jáuregui, quien me aceptó y me ofreció la posibilidad de disfrutar y comprender mi trabajo, constituyendo ello una motivación esencial y secundaria para la finalización de mi tesis.

No puedo dejar de reconocer a mis profesores, fundamentales en mi formación como grandes motivadores para la realización del programa de Maestría de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Por último, a mis amigos, quienes participaron de mi desarrollo en esta etapa tan importante de mi vida, y en especial al magíster y colega Edinei Peres Legaspe.

## RESUMEN

El presente trabajo se propone servir de ayuda a organizaciones y líderes atravesados por procesos de cambio. El conocer las vicisitudes por las que pasan los Proyectos de Vida Laboral (PVL) y las acciones realizadas ante el cambio de los líderes y del área de RRHH resulta significativo para prevenir y adaptar sus conductas de forma creativa, para el bienestar propio y de la empresa, contribuyendo a mejorar los resultados de la organización y la realización profesional de los líderes.

La hipótesis inicial de esta tesis –que se amplió con el desarrollo del trabajo -- establece que el comportamiento de adaptación al cambio organizacional en los líderes evaluados se ve estimulado por la presencia de Proyectos de Vida Laboral auténticos y por motivaciones primarias y secundarias, se vio corroborada.

La metodología de estudio es descriptiva, cualitativa y transversal. Incluye entrevistas semidirigidas en profundidad a ocho líderes, divididos en dos grupos, según el factor de antigüedad en su cargo que no resultó significativo.

Se constató que un PVL adaptativo creativo, junto a la existencia de motivaciones fundamentalmente secundarias, una significación y afrontamiento centrado en el problema favorece la adaptación de los líderes al cambio organizacional. Se comprobó también que el 75% de los líderes tuvieron comportamientos vinculados al logro de adaptación al cambio, relacionados a la búsqueda de nuevos contratos psicológicos armónicos entre el líder y la organización, a través de motivaciones secundarias como la auto realización y reconocimiento. Se observa la importancia y pertinencia que tiene el área de RR. HH. en cuanto a la necesidad que adopte un rol estratégico y de aliado del negocio, de retención de líderes valiosos, a partir de la definición de nuevas expectativas de desarrollo posibles tanto en los líderes como en la organización.

**Palabras clave:** Proyecto de Vida Laboral (PVL), líderes, motivación y RR. HH.

## Índice general

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCION .....</b>	<b>11</b>
1.1.Planteo del problema .....	12
1.2.Justificación del estudio.....	13
1.3.Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
 <b>CAPITULO 2. PRESENTACIÓN DEL CASO .....</b>	 <b>15</b>
 <b>CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL O TEÓRICO.....</b>	 <b>20</b>
3.1 CONCEPTO DE LAS ORGANIZACIONES.....	20
3.2 FORMAS DE ORGANIZACIÓN .....	22
3.2.1 Organización funcional .....	23
3.2.2 Organización divisional.....	26
3.2.3 Organización matricial .....	29
3.2.4 Organización en red .....	32
3.3 PROCESO DE CAMBIO .....	35
3.3.1 Etapas de cambio .....	37
3.3.2 Resistencia al cambio.....	41
3.3.2.1 Tipos de resistencia.....	42
3.3.2.2 Conflictos/Crisis .....	43
3.4 LIDERAZGO .....	46
3.4.1 Teorías de liderazgo .....	49
3.4.2 Estilos de liderazgo.....	53
3.5 PROYECTO DE VIDA LABORAL (PVL) .....	63
3.5.1 Auténtico.....	66
3.5.2 Inauténtico .....	67

3.5.3	Articulaciones teóricas acerca de la adaptación .....	67
3.6	MOTIVACIÓN .....	70
3.6.1	Teorías motivacionales .....	72
3.6.1.1	Ciclo motivacional.....	73
3.6.1.2	Teoría de Maslow – Teoría jerárquica de las necesidades.....	76
3.6.1.2.1	Necesidades fisiológicas .....	78
3.6.1.2.2	Necesidades de seguridad .....	79
3.6.1.2.3	Necesidades sociales .....	79
3.6.1.2.4	Necesidades de estima .....	79
3.6.1.2.5	Necesidades de auto realización.....	80
3.6.1.3	Teoría de McGregor – Teoría X e Y .....	81
3.6.1.4	Teoría de Herzberg – Teoría de los dos factores .....	83
3.6.1.5	Teoría de MacClelland.....	86
3.6.1.6	Teoría de Alderfer – Teoria ERG .....	88
3.6.1.7	Teoría de Vroom.....	89
3.6.1.8	Teoría de refuerzo .....	92
3.6.2	Motivaciones Fundamentales para la autorrealización y transcendencia social.....	94
<b>CAPÍTULO 4 – HIPÓTESIS .....</b>		<b>95</b>
4.1	Planteo de los fundamentos de la hipótesis .....	95
4.2.	Consideraciones requeridas en la hipótesis .....	97
4.3.	Definición de variables a partir de la hipótesis planteada.....	98
<b>CAPITULO 5 - MÉTODOS/PROCEDIMIENTOS .....</b>		<b>99</b>
<b>CAPÍTULO 6 - ANÁLISIS Y RESULTADOS .....</b>		<b>102</b>
<b>CAPÍTULO 7 – CONCLUSIÓN .....</b>		<b>119</b>
<b>CAPITULO 8 - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>126</b>
<b>Anexo A.....</b>		<b>129</b>
<b>Anexo B.....</b>		<b>132</b>
<b>Anexo C.....</b>		<b>135</b>
<b>Anexo D.....</b>		<b>138</b>

<b>Anexo E</b> .....	141
<b>Anexo F</b> .....	144
<b>Anexo G</b> .....	147
<b>Anexo H</b> .....	149
<b>Anexo I</b> .....	152

## Listado de Figuras

Figura 1 – Organización .....	21
Figura 2 – Organización funcional.....	24
Figura 3 A/B – Antes y después del nuevo planeamiento.....	26
Figura 4 – Organización divisional .....	27
Figura 5 – Estructura multidivisional.....	29
Figura 6 – Organización matriz .....	31
Figura 7 – Organización en red.....	34
Figura 8 – Proceso de cambio.....	39
Figura 9 – Etapas de la investigación.....	40
Figura 10 – Teoría del campo de fuerza. ....	42
Figura 11 – Elementos de liderazgo.....	48
Figura 12 – Comportamiento de liderazgo. ....	58
Figura 13 – Teoría de contingencia de Fiedler. ....	60
Figura 14 – Liderazgos orientados.....	61
Figura 15 – Grado gerencial.....	62
Figura 16 – Elementos de la motivación. ....	71
Figura 17 – Ciclo motivacional .....	74
Figura 18 – Modelos de las necesidades e impulsos .....	75
Figura 19 – Pirámide de las necesidades de Maslow .....	77
Figura 20 – Jerarquía de las necesidades de Maslow. ....	78
Figura 21 – Teoría de los dos factores.....	84
Figura 22 – Figura comparativa de las necesidades de Maslow y Aldefer.....	89
Figura 23 – Teoría de las expectativas . ....	90

## Listado de Cuadros

Cuadro 1 – .Estilos de liderazgo.....	57
Cuadro 2 – Los cinco estilos de liderazgo en el campo gerencial.....	63
Cuadro 3 – Tabla de los resultados de las entrevistas con líderes con menos de 5 años de liderazgo .....	102
Cuadro 4 -Tabla de los resultados de las entrevistas con líderes entre 6 y 10 años de liderazgo.....	104
Cuadro 5 – Tipos de PVL y motivaciones antes del cambio organizacional .....	105
Cuadro 6 – Tipos de PVL y sus motivaciones predominantes después del cambio organizacional .....	106
Cuadro 7 – Tipos de PVL y motivaciones en líderes con 5 años en cargos de liderazgo.....	111
Cuadro 8 – Tipos de PVL y motivaciones en líderes con 6 a 10 años em cargos de liderazgo.....	112

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

PVL	Proyecto de Vida Laboral
RRHH	Recursos Humanos

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.**

El cambio es una constante en el mundo de las organizaciones y sus consecuencias afectan a todos los niveles jerárquicos. Ante un proceso de cambio organizacional, es de suma importancia analizar las motivaciones que inspiran las decisiones de los líderes y los Proyectos de Vida Laboral en que se sustentan. La toma de decisiones es una de las funciones centrales de los directivos, repercute en sus equipos de trabajo y en la organización (Davis y Newstrom, 2002).

Los Proyectos de Vida Laboral (PVL) (Pérez Jáuregui, 1998, 2009, 2015) de los líderes y sus equipos se ven afectados en situaciones de cambio. El poder evaluar los factores en juego en estas situaciones es importante para prevenir problemas y encauzar dichos proyectos hacia una afirmación constructiva, adaptativa creativa, para bien de la empresa y del individuo, contribuyendo a mejorar tanto los resultados de la organización como la realización de las aspiraciones profesionales.

El presente estudio se propone brindar información a los líderes y al Dpto. de RRHH del impacto del proceso de cambio y las respuestas al mismo, para potenciar los rasgos de autenticidad de los PVL y asumir acciones preventivas

frente al riesgo de caer en la inautenticidad, de no lograrse una adaptación creativa ante el cambio.

### **Planteo del problema**

El problema a investigar se encuadra dentro de la situación de cambio organizacional caracterizada a partir de la venta de la empresa Sckincharion a un grupo japonés de nombre Brasil Kirin. Este grupo pasó a exigir nuevas reglas y actitudes a sus empleados, observándose en los líderes comportamientos de adaptación o resistencia al cambio.

A partir de este caso real, surge el interés por conocer el impacto que produce en los PVL de los líderes evaluados la situación de cambio organizacional, conocer la significación de ella para los sujetos, saber las condiciones requeridas para que se manifiesten conductas de colaboración y adaptación, satisfacción y motivación hacia la tarea. De ser así, aparecerían PVL sustentables y auténticos, lográndose una superación de la crisis y las ansiedades frente a la misma.

Las preguntas que surgieron como objeto de investigación han sido:

1. ¿Cuál es el impacto que el cambio organizacional produce en los líderes estudiados?
2. ¿Qué factores posibilitan comportamientos adaptativos o resistentes al cambio?
3. ¿Qué papel juegan los proyectos de vida laborales y las motivaciones en estos comportamientos ante el cambio?

El planteo de hipótesis guarda estrecha relación no sólo con las preguntas que en el planteo del problema, sino también con las razones que justifican la realización del estudio y sus objetivos generales y específicos.

El tema es de interés para el área disciplinar de los RRHH y se inscribe en la línea de investigación dirigida por la Dra. Pérez Jáuregui, desarrollada en el marco del Dpto. de Investigaciones de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales.

El estudio cuenta con las condiciones de viabilidad para su desarrollo y consideración a sus aspectos éticos.

## **1.2 Justificación del estudio**

Este trabajo se legitima desde la necesidad de comprender y explicar las repercusiones que el cambio organizacional trajo en las figuras de los líderes, que impactaron asimismo en los equipos de trabajo, fundamentada en la razón práctica de encontrar alternativas que puedan paliar las consecuencias negativas y modificarlas de ser posible, entendida esta acción como intervención estratégica del área de RRHH en la empresa estudiada.

Asimismo, este estudio contribuirá a la formación como profesionales de RRHH.

Los objetivos y la hipótesis que se planteen serán las guías que orientarán nuestro estudio.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar las variables de PVL, motivaciones y comportamientos de adaptación o resistencia en los líderes ante la situación de cambio en la empresa estudiada.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Definir los indicadores para identificar las distintas modalidades de PVL: adaptativo-creativo, sobreadaptado e inadaptado,
2. Determinar los indicadores de presencia de motivaciones primarias y secundarias en los textos obtenidos a través de las técnicas utilizadas
3. Estudiar las variables en juego, en dos momentos, antes y después de la situación de cambio organizacional
4. Proponer acciones desde una gestión estratégica de RRHH

El presente estudio es descriptivo, cualitativo y transversal.

Incluye el análisis de contenido de las entrevistas realizadas a los sujetos que conforman la muestra.

La tesis está organizada de la siguiente forma: 1. Introducción: a.Planteo del problema, b.Justificación del trabajo, c.Objetivos; 2. Presentación del caso, 3. Marco conceptual o teórico, 4.Hipótesis, 5.Metodología y procedimientos, 6. Análisis y resultados, 7. Conclusiones y 8.Referencias bibliográficas

## **CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DEL CASO.**

La historia de la empresa Brasil Kirin comenzó en 2011, cuando la compañía japonesa Holdings Company adquirió el control accionario de Schincariol, fábrica de bebidas fundada en 1939 en la ciudad de Itu (San Pablo), sede actual de la empresa. Lanzada en 2012, la nueva marca se posicionó como una de las mayores empresas de bebidas del país, a partir de una estrategia direccionada al consumidor, la innovación y la construcción de marcas fuertes.

Brasil Kirin integra un grupo global que cuenta con más de 46 mil empleados en el mundo y está presente en más de quince países. La empresa es subsidiaria de Kirin Holdings Company, tiene quince centros de distribución propios y más de 190 puntos de reventa para atender cerca de 600 mil puestos de ventas en todo Brasil. La empresa conjugó el espíritu innovador propio de la cultura japonesa, con la alegría y pasión brasileña por la producción de bebidas que hacen la vida más placentera.

La estructura de Brasil Kirin abarca 13 unidades de producción localizadas en diferentes ciudades de once Estados del país: Manaus (Amazonas), Benevides (Pará), Caixas (Maranhão), Horizonte, Alagoinhas, Recife y Igarassu (Pernambuco), Alexânia (Goiás), Blumenau (Santa Catarina), Igrejinha (Rio Grande do Sul), Cachoeiras de Macau (Rio de Janeiro) y Campos do Jordão e Itu (San Pablo). La base logística incluye 18 centros de distribución propios y 195

puestos de reventa, responsables de la atención de 600 mil puestos de venta en todo el país.

El portafolio de la compañía se organiza en dos categorías: productos con alcohol y productos sin alcohol, con diferentes tamaños de presentación y envases retornables o descartables. Los productos con alcohol incluyen marcas como Nova Schin, Schin, Devassa, Baden Baden, Eisenbhn, Cintra y Glacial. Dentro de los no alcohólicos se ofrecen productos innovadores como las marcas de Agua Schin, Schin Refirgerantes, Itubaína, Fruthos (néctar de frutas), Skinka y los lanzamientos de Fibz (gaseosa de bajas calorías innovadora en el mercado brasileño, y la bebida energética ECCO!, única del mercado en bajas calorías y con jugo de frutas.

Reforzando su actuación en el segmento premium de cervezas, la empresa desarrolló la franquicia Cervecería Devassa. En 2013 la franquicia totalizó 25 unidades instaladas en las regiones sur, sudeste, nordeste y centro oeste del país. Además, es parte de la red de franquicias de Sonar (empresa también dependiente de Brasil Kirin) la Minicervecería Devassa, que posee una unidad en Curitiba y otra en San Pablo. Los modelos de negocios se forman de acuerdo al nivel de inversiones, la localización geográfica del punto de comercialización y el público al que está dirigido el producto.

La visión de la empresa Brasil Kirin se caracteriza por: 1.Sorprender al consumidor con productos innovadores, conquistando su confianza y admiración; 2.Poseer marcas que aspiran obtener beneficios relevantes; 3.Lograr una

distribución con presencia total; 4.Despertar pasión en las personas; 5.Ser una empresa de bebidas innovadora que trae placer y alegría.

Sus valores son:1.Contar con personal que demuestra lealtad, pasión y compromiso; 2.Ofrecer servicios enfocados en el consumidor, con presencia e innovación; 3.Obtener como resultado marcas fuertes y reconocimiento.

La empresa Schincariol reformuló su estrategia para ampliar su presencia en el país y, después de un año de su compra, pasó a llamarse Brasil Kirin, por haber sido adquirida, como ya mencionamos, por la cervecería japonesa Kirin. Los productos y la marca, no se modificaron en nada.

Brasil es uno de los cinco países en que Kirin posee fábricas. El objetivo de su posicionamiento en el país es ganar espacio en una región nueva y reforzar las operaciones allí donde la empresa lleva más años. Además, procura dejar de ser una empresa esencialmente productora, para trabajar sobre los consumidores y la distribución.

La empresa estudia comenzar a vender en el país algunos productos fabricados en Japón, donde posee un amplio abanico de productos, que incluyen vinos y alimentos, entre otros. De cualquier manera, el nuevo objetivo de la compañía es tomar el control de la distribución, como forma de ampliar el mercado en su país, concentrándose en el mercado y los consumidores, modificando a estos fines la forma de pensar y las actitudes de sus líderes.

Nuevos productos, nuevas formas de pensar y actuar, nuevos procedimientos y también nuevas exigencias y conductas impactan en los

contratos psicológicos establecidos requiriendo un proceso de adaptación (Schein, 1999) en el que la organización y sus líderes ingresan en un período de transformación de sus conductas habituales buscando soluciones ante las nuevas reglamentaciones exigidas por la empresa.

En el proceso de venta de la empresa anteriormente referido, se mantuvo la estabilidad de los operarios y de gerentes del sector medio, líderes de los primeros. A su llegada, el nuevo grupo empresario comenzó a exigir el cumplimiento de nuevas reglas y actitudes de parte de los líderes, lo que ocasionó distintas formas de reacción, ansiedades y resistencias.

El cambio de expectativas respecto al rol y función a desempeñar significa una modificación del contrato psicológico (Schein, 1982) establecido, con la necesidad de volver a establecer sus reglas de juego.

A su vez, entendido este proceso de cambio de manera sistémica (Schein, 1999), se produce un movimiento en los distintos sectores de la organización, influyéndose mutuamente desde la percepción y significación del cambio provocando diversas conductas frente al mismo. (Schlemenson, 2007).

Los líderes con capacidades sustentables y de adaptación a los cambios organizacionales – llamados auténticos (Pérez Jáuregui, 2015) – entienden la situación como un desafío personal a sus motivaciones para permanecer en la empresa y crecer, evalúan las alternativas que se ofrecen.

Por el contrario, el proceso de cambio puede desatar resentimientos e inautenticidad (inadaptativa) en los PVL al percibir el cambio solo como amenaza y pérdida de derechos conquistados.

O sea, el proceso de cambio organizacional puede ocasionar diferentes tipos de sentimientos en los líderes entrevistados, además de afectar sus formas de liderar y motivar (Chiavenato, 2010). Esos cambios pueden ser visualizados a través de los indicadores correspondientes en los líderes auténticos e inauténticos.

Los procesos de cambio suelen estar acompañados de sentimientos de tensión y miedo en los líderes (Robbins, 2005). En este contexto, pueden desarrollar cualidades profesionales, actualizando o aprendiendo nuevos estilos de liderazgo y adaptaciones a los nuevos procesos exigidos por la empresa. Transformar esos miedos y tensiones en motivaciones tendientes a la creatividad e integración es crucial para la adaptación al cambio organizacional, el desarrollo de cualidades profesionales y personales y la redefinición auténtica de sus PVL. La falta de adaptación de los líderes al proceso de cambio trae como consecuencia ineficacia en el trabajo y pérdida de las perspectivas de realización.

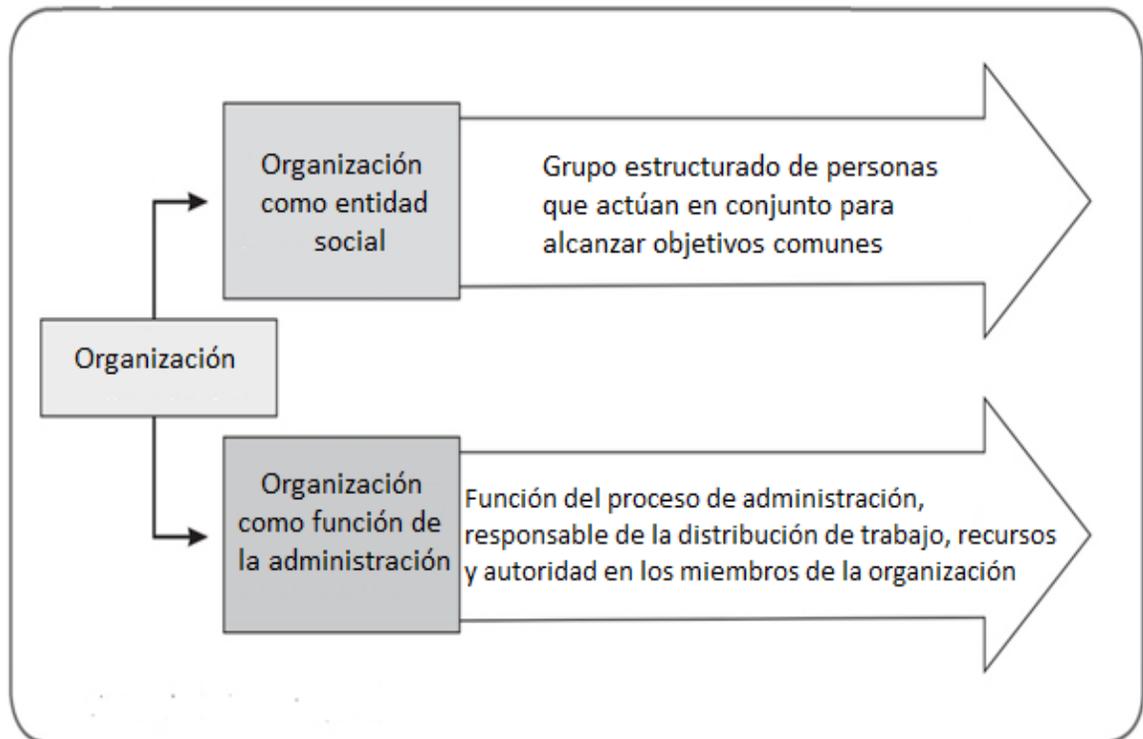
Es una cuestión primordial para RRHH encarar el problema, para potenciar que los líderes puedan actuar como aliados del proceso de cambio, transformando las tensiones en desafíos que generen motivación, compromiso y adaptación de sus PVL de forma creativa, para el bien de sí mismos y de la empresa (Pérez Jáuregui, 2015), redefiniendo contratos psicológicos (Schein, 1982) alineados a las metas.

## **CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO.**

### **3.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

En un sentido amplio, las organizaciones son unidades sociales creadas con la intención de alcanzar objetivos específicos en el menor costo y tiempo posible. Las organizaciones nunca constituyen algo acabado; por el contrario, están vivas y sujetas a cambios continuos (Chiavenato, 2010).

Los autores Sobral y Peci (2012) definen la palabra organización emparentándola con cualquier empresa o entidad social y, además, como función de administración. Más abajo, en la Figura 1, se explica esa diferencia. La organización es utilizada para alcanzar objetivos de forma eficaz y eficiente.



**Figura 1: Caracterización de Organización. Fuente: Sobral y Peci (2012)**

Chiavenato (2010) define como organizaciones formales a las empresas que tienen reglas derivadas de reglamentos escritos, con estructuras de posiciones y jerarquías que establecen normativas entre los empleados, con el objetivo de sacar ventaja de actividades específicas, facilitando el proceso de toma de decisiones, asegurando el logro de los objetivos propuestos a los individuos y regulando sus comportamientos.

Organizar significa disponer los recursos humanos en una estructura, en una organización cuya función administrativa es: distribuir las tareas y los recursos entre los integrantes, determinar quién detenta la autoridad y establecer, cuándo y dónde se deben tomar decisiones. La organización agrupa y estructura los recursos organizacionales, personas tecnología e información; también establece

los mecanismos de comunicación y coordinación entre los colaboradores de la empresa, a fin de permitir que los objetivos sean alcanzados (Sobral y Peci, 2012).

De acuerdo a Dubrin (2003), organizaciones informales son todas aquellas empresas que mantienen procedimientos ocultos, que operan en las sombras, donde se finaliza gran parte del trabajo. Organización informal es un grupo de relaciones de trabajo no formales, que aparecen para resolver la demanda de tareas no contempladas en la estructura formal, y cuya principal característica es la flexibilidad y velocidad.

### **3.2 FORMAS DE ORGANIZACIÓN**

La forma de la organización o la estructura organizacional, es el resultado final del proceso de organización, es el modo en que las actividades de una empresa son ordenadas para posibilitar el logro de los objetivos, especificando roles, relaciones y los procedimientos que permiten la acción coordinada de los empleados (Schein, 1982).

Las funciones básicas de la estructura organizacional son: ayudar a que los empleados ejecuten actividades especializadas, dentro de determinados patrones, con tareas específicas y de acuerdo a una división del trabajo; además, coordinar las actividades de los mecanismos integradores, supervisión jerárquica, reglas

formales, entrenamientos, socialización; por último, la definición de las fronteras de la empresa respecto de otras organizaciones (Sobral y Peci, 2012).

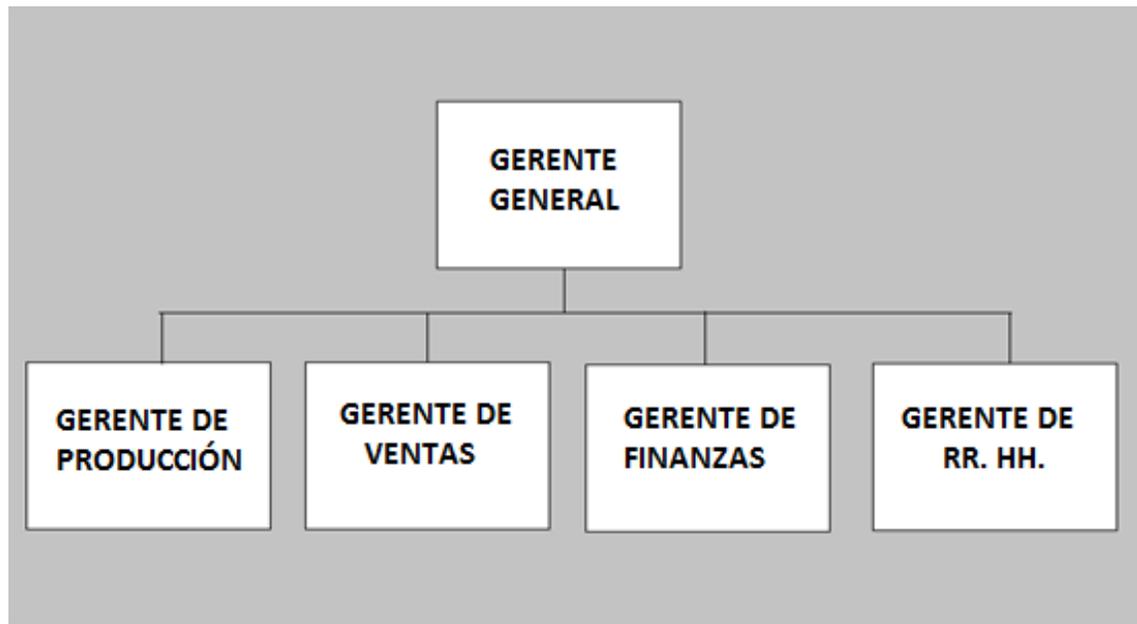
### **3.2.1 Organización funcional**

La organización funcional fue el primer método utilizado por las empresas para diseñar sus operaciones; en esta modalidad, un director o gerente general administra a sus subordinados de acuerdo a sus funciones, cada grupo realiza sus tareas, determinadas por su cargo. Este sistema permite a la empresa separar sus líneas por producto y territorio (Maristany, 2007).

Para Dubrin (2003), la organización funcional consiste en el agrupamiento de personas de acuerdo a sus conocimientos. Los nombres de los departamentos funcionales están casi siempre determinados por el tipo de negocio de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato (2010), la organización funcional es poco utilizada en las empresas. En la estructura organizacional es aplicado el principio funcional o principio de especialización de las funciones. Las ventajas de la organización funcional son: concentración total y única sobre el trabajo y la función específica; optimización de la supervisión técnica; comunicaciones directas y rápidas, y el reparto de cada cargo en una función. Las desventajas de la organización funcional son: pérdida de autoridad de comando, subordinación múltiple, competencia entre los empleados, falta de objetividad, tensión y conflicto entre los colaboradores.

Observando más abajo la Figura 2, puede comprenderse la estructuración de una organización funcional.



**Figura 2: Organización funcional. Fuente: Maristany (2007)**

Para Sobral y Peci (2012), la organización funcional o departamentalización funcional, es un método de agrupamiento basado en la similitud y proximidad de las tareas y habilidades, el uso de recursos y conocimientos necesarios para el desempeño de la función. Puede ser utilizada en cualquier empresa, cambiando solamente las funciones y los objetivos finales de la organización. Tiene como ventajas: productos en escalas, uso eficiente de los recursos, y localización de los recursos humanos en unidades organizacionales de acuerdo con sus habilidades y aptitudes.

Los mismos autores describen como ventajas de la organización funcional: economías de escala y eficiencia de recursos; condiciones para centralizar el

proceso de toma de decisiones; facilidad de dirección unificada y control de la organización a los líderes; perfeccionamiento de empleados y administradores en sus funciones y, facilidad en la comunicación y coordinación dentro de las áreas funcionales. Las desventajas son: división limitada de los objetivos organizacionales, enfocados en los objetivos de cada departamento; dificultad en el gerenciamiento y en la comunicación entre los departamentos funcionales; disminución en la velocidad de respuesta a los cambios externos en virtud de la centralización de la toma de decisiones; dificultad en encontrar responsables de problemas y situaciones.

Para Jones (2010) es posible resolver algunos de los problemas de control en una estructura funcional, como la mala comunicación entre departamentos. Este tipo de problemas puede resolverse cambiando la planificación para aumentar su integración. La figura 3A muestra la relación tradicional entre departamentos, cada empleado en su función; la figura 3B ilustra el cambio y el aumento del control y la integración.

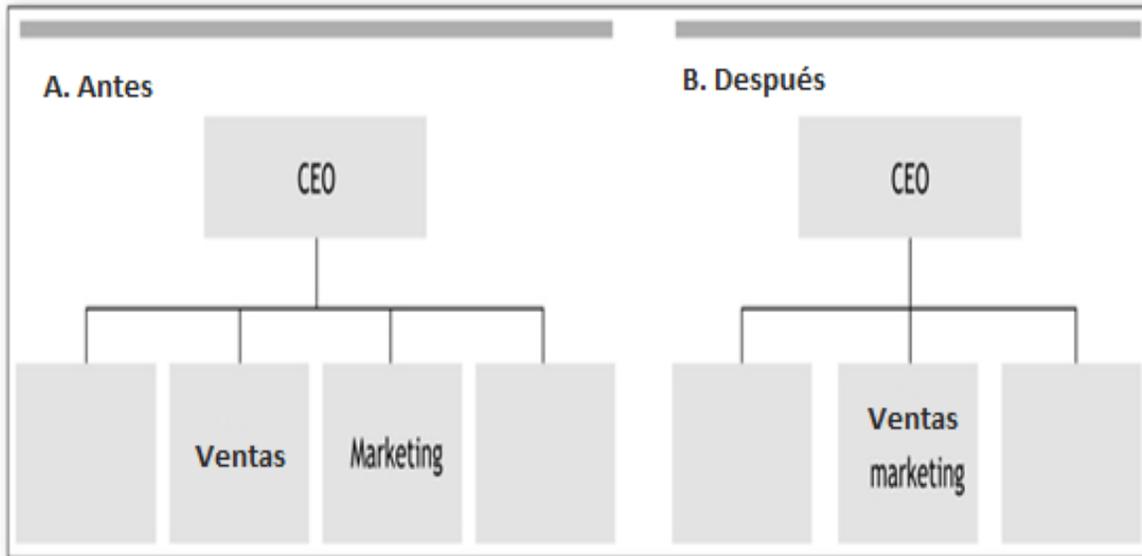


Figura 3A y 3B: Antes y después del replaneamiento. Fuente: Jones (2010)

### 3.2.2 Organización divisional.

Este modelo de organización fue creado por Alfred Sloan, presidente de General Motors, a fines de dotar de identidad y sentido de responsabilidad a la organización, colaborando de forma esencial en la conversión de la empresa en una multinacional. En concreto, consiste en que cada grupo de productos de la marca tiene su propia identidad individual, operando de forma independiente, manteniendo solamente las funciones generales como finanzas y RR. HH. (Maristany, 2007).

La organización divisional reúne las tareas en diferentes unidades semi autónomas, de acuerdo a su objetivo, producto, mercado y clientes. Los resultados mejoran cuando los objetivos organizacionales se concentran en una acción coordinada para satisfacer a los clientes, a fines de mantener determinado segmento de mercado o innovar en productos. La organización se construye en

función de resultados, de forma que cada división posee todos los recursos necesarios para la elaboración del producto final (Sobral y Peci, 2012).

Chiavenato (2010) la define como organización línea – staff, consistente en unidades y posiciones de la empresa que asesoran e influyen directamente en los órganos de la línea de producción, por medio de sugerencias, recomendaciones, consultoría en planeamiento, control e investigación de producción. Las ventajas de la organización línea – staff son: asesoría especializada, innovación y actividad de equipo, coordinada por los órganos de la línea – staff. Las desventajas se resumen en conflictos por el mantenimiento del equilibrio entre los cargos gerenciales. La figura 4 muestra un modelo de organización divisional.

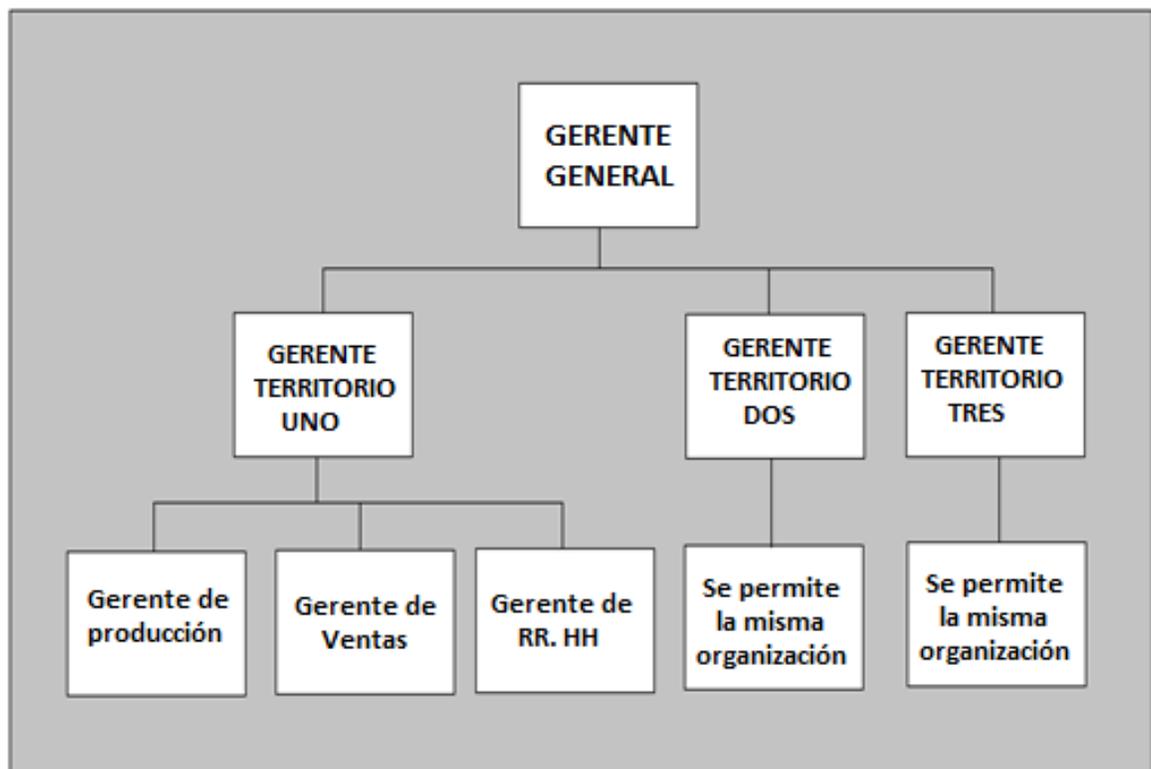


Figura 4: Organización divisional. Fuente: Maristany (2007)

De acuerdo a Sobral y Peci (2012) las principales ventajas de la organización divisional son: posibilitar una mejor distribución de riesgos para la organización como un todo, ya que cada líder de la división es responsable por un producto, mercado o cliente; proporcionar mayor adaptabilidad y capacidad de respuesta a partir de la descentralización de la toma de decisiones; alto nivel de evaluación de desempeño y resultados, y por último, mayor proximidad con el cliente y sus necesidades.

Los mismos autores describen las principales desventajas de la organización divisional como: transformación de los intereses de la división en mayores a los de la organización, volviendo difícil la coordinación; burocratización; competencia entre las divisiones por los recursos de la organización, y menor competencia técnica, ya que los departamentos funcionales están separados.

Jones (2010) afirma que pueden existir estructuras multidivisionales, en estas cada división es independiente y tiene su conjunto específico de funciones y apoyos. Los gerentes de la matriz supervisan las actividades de los gerentes divisionales, existiendo tres niveles administrativos: corporativo, divisional y funcional, de acuerdo a como se muestra en la figura 5.

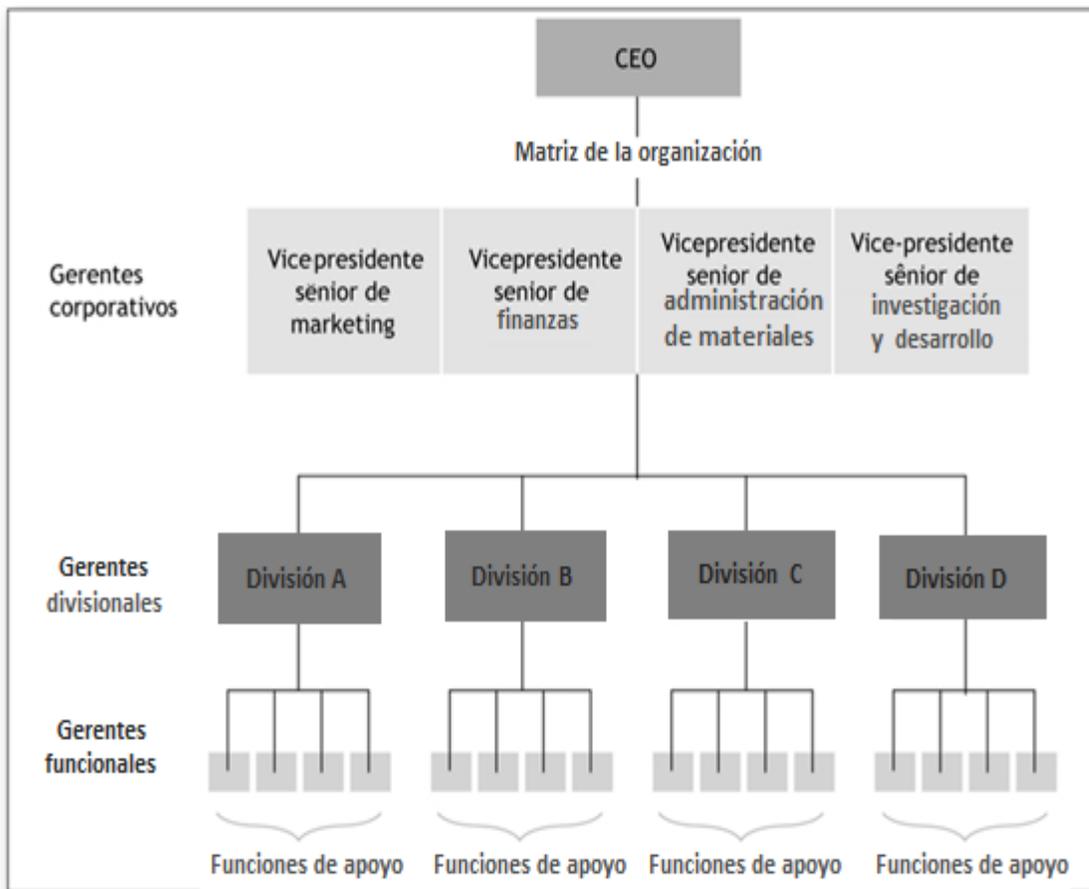


Figura 5. Estructura multidivisional. Fuente: Jones (2010)

### 3.2.3 Organización matricial

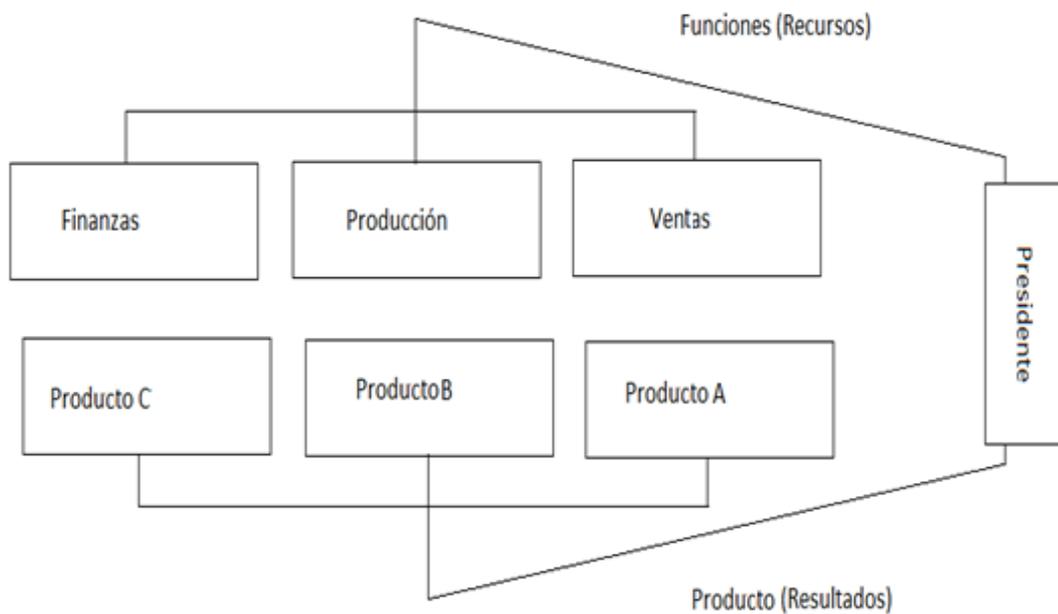
La organización matricial cuenta con una estructura de proyectos sobrepuesta a una organización funcional. Uno de los puntos principales de una empresa matricial es permitir que la organización saque provecho de las nuevas oportunidades y resuelva problemas esenciales, sin necesidad de desarrollar una nueva organización con departamentos funcionales. Los administradores de proyectos o programas en la estructura matricial tienen acceso a los recursos de

los departamentos funcionales. La ventaja clave de la organización matricial es la habilidad para llevar a buen puerto proyectos importantes que demandan atención durante un tiempo determinado. El punto negativo de esta estructura es la generación de problemas entre los empleados a partir de la identificación con los proyectos (Dubrin, 2003).

De acuerdo a Sobral y Peci (2012) las ventajas de la organización matricial son: una lógica funcional y vertical, que reúne a los especialistas en cada área funcional, permitiendo aprovechar al máximo la división del trabajo y, en una lógica divisional y horizontal, alcanzar en los aspectos críticos del negocio una coordinación y orientación enfocada al cumplimiento de los objetivos centrales, junto con una mejor adaptación al ambiente.

La organización matricial es uno de los estilos que ha pasado la prueba en situaciones críticas. Chiavenato (2010) la define como organización en cerco, como una combinación de formas de departamentos funcionales y productos o proyectos. La estructura de la empresa es mixta: la organización funcional es vertical, mientras que la de productos es horizontal. Las ventajas de la estructura matricial son: aprovechamiento de las ventajas de ambas estructuras (funcional y de producto); aprovechamiento de la especialización y coordinación; concentración en las ganancias y resultados. Las desventajas o limitaciones son: pérdida y debilitamiento de la unidad de comando, y dependencia de la colaboración de los empleados.

Para Maristany (2007), la organización matricial puede describirse como una empresa con un líder e individuos con diferentes especialidades que se agrupan para la realización de un proyecto; una vez finalizado la tarea, la empresa se disuelve. En la Figura 6 es posible comprender la estructura de la organización matriz.



**Figura 6. Organización matriz. Fuente: Chiavenato (2010)**

Las principales ventajas de la organización matricial son: potenciar las ventajas consecuentes de la estructura funcional y divisional; reducir la multiplicación y dispersión de recursos, buscando la eficiencia; flexibilizar para facilitar la adaptación de la organización a un ambiente de cambio y promover conflictos constructivos entre los miembros de la organización. Las desventajas

son: debido a la existencia de una autoridad dual, dificultar la coordinación y generar confusión, crisis, conflictos y desequilibrios de poder; pérdida excesiva de tiempo en reuniones para discutir problemas y solucionar conflictos; dificultad en identificar responsables de los problemas, y demanda de un conjunto de competencias para las relaciones personales de los gestores (Sobral y Peci, 2012).

### **3.2.4 Organización en red.**

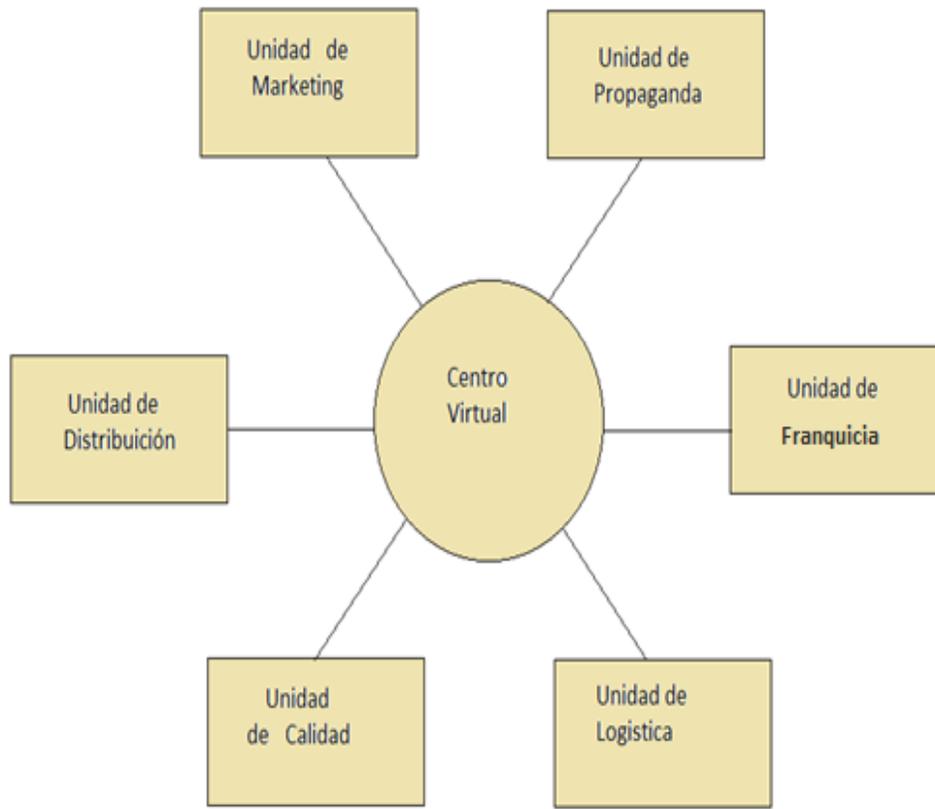
La organización en red posee una estructura jerárquica que puede ser grande o pequeña, dependiendo de su amplitud de operación. Sus colaboradores participan por lo general de otras organizaciones, se conectan con la empresa de forma independiente y trabajan sobre proyectos. La estructura en red experimentó un crecimiento importante a partir del surgimiento de internet, y es normal que en ella las tareas se desempeñen en la casa del colaborador. Uno de los objetivos de las organizaciones que trabajan de esta manera es la disminución de los gastos fijos, posibilitando versatilidad en su desarrollo (Maristany, 2007).

De acuerdo a Sobral y Peci (2012) los factores que impulsaron el surgimiento de estructuras en red son: características ambientales como grandes variaciones o dudas respecto del futuro de la empresa, lo cual requiere innovación; el impacto de la globalización y el consecuente aumento de la competitividad debido al desarrollo continuo de nuevas tecnologías de información y comunicación que abren espacios para industrias basadas en proyectos.

Para Dubrin (2003), la estructura en red es cada vez mas utilizada debido a la necesidad de reducir costos, por la disminución de activos en las empresas. Una organización en red pura no necesita espacio físico, mucho menos organigramas, no existe una estructura jerárquica, facilitando la toma de decisiones.

Las principales diferencias entre las organizaciones en red modernas y las tradicionales, siguiendo a Sobral y Peci (2012) son: división del trabajo, los departamentos se definen en base al conocimiento y especialización, no hay barreras entre ellos, se utilizan equipos multi funcionales de forma permanente o temporaria; cadena de comando horizontal, otorga autonomía en la toma de decisiones; estructura informal, fluida y mutable, el conocimiento es la fuente de autoridad; relación abierta con el exterior, establecimiento de colaboraciones con clientes y productores, alianzas estratégicas con organizaciones competentes y, por último, aprovechamiento de las tecnologías de información para ayudar en la creación de nuevas estructuras y en la integración y adaptación de los empleados.

La estructura en red o pantalla es siempre transitoria, Chiavenato (2010) señala que los departamentos tradicionales poseen un carácter permanente, estable e inmutable, mientras que la estructura de red es modificable, ágil y flexible, redefine sus tareas y actividades continuamente, de forma autónoma. Las ventajas de este tipo de organización son la proliferación de unidades de negocios, el bajo costo organizacional y la virtualización del negocio. En la figura 7 puede observarse su funcionamiento.



**Figura 7. Organización en red. Fuente: Chiavenato (2010)**

Las principales ventajas de las organizaciones en red pueden resumirse en: permitir flexibilización y adaptación a un ambiente complejo y volátil; potencializar la rapidez de respuesta a las demandas ambientales; estimular el desarrollo de la competitividad en escala global; promover un ambiente de trabajo estimulante y agradable, reducir los gastos generales en virtud de la baja necesidad de supervisión y del bajo nivel jerárquico de los líderes. Las desventajas pueden resumirse en: dificultad para encontrar responsables de situaciones o problemas; inexistencia de un sistema de control activo, volviendo a la empresa dependiente de contratos, negociaciones y conexiones electrónicas, y dificultad para el

desarrollo de una cultura organizacional fuerte, disminuyendo la lealtad de los empleados a la empresa (Sobral y Peci, 2012).

### **3.3 PROCESO DE CAMBIO**

Todo proceso de cambio puede producir desequilibrios. La mayoría de las transiciones, cuando no son bien administradas, pueden generar tensiones en los líderes. La crisis provoca una tendencia a la confusión e impacta en el gerenciamiento y desarrollo institucional (Schlemenson, 2007).

De acuerdo a Ulrich (2010) la fuerte intensidad de los cambios contemporáneos reconoce su origen, al menos en parte, en el proceso de globalización, el crecimiento de las exigencias de los clientes, las innovaciones tecnológicas y el acceso a la información. La diferencia entre ganadores y perdedores está en la capacidad de estar a la altura de los cambios que atraviesa el mundo. Para el autor, existen tres tipos de situaciones de cambio: por iniciativa, procesos y adaptaciones culturales.

Maristany (2007) señala que el cambio es un tema complejo cuya comprensión ha ocupado a los hombres desde hace mucho tiempo. El cambio se produce a partir de la apariencia de que algo nuevo puede ser alcanzado. El problema de nuestro tiempo es la velocidad y frecuencia del cambio, que imposibilitan la estabilización de un nuevo paradigma.

Lussier y Achua (2008) definen el proceso de cambio organizacional a partir de las actividades relacionadas al planeamiento, diseño, implementación y normalización de herramientas, procedimientos, rutinas y procesos o sistemas, que la empresa podrá reformar para desarrollar su trabajo de un modo diferente. Los cambios incluyen mejoras en los procesos de reingeniería, reestructuración, adquisición de negocios, fusiones o la asunción de una nueva cultura organizacional.

Ante el cambio y/o la innovación, muchas personas se sienten con miedo o amenazadas. Pérez (2009) señala que en el mundo actual, en que las certezas de orientación en la vida han caído, las personas sufren incertidumbre y angustia. Algunas pueden afrontar esa crisis de orientación vital y cambiar sosteniendo salud y realización de sentido existencial. Las creencias y motivaciones de las personas son centrales en la construcción de la subjetividad, a través de ellas la realidad es percibida, cuestionada, posibilitando o no una integración adaptativo creativa al mundo cambiante.

Maristany (2007) señala que la teoría de casos indica una situación de cambio, en la cual las pequeñas diferencias pueden generar grandes modificaciones, ya que cada una de ellas da lugar a otra serie de innovaciones, que no siendo correctamente gerenciadas, pueden ocasionar conflictos.

Motta (1997) define varios tipos de cambios organizacionales: estratégicos, tecnológicos, humanos, políticos y culturales. Los procesos de cambio influyen directamente en el empleado, en su contrato psicológico, que debe ser renovado

al inicio de cada cambio, para modificar actitudes, comportamientos y participación.

Lussier y Achua (2008) señalan que todas las relaciones poseen un contrato psicológico (Schein, 1982) que indica los aportes que el individuo hará a la organización (esfuerzo, tiempo, habilidad) y en contrapartida, la compensación que el individuo recibirá por ello. El contrato psicológico puede romperse por diversas razones como por ejemplo un acuerdo que haya dejado de ser satisfactorio para alguna de las partes, tanto al comienzo como al final de la relación, emergiendo así un conflicto.

Al amenazar la estabilidad institucional los cambios provocan rupturas traumáticas, cuanto mayor sea esta amenaza, mayor será la sensación de angustia e incertidumbre del individuo. Borges y Marques (2010), señalan que los procesos de cambio son inevitables y que el fenómeno de la resistencia es un factor potencial. En verdad, la perspectiva de éxito o fracaso está relacionada a la forma en que los cambios son implementados. El factor clave en el cambio es el grado de compromiso de los individuos que sufrirán el impacto de las transformaciones. Los funcionarios comprometidos con la organización, vivirán el proceso con optimismo y desarrollarán un espíritu de equipo, contribuyendo a mejorar su calidad de vida en el trabajo.

### **3.3.1 Etapas de cambio.**

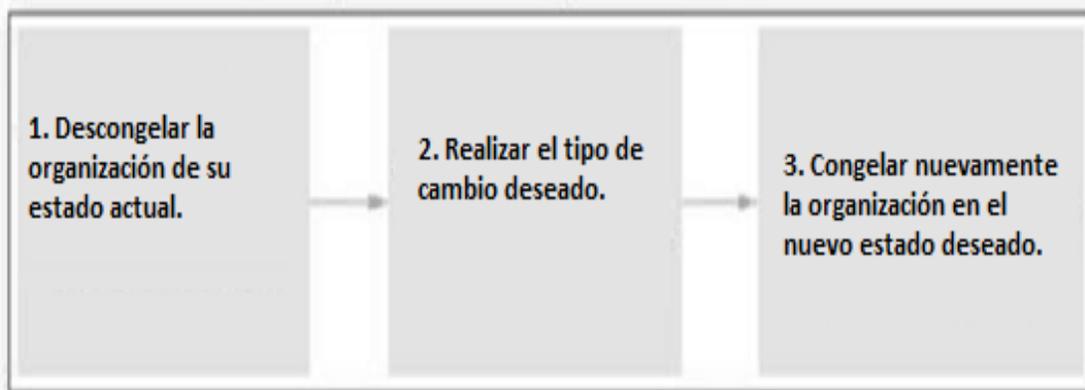
El modelo basado en la teoría de Lewin (1939) establece tres estadios del proceso de cambio: descongelamiento-cambio-recongelamiento. Este modelo es

ampliamente utilizado por los líderes en los procesos de transformación empresarial, como un apoyo para alcanzar un cambio constructivo.

De acuerdo a Davis y Newstrom (2002) en el estadio de descongelamiento deben dejarse de lado las prácticas antiguas y aprenderse las nuevas. Este es el paso más difícil, aquí se presentan las resistencias; sin embargo, un buen líder debe ayudar a sus empleados a liberar su mente de sus antiguos roles, para abrazar las nuevas ideas.

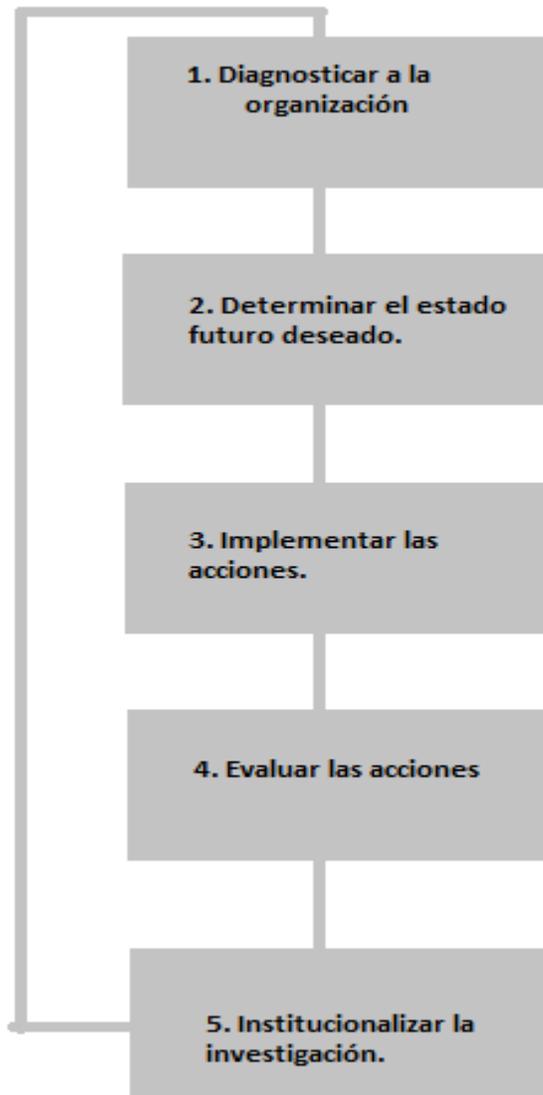
Dubrin (2003) subraya que en el proceso de cambio el empleado se moviliza y aprende nuevas tareas, por ello debe estimularse la participación y contribución de los empleados al proceso, como forma de evitar las situaciones de desorientación, confusión, conflicto y resistencia.

Por otro lado, Jones (2010) señala que independientemente de que el tipo de cambio pueda ser concebido como una evolución o una revolución, los gestores enfrentan el problema de hacer que la organización cambie. Retornando a lo indicado al principio de este apartado, la teoría de Lewin señala tres estadios de cambio: descongelar la organización, hacer el cambio, y por fin, una vez realizadas las transformaciones deseadas, congelar nuevamente a la organización.



**Figura 8. Proceso de cambio. Fuente: Jones (2010)**

Jones (2010) afirma que no basta con hacer algunos cambios en las relaciones y en las tareas, el proceso de cambio debe ser activamente administrado a través de la investigación activa, como se muestra en la figura 9.



**Figura 9. Etapas de la investigación – acción. Fuente: Jones (2010)**

En el re-congelamiento se espera que el empleado haya aprendido e integrado a las nuevas prácticas que suponen sus tareas y objetivos, de forma que sean parte de su comportamiento rutinario. El simple acto de conocer el nuevo procedimiento no basta para garantizar que el empleado lo asimilará y utilizará, la

práctica exitosa solo se producirá al final de este estadio (Davis y Newstron, 2002).

### **3.3.2 Resistencia al cambio**

De acuerdo a Motta (1997), dependiendo de la habilidad con que fuere implementado, el cambio puede traer como resultado el éxito o problemas. Por ello es importante buscar la motivación de cada empleado, para que haga las alteraciones necesarias en su rutina cotidiana.

Davis y Newstron (2002) señalan que la resistencia al cambio ocurre cuando los empleados tienen comportamientos negativos, orientados a desacreditar, postergar o impedir la implementación de transformaciones. Esta resistencia se desencadena al ponerse en riesgo las necesidades de seguridad, integración social, estatus y autoestima.

Para Dubrin (2003), los individuos se resisten al cambio por miedo a lo desconocido o por estar apegados a un sistema al que están habituados. Las personas se niegan al cambio por razones que consideran importantes, por miedo a un resultado negativo.

Jones (2010) destaca la teoría de Kurt Lewin sobre la fuerza del cambio, donde esta fuerza está equilibrada con las resistencias. La organización se encuentra en un estado de inercia, al hacer un cambio organizacional, los líderes necesitan encontrar un modo de aumentar las fuerzas del cambio, reducir la resistencia, o las dos cosas al mismo tiempo, como puede observarse en la figura 10.

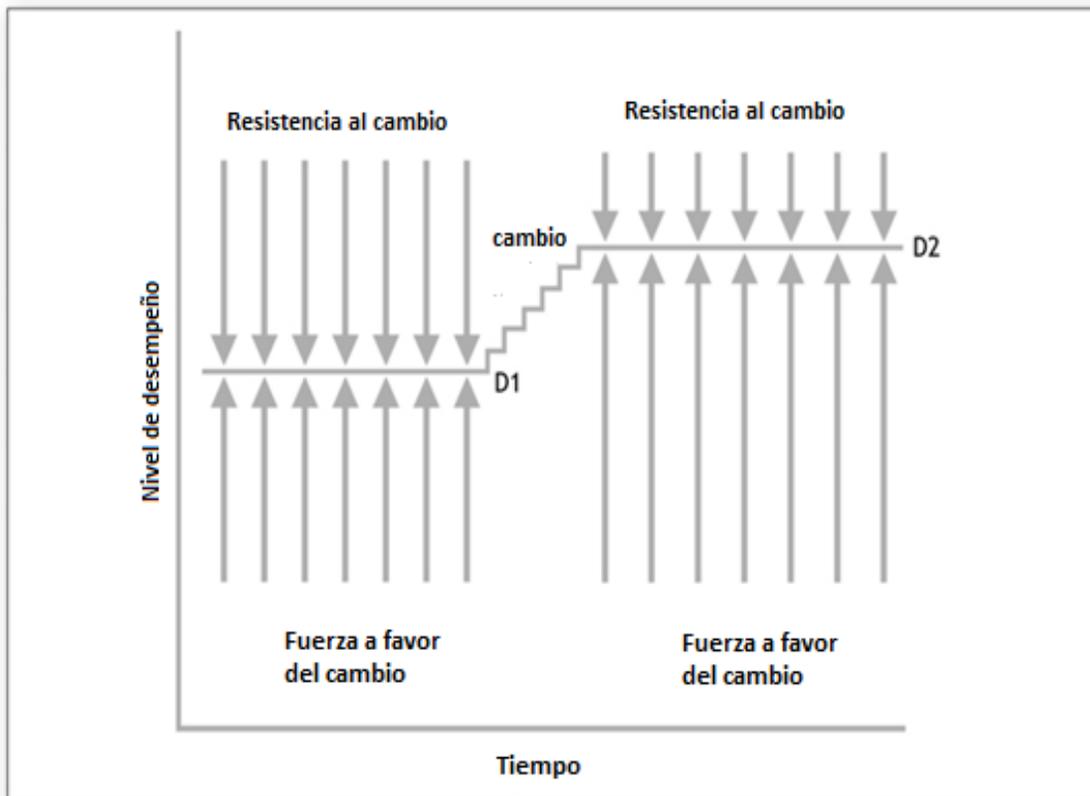


Figura 10. Teoría del campo de fuerza. Fuente: Jones (2010)

### 3.3.2.1 Tipos de resistencia.

Maristany (2007) al exponer las teorías de Jeffrey Pfeffer, enumera las barreras de resistencia al cambio: estratégicas y financieras, relacionadas a fracasos anteriores; sociales; políticas; jerárquicas, cuando no se tiene poder para realizar modificaciones.

El mismo autor señala que la resistencia puede ser abierta o encubierta. La resistencia abierta es honesta y para enfrentarla es necesario explicar las ventajas de la nueva situación. La resistencia encubierta se disfraza, presenta razones

diferentes a las que verdaderamente están ocasionando la resistencia, haciendo que el líder trabaje en un sentido incorrecto.

Para Davis y Newstrom (2002) existen tres tipos de resistencia al cambio: lógica, psicológica y sociológica. La resistencia lógica surge del tiempo y esfuerzo de adaptación que demanda el cambio, como por ejemplo, nuevos aprendizajes para realizar nuevas tareas. La resistencia psicológica se basa en las emociones, sentimientos y actitudes, fundamentalmente de miedo a lo desconocido y desconfianza en el liderazgo. La resistencia sociológica resulta de los juicios de los intereses, normas y valores grupales, que constituyen fuerzas importantes en el ámbito laboral.

Los tres tipos de resistencias deben ser consideradas previamente, al inicio del cambio, para que los empleados puedan aceptarlo y adaptarse. El reconocimiento de estas resistencias es fundamental para el éxito del proceso de transformaciones.

### **3.3.2.2 Conflicto y crisis**

El término conflicto deviene de la oposición entre dos individuos o fuerzas que producen estrés. El conflicto aparece cuando dos o más partes perciben que están compitiendo por metas, valores y hechos; también cuando el empleado tiene que decidir entre dos opciones. El conflicto posee contenido emocional y por ello produce estrés en los individuos involucrados (Dubrin, 2003).

Davis y Newstrom (2002) ven al conflicto como un proceso interpersonal que surge por desacuerdos con los objetivos o métodos. Los conflictos relativos a

objetivos o métodos ocurren, entre otras razones, por ambigüedad de roles, reglas, personalidades, recursos, actitudes, creencias y experiencias.

La crisis es una situación colectiva definida por contradicciones y rupturas, llena de tensiones y desacuerdos, que produce en las personas y grupos la obligación de adaptarse a una nueva línea de conducta y a nuevas reglas acordes a las nuevas posibilidades de la organización (Schlemenson, 2007).

Para Lussier y Achua (2008) muchos líderes están siempre expuestos al conflicto y deben dedicar una parte de su tiempo a su tratamiento; por lo tanto, saber administrar de forma constructiva el tiempo es una de las cualidades de un buen liderazgo. La capacidad para resolver conflictos ejerce un efecto directo en el éxito del líder.

Los líderes y conductores enfrentan constantemente fenómenos de crisis. Schlemenson (2007) declara que para introducir modificaciones sustanciales, el líder debe saber administrar los cambios y vencer las crisis que se presenten, ya que un buen líder es un agente de transformaciones. El conflicto puede ocurrir en el interior de una persona o entre personas, grupos o empresas que compiten. El conflicto intrapersonal ocurre cuando el líder o colega de trabajo ofrece señales de expectativas contrarias a las propias. El conflicto interpersonal sucede cuando aparece un problema grave para muchos empleados, afectando sus emociones, autoestima e imagen.

En general, los conflictos ocurren por falta de comunicación o diferencias de percepción. Los intergrupales se producen entre departamentos de la misma

empresa o entre grupos distintos, que emergen a causa de puntos de vista diferentes, lealtades grupales o competencia de recursos (Davis y Newstrom 2002).

Los conflictos interpersonales reconocen diferentes causas: cambios organizacionales, diferencias en los valores, amenazas al estatus, percepciones de situación diferentes, falta de confianza y choques de personalidades. Los conflictos ocasionados por cambios organizacionales se producen cuando los individuos poseen puntos de vista diferentes en relación al rumbo de la empresa, los recursos a ser utilizados o los resultados por alcanzar (Davis y Newstrom 2002).

Para Dubrin (2003) pueden ocurrir dos tipos de conflictos: funcional y disfuncional. El conflicto funcional ocurre cuando se atienden los intereses de la empresa, el resultado es una disputa o desacuerdo que estimula un mejor nivel de desempeño y motiva a los colaboradores a resolver problemas y desarrollar la creatividad en un proceso de cambio constructivo. El conflicto disfuncional puede generar diversos trastornos y disputas, desperdicio de tiempo en pro del bienestar personal sin atender a los intereses de la organización.

Las empresas en crisis producen situaciones caóticas, debido a que en estas condiciones se quiebran las reglas de la organización y se entra en confrontación con las variables individuales del empleado; esta crisis produce un impacto alienante, una demarcación que puede llevar a la ruptura de la relación laboral. La ruptura es una pérdida, producto de la percepción de riesgo al

sufrimiento y a un sentimiento de amenaza a la integridad del individuo, afectando no solamente esta relación particular, sino también el desarrollo de conflictos entre personas y grupos (Schlemenson, 2007)

Este autor afirma que desde el punto de vista sociológico, la crisis se produce a partir de una situación grupal caracterizada por contradicciones, desacuerdos y rupturas, desfasajes entre las ideas o intereses propios y las nuevas ideas.

### **3.4 LIDERAZGO.**

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida, a través de la comunicación, a la ejecución de una o más metas. Es un fenómeno social, que logra que las personas conduzcan sus percepciones y objetivos en dirección a las metas planteadas por el líder (Chiavenato, 2010).

Para Lussier y Achua (2008) el liderazgo es un proceso de mutua influencia entre líderes y seguidores en el que se procura el cambio para alcanzar los objetivos de la organización. En este proceso se ponen en juego la comunicación e intercambio de ideas, la aceptación y la motivación de los seguidores para llevarlas a la práctica.

La motivación es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener un resultado. Motivar a otros siempre es difícil, requiere tiempo y un

líder que esté motivado consigo mismo y con las demás personas (Lussier y Achua, 2008).

Davis y Newstrom (2002) conceptualizan al liderazgo como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en vistas a la realización de objetivos. Estudian el ejercicio del liderazgo a partir de la calidad en el desempeño de roles. Los roles de los líderes se fundamentan en sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales; habilidades que aplican en grados diferentes y en diversos niveles organizacionales. Su comportamiento, como continuadores de la misión y valores de la organización, es importante para la empresa. En el caso que uno de estos elementos, o su debido gerenciamiento, no esté presente, el líder no conseguirá ejercer su liderazgo con autonomía y excelencia.

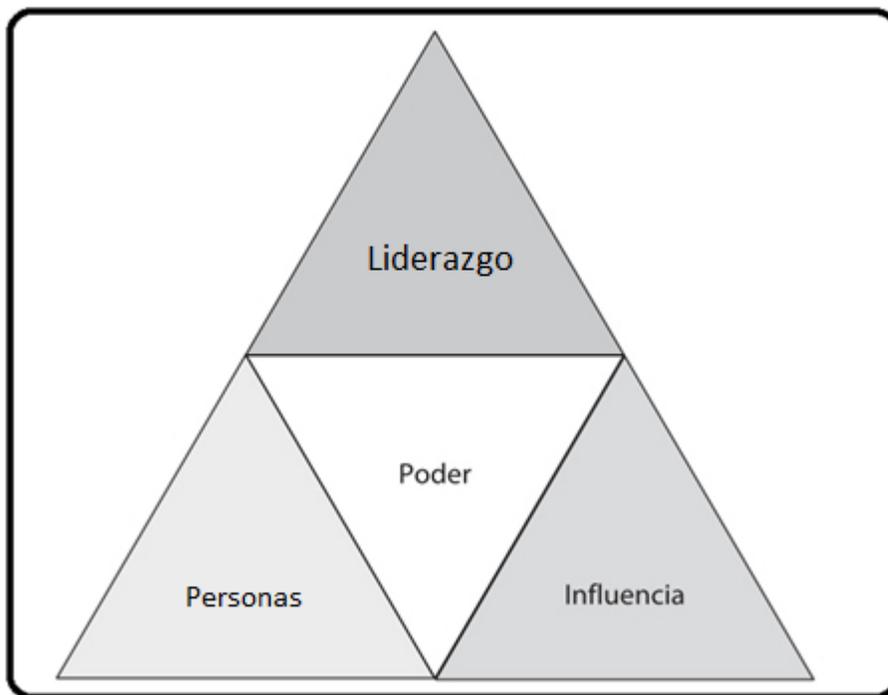
Maristany (2007) define al líder como alguien que tiene la cualidad de hacer que las personas lo sigan. No existe modo en que esta cualidad pueda ser desarrollada, ella viene con el líder, como una cualidad intrínseca de su personalidad.

Soares (2011) afirma que liderazgo es el proceso de conducir acciones o influenciar en el comportamiento y la mentalidad de las personas, el líder es la figura indispensable para que cualquier emprendimiento alcance resultados positivos.

De acuerdo a la reconstrucción realizada por Robbins (2005) sobre los estudios de liderazgo en los años treinta del siglo XX., los investigadores creían

que era posible identificar liderazgos en algunos rasgos intelectuales, sociales, físicas y de personalidad. En estas teorías se partía del principio de que el líder poseía cualidades comparativamente mejores que las del resto de las personas.

Sobral y Peci (2012) definen el liderazgo en el contexto de la administración, como el proceso social de dirigir e influenciar el comportamiento de los miembros de la organización, a fin de alcanzar determinados objetivos. Como puede verse en la figura 11, la definición de liderazgo involucra tres dimensiones: personas, poder e influencia.



**Figura 11. Elementos del liderazgo. Fuente: Sobral y Peci (2012)**

Es evidente que el liderazgo presupone personas con disposición a seguir órdenes, sin esa sumisión elemental de los empleados no podrían existir líderes.

El poder del liderazgo se concentra en una sola persona o en unas pocas personas (Sobral, y Peci, 2012).

### **3.4.1 Teorías del liderazgo.**

Para comenzar, entre las limitaciones que presenta la Teoría de los Rasgos podemos mencionar que no existe ningún rasgo universal a partir del cual pueda preverse la capacidad para liderar de una persona. Los rasgos de personalidad permiten prever mejor el comportamiento en situaciones donde no existen normas rígidas, incentivos y expectativas. Además, los rasgos pueden servir para identificar un líder, aunque no permiten distinguir entre eficaces e ineficaces (Robbins, 2005)

Maristany (2007) afirma que el poder de liderazgo puede provenir de la organización y las características de la empresa. También señala que existen casos en que por un periodo de tiempo determinado, las personas siguen circunstancialmente a un líder por su carisma o debido a la especificidad de la situación.

Considerando que el liderazgo no podía ser explicado solamente por el comportamiento de los líderes, las investigaciones pasaron entonces a centrarse en los factores situacionales. Entre las teorías que contribuyeron a este enfoque se destacan los desarrollos de Fiedler y la teoría del liderazgo situacional, de Hersey y Blanchard (Robbins, 2005).

De acuerdo a Covey (2002) el liderazgo centrado en principios es practicado desde adentro hacia afuera del individuo en cuatro niveles: personal,

interpersonal, gerencial y organizacional. Cada uno de esos niveles es necesario para el líder. En el nivel personal, la confiabilidad se basa en el carácter y las competencias. En el nivel interpersonal, esa confianza se construye en base a empatía, sinergia e interdependencia productiva. En el nivel gerencial se produce la confianza de los individuos en el líder. En el nivel organizacional, aparece la necesidad del líder de organizar a las personas, entrenarlas, formar equipos para solucionar problemas y crear una estructura y una estrategia para alcanzar resultados.

Para Dubrin (2003) y Robbins (2005), el modelo de contingencia de Fiedler conjuga las dos dimensiones del comportamiento del líder: orientación para la tarea y para las relaciones. Estas dimensiones se combinan con tres criterios situacionales: grado de confianza, procedimientos establecidos en el trabajo y grado de influencia del líder. La Teoría Situacional entiende que la eficacia dependerá de las acciones de los liderados, independientemente de lo que haga el líder.

La Teoría de la Meta y Camino, desarrollada por House en 1972, argumenta que la función del líder es ayudar a los subordinados a alcanzar sus metas. Para evaluar esta relación fueron identificados cuatro tipos de liderazgos: líder directivo, líder soporte, líder participativo y líder orientador (Dubrin, 2003; Robbins, 2005).

De acuerdo a Robbins (2005) el comportamiento del líder debe ajustarse a la estructura de la tarea. Esta mirada está emparentada con la teoría de Vroom y

Yetton, quienes en 1973 desarrollaron el modelo de participación de liderazgo, que relaciona el conocimiento del liderazgo con la participación en el proceso de decisión.

Davis y Newstrom (2002) afirman que las personas llevan a la organización sus impulsos y necesidades, afectando su rendimiento en el trabajo y creando tensiones que estimulan recompensas.

Los líderes competentes son aquellos que advierten la necesidad de cambiar continuamente para mejorar el proceso de trabajo, estableciendo siempre nuevos objetivos. Las organizaciones también necesitan modificarse de forma continua para adaptarse a un ambiente global que se transforma vertiginosamente (Lussier y Achua, 2008).

Covey (2002) también señala las características de los líderes que basan su poder en principios y valores, manteniendo una actitud de apertura al aprendizaje a través de lecturas, experiencias y entrenamientos, desarrollando nuevas habilidades e intereses y trabajando de forma entusiasta. El líder basado en principios cuenta con actitudes optimistas y positivas, contagiando a su entorno para que crean y trabajen en un ambiente amigable.

Este tipo de líderes creen en las personas y sus potencialidades y no reaccionan desmesuradamente frente a comportamientos negativos, críticas o debilidades humanas. Los líderes basados en principios se toman la vida como una aventura, tienen una seguridad que parte de su interior. También son

catalizadores de cambios y logran mejorar cualquier situación problemática, trabajan de forma ardua e inteligente y son productivos, creativos e innovadores.

Los líderes con principios ejercitan la auto renovación de la personalidad, tanto en la dimensión física y mental, como en lo emocional y espiritual. Participan de actividades aeróbicas y ejercitan sus mentes. En este sentido, Covey (1994) se cuestiona la diferencia entre gerenciamiento y liderazgo, entendiendo que el gerenciamiento ve a través de lentes y cumple sus tareas, en cambio el liderazgo examina esos lentes y se pregunta sobre el cuadro de referencia. El gerenciamiento trabaja dentro de los sistemas para hacerlos funcionar, el liderazgo trabaja en los sistemas. El liderazgo aborda cuestiones vinculadas con la dirección, visión, objetivos y principios, con la formación de los individuos, su mentalidad, enriquecimiento emocional, el fortalecimiento de las personas. El liderazgo lidia con todo lo activo; el gerenciamiento, con los resultados. El autor observa que tanto el liderazgo como el gerenciamiento, tanto la eficacia como la eficiencia, son necesarias para un adecuado desarrollo organizacional.

Es evidente que se realiza una clara distinción entre gerenciamiento y liderazgo. El gerenciamiento se basa en los métodos, en el mejor modo de conseguir determinados resultados. El liderazgo se basa en objetivos y metas, y debe estar antes que el gerenciamiento. Mientras que los gerentes están enfocados en los sistemas, procesos y tecnologías, los líderes están pensando en las personas, el contexto, la cultura, buscando servir a los colaboradores de la organización (Covey, 1994).

Un liderazgo fuerte precisa monitorear constantemente los cambios en el medio social, los hábitos de consumo, los impulsos de los consumidores, organizando los recursos en la dirección correcta. La mayoría de las organizaciones se encuentra sobre gerenciada y sub liderada. El rol de líder en el siglo XXI no es simplemente ser un “gerente del cambio”, sino actuar como un activo creador del futuro, debe “liderar el cambio” (Covey, 2003).

Aunque existan diversos conceptos de liderazgo, la esencia es la misma, una persona es seguida por otras y solo es eficaz si el liderazgo es espontáneo, si en la relación los seguidores ceden con naturalidad al poder e influencia de líder y sus necesidades. Los líderes naturales pueden no tener un cargo formal, sin embargo, su capacidad de llevar adelante tareas y mantener la red social del grupo, hacen que realmente detenten el poder.

### **3.4.2 Estilos de liderazgo.**

El liderazgo carismático despierta una gran motivación para la realización de tareas. El carisma define a un estilo de liderazgo que puede observarse en las instituciones religiosas, políticas y también en las empresas cuando se encuentran atravesando un proceso de cambio (Stoner y Freeman, 1999).

Robbins (2000) afirma que el liderazgo visionario posee características que van más allá del carisma, consistentes en la habilidad para imaginar y crear el futuro; de esta forma se construye una declaración de misión y la realización proyectada ayuda a direccionar las tareas.

Los líderes carismáticos poseen visión de futuro, están dispuestos a correr riesgos y son sensibles a las necesidades de sus seguidores. Robbins (2005) afirma que un líder puede desenvolver el carisma al crear un vínculo que inspire a las personas, provocando emociones que hagan de sus colaboradores fervientes seguidores.

De acuerdo a Maristany (2007) existen cuatro formas de liderazgo: a) el estilo autoritario, poco atento a la información, no da espacio a otros y actúa rápidamente al momento de tomar decisiones; b) el estilo flexible, se adapta con rapidez ante la aparición de inconvenientes e imprevistos; c) el estilo jerárquico, el líder se destaca por su actitud, busca información, es participativo aun cuando decide por sí mismo, escucha las opiniones.

Melo (2002) clasifica cinco estilos de liderazgo: a) autocrático I, el líder decide y soluciona los problemas, con la información que tiene a mano; b) autocrático II, el líder obtiene la información necesaria de sus subordinados, pero se reserva la toma de decisiones; c) consultivo I, el líder comparte el problema a resolver con los subordinados que considerada competentes, intercambia ideas e información, y toma la decisión final; d) consultivo II, el líder comparte el problema con sus subordinados como un grupo y toma la decisión, y por último, e) Grupal II, el líder junto a sus subordinados comparten los problemas y la toma de decisiones.

Robbins (2005) diferencia el líder carismático, el líder transaccional y el líder transformacional. Los tres tienen en común su énfasis en los comportamientos

simbólicos y apelativos, los líderes de estas características intentan poner en evidencia que son capaces de alcanzar altos niveles de compromiso de sus subordinados.

En el liderazgo transaccional el líder reconoce las conquistas, realiza las correcciones necesarias y motiva a sus seguidores en la dirección de las metas a alcanzar por medio de la explicación de los roles y la exigencia en cada tarea. El liderazgo transformacional está relacionado con la transmisión de inspiración a los seguidores, para que puedan trascender sus propios intereses en beneficio de la organización. De esta forma, este estilo de liderazgo ofrece una visión futura y da un sentido a la misión, estimula el orgullo, exterioriza sus expectativas, ofreciendo una atención especializada al seguidor. El liderazgo transformacional está fuertemente correlacionado con las bajas tasas de rotatividad y la mayor satisfacción y productividad de los colaboradores (Robbins, 2005).

Dubrin (2003) define al liderazgo transformacional como una ayuda para revitalizar la organización en términos tecnológicos y en capacidad de respuesta a las necesidades de sus colaboradores, lo cual permite desarrollar nuevas visiones para la empresa y movilizar a sus seguidores a trabajar por sus ideales.

En la mirada de Sobral y Peci (2012), el líder transaccional guía y motiva a sus subordinados en dirección de los objetivos, esclarece su rol y las exigencias de las tareas asignadas, preocupándose por las necesidades de los empleados, considerando la relación con ellos como una transacción o intercambio de recompensas, ideal para la estabilidad de la organización. Por otro lado, el líder

transformacional tiene la habilidad de realizar cambios, inspira a sus colaboradores a trascender sus intereses en favor de la empresa, no depende de recompensas, establece una visión de futuro, valores e ideas para profundizar las relaciones. Es un tipo de liderazgo que se asocia a mejores desempeños y satisfacción de los empleados y menor rotatividad.

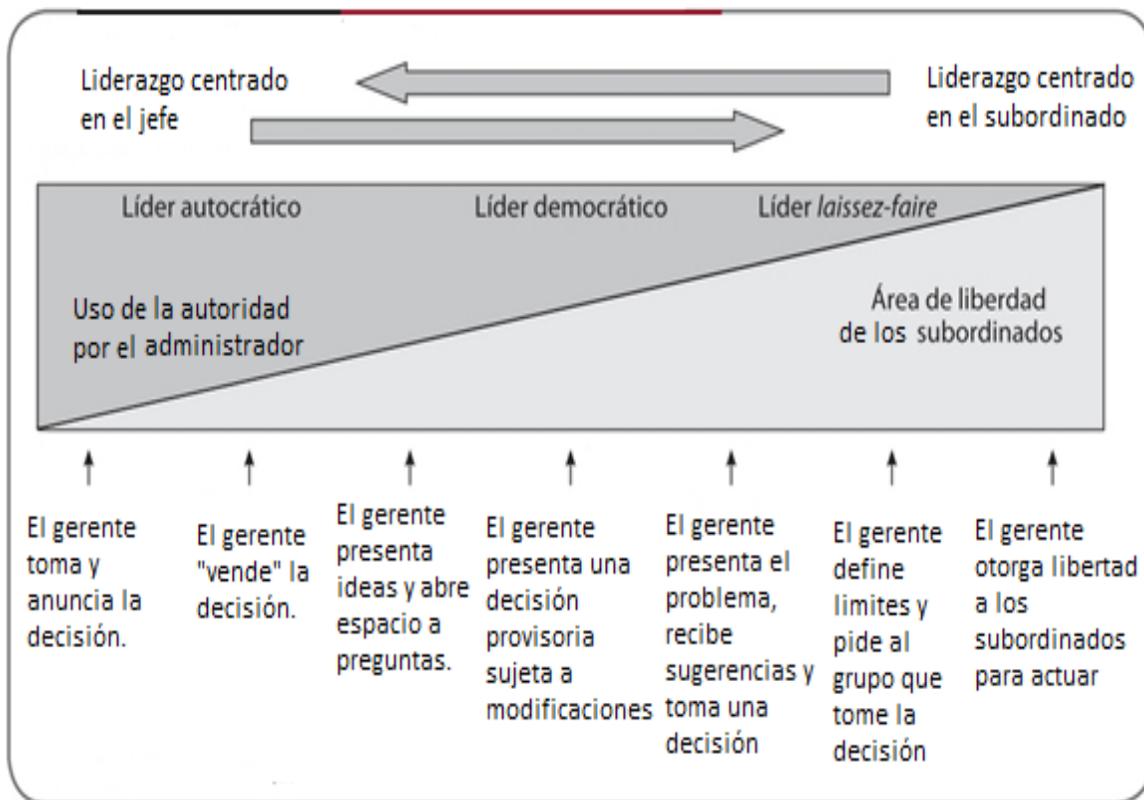
Para Chiavenato (2010) existen tres tipos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. En el liderazgo autoritario el líder es duro e impositivo, el comportamiento del grupo es tenso, hay frustración y agresividad, merman la iniciativa y las relaciones de amistad. En el liderazgo liberal el líder permite el ejercicio de libertades; sin embargo, la baja productividad y las altas oscilaciones, junto con el individualismo y el poco respeto al líder, son signos característicos de este tipo de liderazgo. En el liderazgo democrático, el líder siempre consulta y orienta, mantiene una buena comunicación con el grupo, al punto de formar relaciones de amistad.

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal</b>
El líder toma decisiones sin participación del grupo.	Las decisiones son debatidas por el grupo, estimulado y asistido por el líder.	Libertad para tomar decisiones individuales o grupales, con participación mínima del líder.
Líder determina las tareas de cada integrante del grupo.	El grupo sugiere las técnicas y ejecución de las tareas, aconsejando al líder cuando fuere	La participación del líder es limitada, ofreciendo al grupo materiales y soporte para el esclarecimiento del

	necesario.	problema.
El líder determina las tareas que cada miembro del grupo realizará.	La división de tareas es responsabilidad del grupo.	Toda la responsabilidad es del grupo. Falta de participación del líder.
El líder se responsabiliza de juzgar el desempeño de cada miembro del grupo.	El líder busca ser un miembro del grupo.	El líder solo realiza comentarios sobre el desempeño de las personas cuando se le pregunta.

**Cuadro 1 - Estilos de Liderazgo. Fuente: Chiavenato (2010)**

Sobral y Peci (2012) denominan al estilo liberal como *laissez-faire*, aunque la definición es la misma. En la figura 12, puede verse la escala de comportamientos de acuerdo al liderazgo.



**Figura 12. Comportamiento del liderazgo. Fuente: Sobral y Peci (2012)**

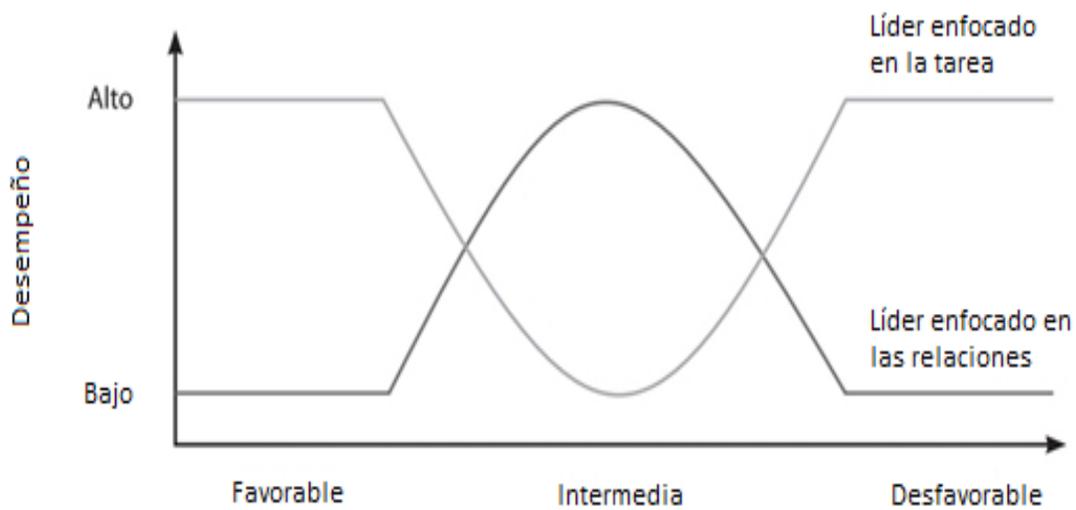
Los mismos autores concluyen que en el largo plazo, el estilo democrático es el más eficaz. Además, definen tres conjuntos de fuerzas que deben ser consideradas: 1. fuerzas del administrador, quien debe escoger el estilo de liderazgo en el cual se siente confortable, 2. fuerzas de los subordinados, compuestas por las características de los empleados, y 3. fuerzas situacionales, hechas de la estructura, recursos, cultura organizacional y tiempo para la finalización de la tarea.

Minicucci (1978) destaca cuatro tipos de liderazgos: líder separado, líder relacionado, líder integrado y líder dedicado. Estos estilos están definidos a partir de sus orientaciones para las tareas y las relaciones interpersonales. El líder

separado es un individuo poco orientado a la tarea y las relaciones; el líder relacionado posee una alta orientación para las relaciones y poca para las tareas; el líder dedicado es aquel que se orienta en las tareas y poco en las relaciones, y el líder integrado es aquel que posee alta orientación para relaciones y tareas.

De acuerdo a Sobral y Peci (2012) tanto el liderazgo orientado para la tarea o estructura de iniciación, como el liderazgo orientado para las personas o consideración, poseen elementos variables que influyen directamente en su eficacia. En el liderazgo orientado a una estructura de iniciación, influye el clima entre los colaboradores, la comunicación y la forma en que son realizadas las tareas. El liderazgo de consideración se basa en la confianza entre el líder y el empleado fundada en el respeto del líder, por las ideas y sentimientos del colaborador; en este caso, el líder es un amigo preocupado por el bienestar de su equipo.

Los estudios concluyen que líderes con una alta estructura de iniciación y una alta consideración por los colaboradores, están asociados a un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo; sin embargo, no siempre son eficaces, como puede verse en la Figura 13.



Dimensión	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relación líder-subordinados	Buena	Buena	Buena	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala
Estructura de la tarea	Estructurada		Desestructurada		Estructurada		Desestructurada	
Poder de la posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

**Figura 13. Teoría de Contingencia de Fiedler. Fuente: Sobral y Peci (2012)**

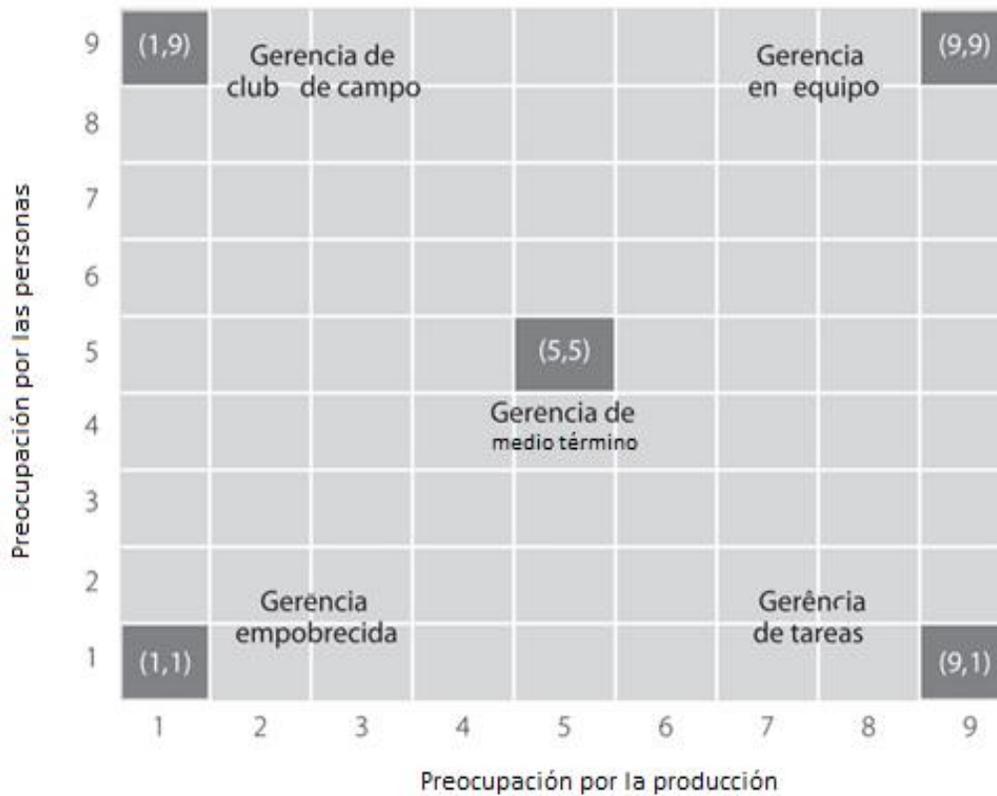
De acuerdo a Chiavenato (2010), la conceptualización de Likert de los estilos de liderazgo puede dividirse en dos: liderazgo centrado en la tarea o en las personas. En el primer estilo la preocupación central es por la tarea y los resultados, es el estilo de Taylor, con su típica división del trabajo, que busca optimizar el tiempo y aumentar la productividad. El liderazgo centrado en las personas, está volcado directamente a los aspectos humanos, buscando mantener

colaboradores activos y eficaces, con mayor participación en las decisiones, como puede verse en la Figura 14.



**Figura 14. Orientación del liderazgo. Fuente: Chiavenato (2010)**

De acuerdo a Sobral y Peci (2012), en el campo gerencial, Blake y Mouton proponen una visualización bidimensional del estilo de liderazgo, demostrando preocupación tanto con las personas, como con los resultados de la producción, para alcanzar un buen desempeño.



**Figura 15. Tipos de gerencias. Fuente: Sobral y Peci (2012)**

Observando el Cuadro 2, pueden verificarse los cinco estilos de liderazgo en el campo gerencial y puede observarse que un líder de equipo (9-9) construye un liderazgo más eficaz, proporcionando mayor desempeño y satisfacción, y menor rotatividad y crisis.

Estilo de liderazgo	Posición en el diagrama	Definición
Líder-personas	1-9	Orientado a las necesidades de los funcionarios, promueve un ambiente amigable y un ritmo de trabajo confortable (gerencia de club de campo).
Líder-tareas	9-1	Orientado a la producción y eficiencia de las operaciones, defiende la interferencia mínima de la persona en las actividades de la organización (gerencia autoritaria o de tareas).
Líder-negligente	1-1	Abdica de su papel de liderazgo, ejerciendo un esfuerzo mínimo para justificar su permanencia en la organización.
Líder medio término	5-5	Orientado moderadamente a los individuos y la producción, busca un equilibrio entre la satisfacción de las personas y las necesidades de producción.
Líder-equipo	9-9	Orientado tanto para las personas como para la producción, busca el compromiso de los funcionarios con los objetivos de la organización y desarrolla relaciones de confianza y respeto con sus subordinados.

**Cuadro 2. Los cinco estilos de liderazgo en el campo gerencial. Fuente: Sobral y Peci (2012)**

### **3.5 PROYECTO DE VIDA LABORAL (PVL)**

Pérez Jáuregui (2015) señala que para cuidar a los empleados es fundamental que las empresas creen climas laborales saludables y estimulantes, que incluyan programas de atención, retención y desarrollo del personal, generados a partir del conocimiento de sus necesidades y comprometiendo su participación y realización.

Las motivaciones e intereses que generan estos proyectos son dinámicas, cambian de acuerdo a la situación en que se desarrolla la personalidad, ya que las transformaciones que atraviesa el mundo actúan directamente sobre la personalidad y sus intereses.

Maristany (2007) describe que las personas y las organizaciones se desarrollan de manera conjunta. Para comprender la evolución psicolaboral Pérez Jáuregui (2015) trabaja con las competencias laborales, identificando a las mismas a partir del desempeño de una actividad. Con esos datos se desarrolla un plan de actividades para certificar la evolución de esas competencias, el desempeño del líder y su correlación con las normas de la organización.

Respecto del proceso de evaluación de los líderes, Pérez Jáuregui (2012) señala el concepto de competencia laboral, el desempeño como líder y la congruencia con las normas de la organización en la que se desenvuelve.

El PVL es entendido por la autora (2009) como un sistema de orientación de vida. Así es posible comprender que en el desarrollo de los líderes en el área de RR HH, el tipo auténtico de líder es aquel que posee una identificación asertiva en sus relaciones, lo que le permite construir una visión realista y objetiva. En estos casos, el PVL es auténtico, adaptativo y creativo.

En el mismo sentido, la autora afirma que las motivaciones e intereses que dan base al Proyecto de Vida Laboral pueden cambiar, dependiendo de la situación en que se desarrolla la personalidad, su interacción con el mundo y sus transformaciones.

Lira y Ramires (2005, en Pérez Jáuregui, 2012) señalan que la competencia laboral es un documento de reconocimiento de idoneidad profesional y eficacia laboral. Pérez Jáuregui (2009) también subraya que la investigación ofrece datos esenciales para analizar el grado de satisfacción o frustración del entrevistado, considerando el clima laboral de la organización, las motivaciones para trabajar y su identificación con la empresa. La fenomenología descriptiva objetiva describe, de la forma más fidedigna posible, el conocimiento de la experiencia de la persona, a partir del cual puede emerger un análisis y diagnóstico confiable.

De acuerdo a esta investigadora (2015) es importante para la organización que exista una retroalimentación con los empleados que facilite el desarrollo de valores de equidad y justicia. Al mismo tiempo, la organización debe reconocer los comportamientos adaptativos creativos. En el trabajo cotidiano se producen relaciones en apariencia banales; sin embargo, en estas relaciones se producen los proyectos y valores fundamentales.

Para Lussier y Achua (2008) es posible fomentar el desarrollo de destrezas de liderazgo y por eso este es un tema de gran actualidad y presencia en los programas de capacitación y desarrollo. Las organizaciones perciben que es un buen camino cultivar a sus líderes y desarrollar sus habilidades.

Pérez Jáuregui (2015) afirma que los intereses y las motivaciones favorecen al dinamismo en el Proyecto de Vida Laboral, pudiendo este cambiar de acuerdo al desarrollo de la situación y la personalidad. Los PVL conforman una estructura valorativa de posibilidades auténticas e inauténticas y el investigador

debe analizarlos de forma particular. Los PVL pueden clasificarse desde aquellos congruentes con la salud (adaptación creativa) o con la enfermedad (inadaptación o sobreadaptación).

Pérez Jáuregui, y otros (2012) señalan que las personas y grupos humanos están extremadamente racionalizados y por causa de ello crean juicios de valor que generan desencuentros entre las necesidades y las motivaciones; en esos casos, los especialistas pueden ofrecer, en ciertas ocasiones, caminos y alternativas de intervención.

### **3.5.1 Auténtico.**

De acuerdo a Pérez Jáuregui, y otros (2012), la autenticidad en el PVL refleja un proceso en que el empleado construye un mundo propio y diferenciado, a partir de sus propias definiciones, ambiciones y motivaciones.

La autora (2015) subraya que el líder auténtico es aquel que se destaca por sentirse más importante que los demás y por desarrollar una comunicación asertiva, una visión realista y objetiva, enfocada en los objetivos organizacionales, lo que le permite administrar exitosamente en momentos de turbulencia.

Covey (2002) destaca que el líder basado en principios (ver 2.4.1) está siempre en continuo aprendizaje, con una actitud feliz y motivadora, contagiando e irradiando a los individuos a su alrededor pensamientos positivos. Estos líderes son catalizadores de cambios y disfrutan de los procesos de transformaciones, poseen un estilo aventurero y resuelven siempre las cuestiones de forma innovadora y productiva.

### **3.5.2 Inauténtico.**

En cambio, el líder no auténtico presenta dificultades de comunicación e integración al medio. Puede haber dos modalidades de inautenticidad: por sobre adaptación o por inadaptación. Un proyecto laboral sobreadaptado se caracteriza por un ansia desmedida del sujeto por ser aceptado, reconocido y valorado. Estas motivaciones, llamadas secundarias y comunes en todo ser humano, en los trabajadores con PVL sobreadaptado se dimensionan excesivamente, corriéndose riesgos a enfermar por sobre exigencia y agotamiento. (Pérez Jáuregui, 2009).

Un PVL inadaptado manifiesta serias dificultades en la interacción e integración con los demás. En él predominan reacciones agresivas y hostiles, discriminatorias, basadas en el resentimiento y la autoexclusión (Pérez Jáuregui, 2015). Un proyecto de vida inadaptado en la juventud se construye a partir de experiencias de fracaso, incapacidad e impotencia. En consecuencia, se produce la exclusión de los estudios y el trabajo, el joven percibe pocas o insuficientes capacidades para integrarse socialmente y abandona los esfuerzos que podrían modificar esa situación.

### **3.5.3. Articulaciones teóricas acerca de la adaptación**

Bergue (2010) describe tres tipos de adaptación: a) adaptación maquillada, el individuo ejerce su rol en la empresa, independientemente de sus ideales; b) adaptación por negación, consiste en la no aceptación de un determinado rol o la ejecución de una tarea; c) adaptación creativa, cuando la persona acepta el cambio de forma creativa.

De acuerdo a Pérez Jáuregui (2009), es importante que las personas se adapten de modo creativo en las acciones profesionales, que las afronten con flexibilidad, integrando los deseos, descubriendo el camino adecuado para sus motivaciones y preocupaciones fundamentales. Una adaptación creativa genera equilibrio e integración dialógica entre la persona y el mundo, produciendo una buena perspectiva de salud y bienestar. Un proyecto creativo y enriquecedor se corresponde con una buena salud psíquica. Cuando se trata del predominio de lo auténtico o inauténtico, no existen en realidad situaciones absolutas ni eternas. Es decir, lo auténtico o inauténtico coexisten en todo Proyecto de Vida Laboral, como algo dinámico que cambia según los factores personales y contextuales.

La adaptación creativa es la forma más saludable y se refiere, en términos gerenciales, no solo a la motivación, sino también a la cultura, la organización y el conocimiento (Bergue, 2010).

La persona sobreadaptada vive en su presente, pensando en la autoafirmación y en la necesidad de ser valorado, que se construyen en base a motivaciones secundarias (aceptación y reconocimiento externo), separadamente de las motivaciones esenciales. No dan importancia al tiempo libre como un espacio que puede aprovecharse para mantenerse actualizado; por el contrario, en esos momentos prefieren realizar actividades no vinculadas al trabajo (Pérez Jáuregui, 2015).

La misma autora también señala que un Proyecto de Vida Laboral sobreadaptado demanda un esfuerzo excesivo de aceptación de los

requerimientos del mundo exterior, un sacrificio permanente, sostenido en el tiempo. En contraposición a la modalidad inadaptada, aquí la identidad de rol está sobredimensionada. La persona sobreadaptada vive un presente significado desde su necesidad intensa de poder, autoafirmación y valoración, exige de sí mismo el máximo de fuerzas para la realización de tareas, construyendo en su base motivaciones secundarias de aceptación y reconocimiento, separándose de sus motivaciones esenciales, ya que su vocación fue dejada de lado.

De acuerdo a Pérez Jáuregui y otros (2012), las organizaciones buscan identificar líderes creativos para encarar nuevos proyectos de desarrollo y aprendizaje organizacional. El perfil de competencias requerido se basa en las siguientes conductas: flexibilidad, equilibrio emocional, solución de conflictos y asertividad, características imprescindibles en un mundo en constante estado de transformación.

Covey (2002) subraya que el líder basado en principios está en constante estado de aprendizaje, generando nuevas ideas en cada procedimiento, administrando a sus colaboradores de forma motivadora, haciendo que los objetivos de la empresa se vuelvan también los objetivos de sus empleados.

Todo cambio produce desequilibrios y rupturas, conflictos y resistencias, un buen líder debe saber conducir esos cambios y salir airoso. Saber identificar el tipo de Proyecto de Vida Laboral de los líderes y su relación con su motivación profesional en un proceso de cambio es un punto crucial para el éxito del proceso. Es deber de RR. HH. comprender y ayudar a los líderes a afirmar PVL adaptativos

creativos, mejorando su motivación personal y la de su equipo de trabajo, a fines de optimizar los resultados de la empresa.

### **3.6 MOTIVACIÓN**

Entender la motivación humana es un desafío, varias teorías han sido creadas para intentar explicar el funcionamiento de la fuerza que lleva a las personas a conseguir realizar sus metas y objetivos (Silva, Wolf, Costa, Magro, 2006).

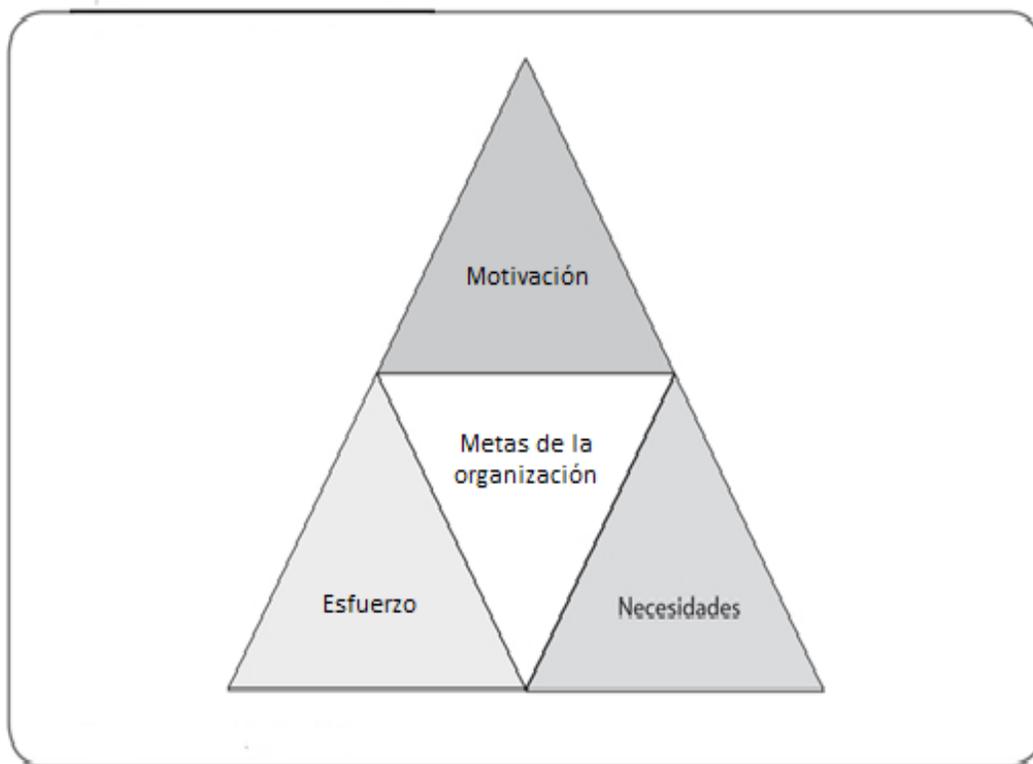
De acuerdo a Maristany (2007), la motivación comienza con la vida, motivar es dar causas para que la persona trate de alcanzar un objetivo. Para poder motivar a otra persona es necesario encontrar las razones que impulsan al otro, saber de esa persona y tener habilidad para encontrar el resultado esperado.

Marsitany (2007) también señala que la motivación comienza con la vida. Motivar es dar a otro las razones para alcanzar un objetivo. Realizar esta tarea con éxito requiere el conocimiento de las habilidades de la persona a ser motivada.

Para Lussier y Achua (2008), motivación es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener un resultado. Motivar a otros requiere tiempo y es difícil, porque cada colaborador tiene sus sueños y deseos. Para

alcanzar los objetivos de la empresa el líder necesita motivarse a sí mismo y a sus subordinados, para llegar al resultado esperado.

Sobral y Peci (2012) definen a la motivación como la predisposición del empleado a ejercer los esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados fijados por la organización. Esos esfuerzos deben también satisfacer las necesidades de los colaboradores. Como puede observarse en la Figura 16, la motivación se compone de tres elementos: esfuerzos, metas y necesidades.



**Figura 16. Elementos de la motivación. Fuente: Sobral y Peci (2012)**

De acuerdo a Sobral y Peci (2012), la motivación remite a un esfuerzo individual, personas motivadas dedican más tiempo a satisfacer sus necesidades y carencias, aunque no siempre en coordinación con los objetivos de la

organización; por ello, es competencia del líder canalizar los esfuerzos individuales para que sean consonantes con las metas organizativas.

Además de la motivación, existen otros factores determinantes de la conducta, como el esfuerzo, las capacidades individuales, el soporte social o la experiencia previa. La motivación está relacionada con la dirección de la conducta, su intensidad y persistencia en el tiempo (Silva, y otros, 2006).

Para Maristany (2007), cuando el proceso de cambio está en desarrollo, se necesita de comunicación permanente y motivación, ya que no existe cambio hasta que las personas no transformen sus hábitos.

### **3.6.1 TEORÍAS MOTIVACIONALES**

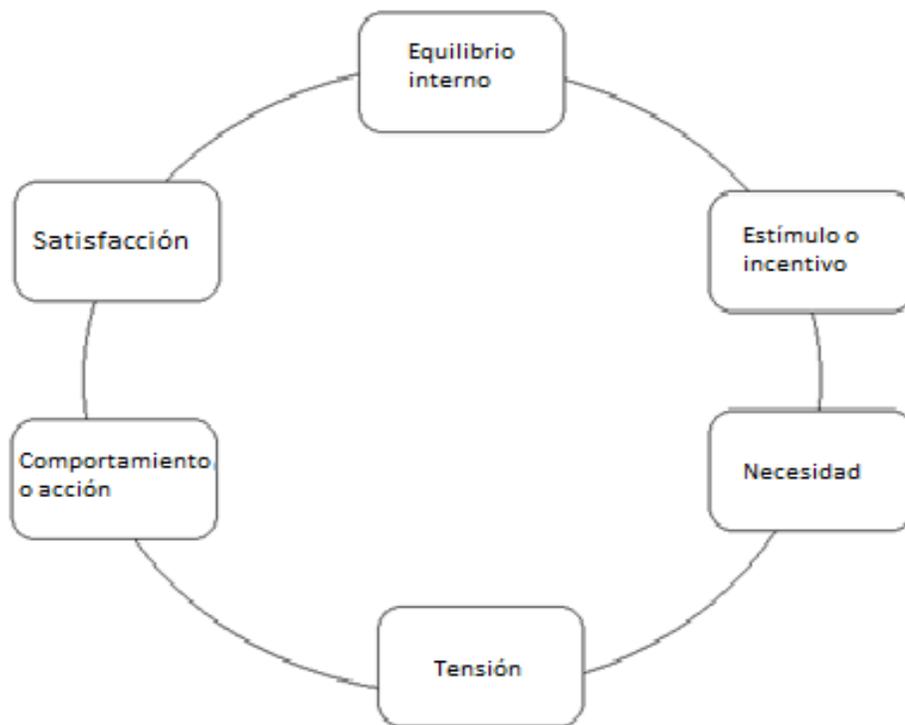
Las primeras nociones sobre la motivación provienen de las teorías de administración, a partir de la especificación de los objetivos y división de tareas, el entrenamiento de los empleados para realizarlas y la motivación por medio de incentivos. El salario es el primer incentivo, cuánto más se trabaja, más se gana. (Sobral y Peci, 2012).

Otra mirada sobre la motivación pone el acento en el hombre como ser social. Esta escuela entiende que la autoridad del administrador es aceptada siempre que exista como contraprestación un entrenamiento pormenorizado; sin embargo, esta óptica es criticada a causa de las posibles manipulaciones en las

relaciones y a la ingenuidad de sus presupuestos, ya que no siempre los empleados más productivos son aquellos que poseen un alto grado de satisfacción. (Sobral y Peci, 2012).

### 2.6.1.1 Ciclo motivacional

De acuerdo a Chiavenato (2010), la motivación puede ser explicada desde el ciclo motivacional, considerado como el proceso en el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano. Las diferentes teorías sobre la motivación intentan explicar el fenómeno motivacional en su origen y evolución, así como los efectos y consecuencias de su dinámica en el comportamiento humano y en el mundo laboral. En la Figura 17 se explica el funcionamiento del ciclo motivacional.

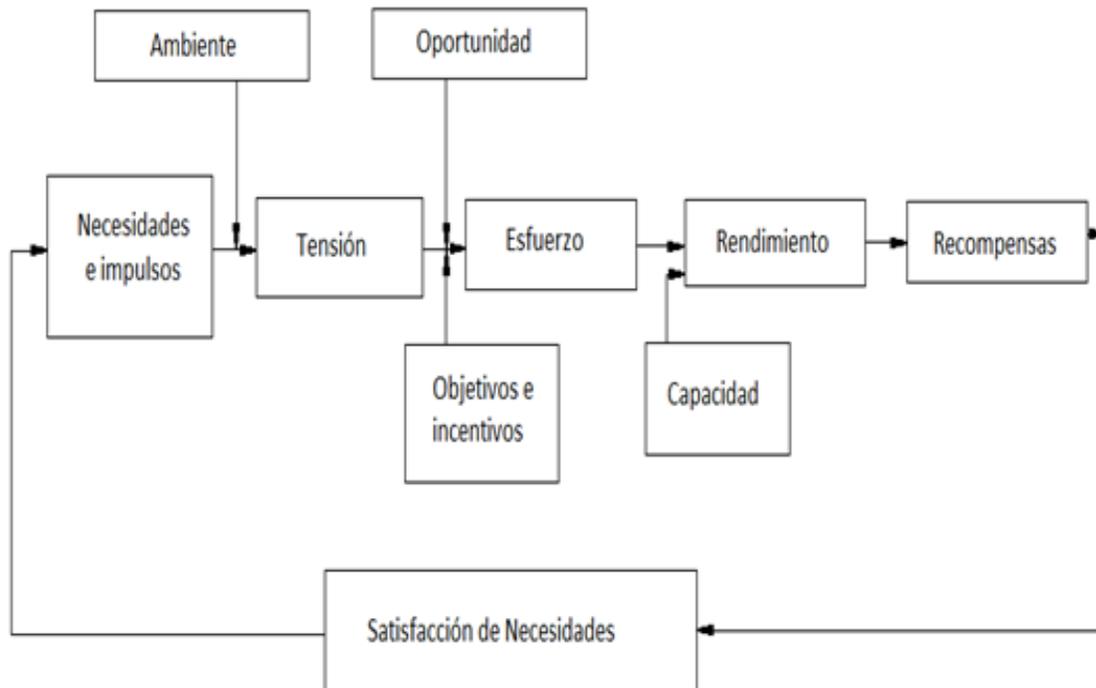


**Figura 17. Ciclo motivacional. Fuente: Chiavenato (2010)**

En la Figura del ciclo motivacional puede observarse que todo individuo, para lograr motivación, necesita satisfacer su necesidad. Cuando el ciclo es negativo, el individuo que busca satisfacer su necesidad en el proceso de acción, pasa a un estado de tensión, desencadena frustración, no alcanza su satisfacción y llega al desequilibrio emocional.

Para Chiavenato (2010), el ciclo motivacional es un proceso en el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, los motivos se conciben como fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Cuando surgen las necesidades, se rompe el equilibrio del organismo, ocasionando tensión, incomodidad y desequilibrio.

Davis y Newstrom (2002) señalan que la función de la motivación se resume de la forma que lo expresamos en la Figura 18, donde se demuestra que las necesidades e impulsos generan tensiones. De acuerdo a los autores, las personas con hambre observan a su alrededor a fines de ver qué alimentos tienen disponibles, pudiendo cambiar de objetivos, eligiendo alimentos diferentes.



**Figura 18. Modelo de las necesidades e impulsos. Fuente: Davis y Newstrom (2003)**

### **3.6.1.2 Teoría de Maslow – Teoría jerárquica de las necesidades.**

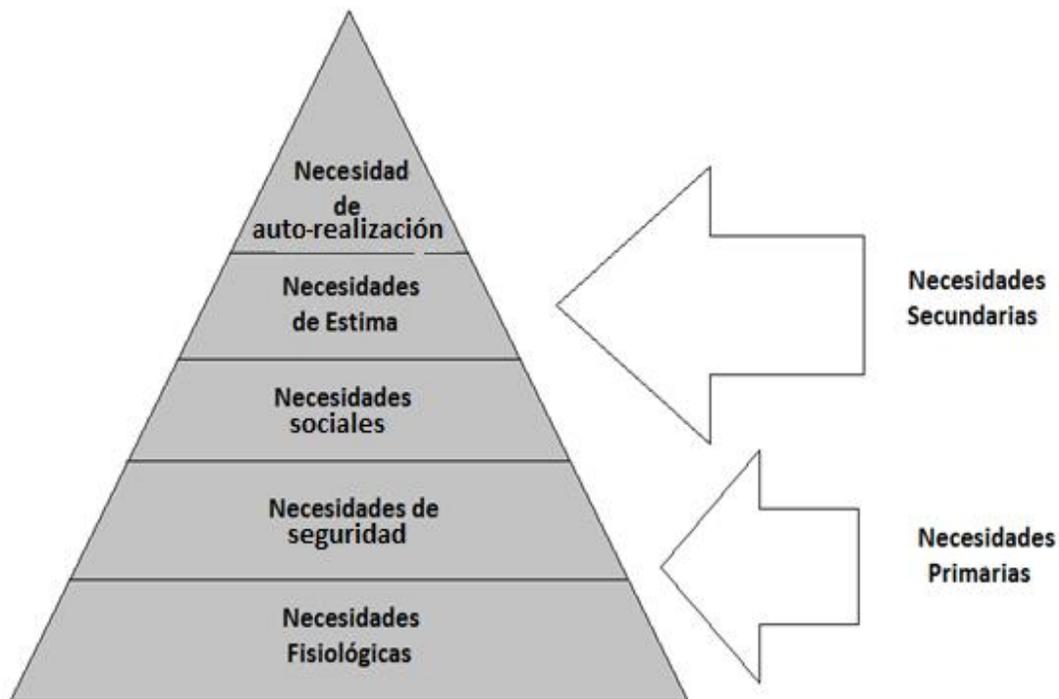
Maslow (1943) es el creador de la teoría que explica las razones de la motivación, de acuerdo a necesidades humanas que están organizadas y dispuestas en diferentes niveles. Maslow representó su concepción en una pirámide jerárquica en que, en la base estarían las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y en la cima las necesidades más elevadas, aquellas vinculadas a la auto realización (Silva y otros, 2006), que aparecen

secundariamente desde el punto de vista evolutivo, y aplicaremos sus conceptos en esta investigación.

Para Dubrin (2003) las necesidades de orden inferior, primarias, deben ser satisfechas para garantizar la existencia, seguridad y humanidad de la persona. Las necesidades de orden superior están relacionadas con el desarrollo del potencial propio; para satisfacer las necesidades de mayor nivel, el individuo deberá alcanzar primero los niveles inferiores.

Cada persona posee ambiciones y motivaciones y todos los niveles actúan de modo conjunto. Las necesidades humanas están íntimamente relacionadas con su estado de satisfacción e insatisfacción. En caso de que no existieren obstáculos, el ser humano progresaría en la escala jerárquica sin dificultades, ya que las necesidades y motivaciones cambian a medida que la persona alcanza objetivos (Silva, y otros, 2006).

En la Figura 19 se ejemplifica la pirámide jerárquica de las necesidades de Maslow (1943).



**Figura 19. Pirámide de las necesidades de Maslow. Fuente: Chiavenato (2010)**

Además de describir la pirámide de las necesidades de Maslow (1943), Sobral y Peci (2012) consideran el grado de satisfacción de los trabajadores a partir de las necesidades, la pirámide y la satisfacción de los trabajadores, como puede observarse en la Figura 20.

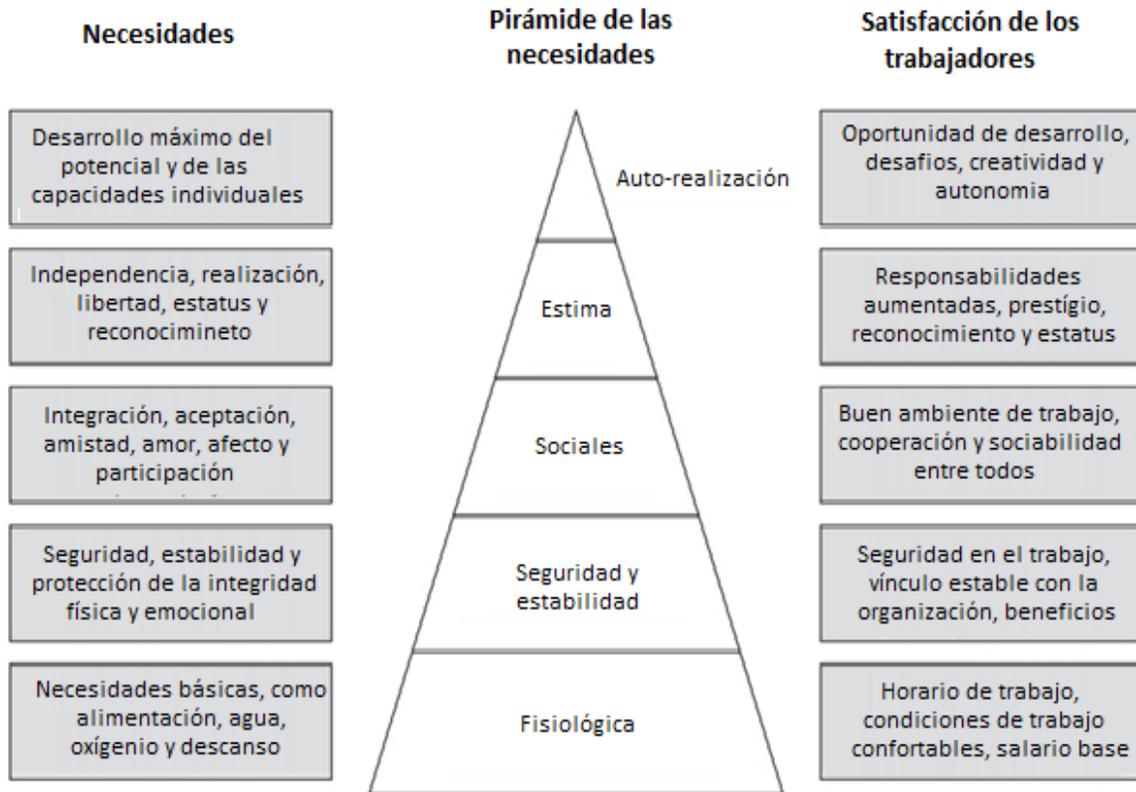


Figura 20. Jerarquía de las necesidades de Maslow. Fuente: Sobral y Peci (2012)

### 3.6.1.2.1 Necesidades fisiológicas

Para Chiavenato (2010) las necesidades fisiológicas o vegetativas son las de más bajo nivel, aunque vitales, ya que están relacionadas a la posibilidad de sobrevivir, como el hambre o el sueño. La satisfacción de estas necesidades es dominante en el comportamiento humano y explica por qué las personas que tienen hambre arriesgan la vida para conseguir alimento. El comportamiento del individuo busca aliviar la presión que la satisfacción de esas necesidades produce en el organismo.

#### **3.6.1.2.2 Necesidades de seguridad**

De acuerdo a Dubrin (2003) y a Silva y otros (2006) las necesidades de seguridad se manifiestan en relación a la obtención de un lugar seguro, en el que el bienestar no se encuentre amenazado. Para sentirse seguro, el ser humano tiende a buscar protección y un ambiente ordenado y estable. El peligro físico provoca inseguridad y ansiedad, sensaciones que toman el control del comportamiento; también los motivos de estima emergen cuando la persona se siente segura.

#### **3.6.1.2.3 Necesidades sociales**

Chiavenato (2010) describe a las necesidades sociales como aquellas que impulsan al individuo a estar vinculado con otros, a partir de sentimientos de afecto, amor, amistad. El acto de dar y recibir está directamente vinculado a este tipo de necesidades.

Las necesidades de afecto y posesión manifiestan el deseo de asociación, participación y aceptación. En todas las relaciones, sean estas individuales o grupales, la persona busca afecto, aprobación y atención (Silva, S, y otros, 2006).

#### **3.6.1.2.4 Necesidades de estima**

La satisfacción de las necesidades de estima de un individuo conduce a sentimientos auto confianza, auto apreciación, reputación positiva, prestigio, estatus, fuerza, poder y reconocimiento. Una situación de frustración produce sentimiento de debilidad, desamparo e inferioridad (Chiavenato, 2010).

Para Dubrin (2003) estas necesidades incluyen el respeto por sí mismo a partir de los logros alcanzados, el prestigio, reconocimiento y aprecio. Además, y como parte de ello, la obtención de cargos directivos y gerenciales.

De acuerdo a la teoría de Maslow (1943), las necesidades de estima asumen dos expresiones: primero está el deseo de realización, adaptación, competencia, confianza, independencia y libertad; en segundo lugar, el deseo de reputación, estatus, fama y gloria, dominación, reconocimiento, atención, importancia, dignidad y aprecio de los otros por nuestra capacidad de adecuación a las funciones desempeñadas. También existen los “símbolos jerárquicos”, bienes materiales representativos de prestigio, reputación y aceptación social (Silva, y otros, 2006).

#### **3.6.1.2.5 Necesidades de autorealización**

Cuando todas las necesidades están satisfechas, la persona está realizada, ha convertido todas sus necesidades y potencial en acciones. De acuerdo a Dubrin (2003), los líderes pueden ayudar a sus empleados a alcanzar la auto realización, dirigiendo mejor sus esfuerzos para llevar adelante un trabajo creativo.

La teoría de Maslow (1943) plantea que los individuos que buscan la auto realización comparten algunas características de personalidad: son independientes y creativos, no se conforman, tienen experiencias fuertes y conductas éticas, son rápidos para adaptarse a la realidad y aceptan al mundo tal cual es, igual que a las personas de su entorno. El desarrollo conceptual de Maslow (1943) plantea otras hipótesis para las personas que no consiguen la auto

realización y caen en la apatía y la alienación. Las empresas que utilizan esta teoría persiguen la educación y formación de sus colaboradores, para que transformen su potencial en resultados que ayuden a su auto realización (Silva, y otros, 2006).

De acuerdo a Chiavenato (2010), la teoría de Maslow se basa en la premisa de que el comportamiento humano puede tener más de una motivación, orientada a objetivos que una vez alcanzados, se encadenan a una nueva necesidad y motivación.

### **3.6.1.3 Teoría de McGregor – Teoría X e Y**

Maristany (2007) explica que Mc Gregor (1960) desarrolló la teoría X y la teoría Y, reflejando fenómenos históricos, culturales, económicos, tecnológicos y sociales. Las teorías X e Y muestran la posibilidad de gerenciar la productividad humana en organizaciones empresariales, así como entender el comportamiento humano dentro de las mismas.

Para Chiavenato (2010), la teoría X se basa en concepciones incorrectas e imprecisas sobre la naturaleza del individuo, como por ejemplo, la idea de que el hombre es vago por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo en función de las recompensas; además, la concepción del hombre como un ser carente de ambición y renuente a las responsabilidades, que prefiere, para sentirse seguro, ser dirigido a dirigir; también, la mirada del hombre como un ser egocéntrico con objetivos propios, opuestos a los de la empresa y, por último, la noción de

resistencia al cambio como un atributo natural de la personalidad que busca seguridad y evitar riesgos.

De acuerdo a McGregor (1960), si una empresa adopta las concepciones de la teoría X, sus funcionarios se presentarían con las actitudes anteriormente mencionadas. En cambio, si la misma empresa opta por la teoría Y, las personas van a presentar características opuestas. Los gerentes creen que mientras ellos utilizan la teoría Y con sus subordinados, sus jefes utilizan la teoría X (Silva, y otros, 2006).

La teoría Y grafica el desarrollo humano, en oposición a la teoría X, concibiendo al trabajo como algo natural para las personas, que actúan con autonomía y responsabilidad, con objetivos que las comprometen y potencian su desarrollo (Maristany, 2007).

Silva y otros (2006) agregan que las empresas que adoptan la teoría X revelan un bajo nivel de satisfacción de sus colaboradores; mientras que las empresas que adoptan la teoría Y, consiguen un buen desarrollo y resultados positivos. De cualquier forma, en algunas organizaciones son utilizadas ambas concepciones.

Las mismas autoras indican que Maslow fue influenciado por McGregor, quien demostró la forma en que las prácticas de dirección pueden afectar a las organizaciones, volviéndolas autoritarias (X) o humanísticas (Y); además, sugirió una serie de asociaciones de naturaleza transpersonal, que llamó teoría Z. En esta última teoría, la toma de decisiones es compartida, existe confianza mutua, y el

cuidado y la cooperación se vuelven adjetivos fundamentales en el desarrollo de la organización.

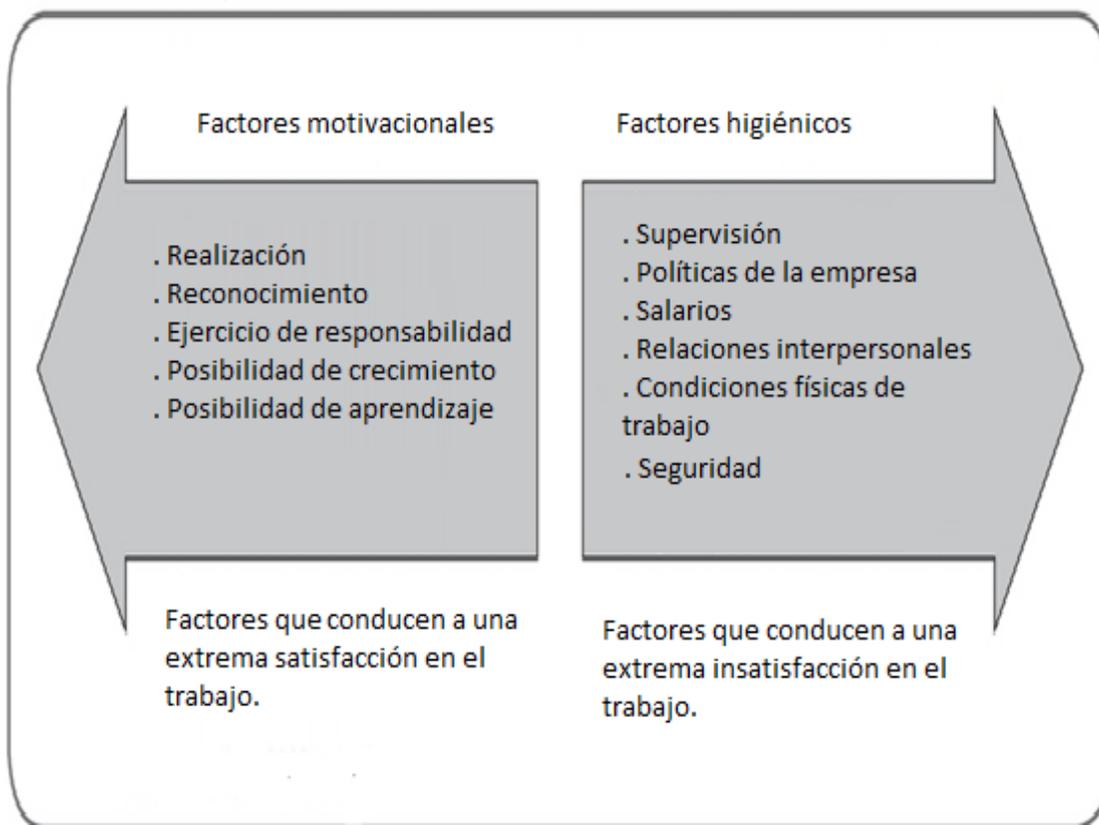
#### **3.6.1.4 Teoría de Herzberg – Teoría de los dos factores**

La teoría de los dos factores de Herzberg (1968) señala que los sentimientos de satisfacción en el trabajo se deben a las experiencias, mientras que el malestar en el trabajo se vincula a factores propios de estructuras envolventes no relacionadas con la actividad en sí. En la teoría de Herzberg, las condiciones internas son determinantes de la motivación y de un buen desempeño laboral. En contraste, los factores de insatisfacción están vinculados a condiciones externas. (Silva, y otros, 2006).

Chiavenato (2010) clasifica la teoría de Herzberg de acuerdo a los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos. Los primeros están en el ambiente de trabajo que rodea al individuo, existen más allá de su control y dependen en gran medida de los administradores.

Los individuos crean factores preventivos, que fortalecen el funcionamiento de los aspectos motivacionales, evitando así caer en un comportamiento negativo o inadaptado. Además, existen un conjunto de condiciones externas al individuo que garantizan su satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Estos factores externos son: salarios, seguridad, condiciones de trabajo, posición, política de la organización, calidad de la supervisión técnica, beneficios extras y, por último, la calidad de relaciones con los jefes, supervisores y subordinados (Silva, y otros, 2006).

Para Sobral y Peci (2012) los factores higiénicos y los factores motivacionales son condiciones necesarias, aunque no suficientes, para la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, el ruido excesivo en el ambiente de trabajo puede crear insatisfacción en los empleados, pero su solución no implica necesariamente una mayor satisfacción. En la Figura 21 puede observarse la teoría de los dos factores.



**Figura 21. Teoría de los dos factores. Fuente: Sobral y Peci (2012)**

Para Martinelli (2007) la motivación intrínseca refiere a los trabajos en los cuales el individuo siente placer, busca novedades y nuevos desafíos, no siendo

necesarias presiones externas o premios por el trabajo realizado, ya que la recompensa principal es la participación en el trabajo.

Los factores motivacionales intrínsecos están directamente vinculados con el contenido del trabajo y/o con las tareas del individuo, ambas bajo su control, con compromiso de sentimientos de realización, crecimiento individual y reconocimiento (Chiavenato, 2010).

Para Silva y otros (2006) una de las grandes contribuciones de Herzberg fue establecer una frontera explícita entre las variables ligadas al ambiente de trabajo (factores de higiene) y las variables correspondientes a la propia naturaleza del trabajo, su contenido y ejecución (factores motivacionales o de satisfacción). En esta óptica, la motivación surge en el momento en que la filosofía del trabajo se concentra en el trabajo en sí.

Dublin (2003) afirma que la teoría de los dos factores contribuyó de forma duradera en la comprensión de la motivación laboral, ayudó a entender a los administradores que el dinero no siempre es la motivación principal y que los puestos de trabajo y las actividades grupales son buenas generadoras de satisfacción.

Silva, y otros (2006) destacan las críticas que alcanzaron a la teoría de los dos factores. Por ejemplo, el cuestionamiento a la metodología, basada en una muestra exclusiva de contadores e ingenieros, profesiones en que las tareas y el medio en que se desarrollan son muy diferentes a otros grupos de trabajo, como enfermeros, profesores, asistentes sociales, técnicos de salud, etc. Por lo tanto,

las generalizaciones realizadas a partir de una muestra basada únicamente en dos profesiones resultan cuestionables.

### **3.6.1.5 Teoría de McClelland – Teoría de las necesidades.**

En la mirada de Lussier y Achua (2008), la teoría de las necesidades adquiridas de Mc Clelland (1987) sostiene que las personas se sienten motivadas por la necesidad de realización, poder y afiliación, cambiando siempre el peso de una u otra necesidad de acuerdo a la situación.

La necesidad de realización se funda en el deseo del individuo de superar obstáculos y alcanzar el éxito. Existen personas que poseen una necesidad imperiosa de realización y se esfuerzan cotidianamente en mejorar su desempeño laboral, se interesan en los premios monetarios, establecen metas realistas y calculan los riesgos que podrían generar fracasos o frustraciones (Dubrin, 2003).

Dubrin (2003) señala que la necesidad de poder parte del deseo de controlar a las personas, influir en su comportamiento y responsabilizarse por ellos. Los individuos que poseen una alta necesidad de poder dedican mucho tiempo a pensar en cómo influir y controlar a las personas.

Lussier y Achua (2008) afirman que para controlar a un empleado que tiene una alta necesidad de poder, debe incluírselo, siempre que fuere posible, en la toma de decisiones, especialmente cuando está vinculado al servicio a ser realizado. Debe dejarse que él participe en todo el trabajo a ser ejecutado.

Las necesidades de afiliación están directamente ligadas con las relaciones interpersonales del individuo, que siempre busca hacer amigos, ser aceptado por otros y establecer relaciones interpersonales significativas. Las personas que tienen necesidades de afiliación son predominantes y tienden a centrarse más en las relaciones humanas que en las tareas de producción (Silva y otros, 2006).

Silva y otros (2006) concluyen afirmando que estas necesidades son esenciales para explicar la motivación de los individuos en el trabajo. Las personas consideran algunas necesidades como más importantes que otras, aunque todas tienen su peso en la motivación. En la teoría que venimos tratando, los individuos motivados por la realización están orientados a las tareas, buscan la excelencia y disfrutan afrontar desafíos significativos; por otro lado, las personas motivados por afiliación, desean establecer y desarrollar relaciones personales cercanas y pertenecer al grupo de trabajo.

En el desarrollo de sus investigaciones, McClelland descubrió que los empleados con una fuerte necesidad de realización eran afines a poseer altos niveles de desempeño; verificó también que los líderes exitosos deseaban más fervientemente la auto realización, en comparación con otros profesionales; concluyó en que la necesidad de afiliación es un factor importante en la satisfacción de los colaboradores, la integración exitosa ayuda al mejor desempeño de las tareas relacionadas con la gestión de personas (Sobral y Peci, 2012).

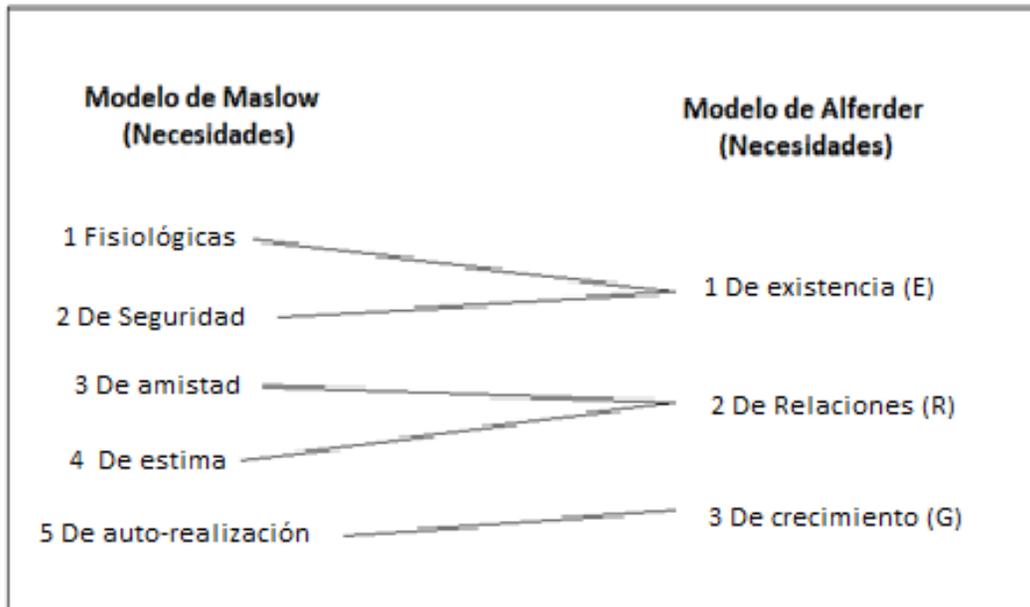
### **3.6.1.6 Teoría de Alderfer – Teoría ERC.**

Siguiendo la exposición de Ramos (1990), a fines de los años noventa surgió la teoría ERC, cuyas siglas significan: existencia, relaciones y crecimiento. Formulada por Alderfer (1972), es heredera del desarrollo de Maslow y el esquema de las necesidades. La diferencia es que aquí el número de categorías es menor y la dirección del desarrollo motivacional es diferente. Para Maslow, el proceso de las necesidades ocurre de forma ascendente, mientras que para Alderfer, ocurre de forma regresiva, esto quiere decir que cuando aparece la frustración, se crean barreras a las necesidades de la categoría jerárquica más alta.

Las tres necesidades señaladas por Alderfer que dan nombre a su teoría se asemejan a las propuestas por Maslow; las necesidades de existencia son similares a las fisiológicas y de seguridad de Maslow; las de relaciones se corresponden con las de pertenencia, interacción social y amor, y las de crecimiento, son semejantes a las necesidades de estima y auto realización (Silva, y otros, 2006).

Silva y otros (2006) explican que la teoría de ERC sobre la motivación y la conducta, permite entender que cuando las necesidades de orden superior de un individuo no son accesibles debido, por ejemplo, a la política organizacional, la conducta orienta sus esfuerzos a las necesidades de relaciones o existencia, esta perspectiva implica que los colaboradores están siempre motivados, pudiendo satisfacer siempre alguna de las tres necesidades mencionadas.

Landy y Trumbo (1980, en Ramos, 1990, p. 131) esquematizaron el proceso de una forma doble y reversible. Esta propuesta tiene mayor flexibilidad que la de Maslow, ya que prevé la existencia de acciones simultáneas de dos o más categorías. Sus resultados pueden verse en la Figura 22.



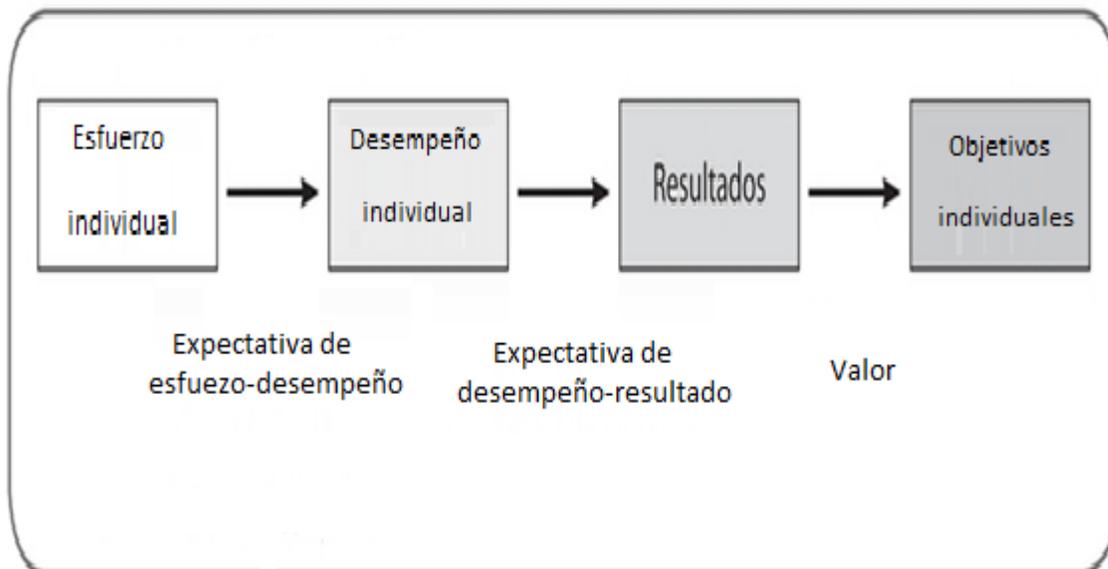
**Figura 22. Gráfico comparativo entre la teoría de las necesidades de Maslow y Alderfer.**  
**Fuente: Ramos (1990)**

### **3.6.1.7 Teoría de Vroom. Teoría del modelo de expectativas.**

La Teoría del Modelo de Expectativas (1979) comprende el esfuerzo de trabajo de una persona en relación con su propia expectativa en el resultado y en la recompensa. Esta perspectiva parte de los siguientes presupuestos: el

comportamiento puede ser influenciado por una combinación de factores individuales y ambientales; los individuos toman decisiones conscientes sobre su comportamiento organizacional; las personas poseen necesidades y objetivos diferentes; los resultados alcanzados en determinado desempeño influyen las decisiones individuales, estableciendo alternativas de acción.

Como puede verse en la Figura 23, la expectativa se basa en la relación entre el esfuerzo individual, el desempeño y los resultados asociados a este (Sobral y Peci, 2012).



**Figura 23. Teoría de las Expectativas. Fuente: Sobral y Peci (2012)**

Como indican Sobral y Peci (2012), las relaciones entre los tres elementos de la Figura 23, representan los principales componentes de esta teoría, ellos son: expectativa de esfuerzo – desempeño, las expectativas de un individuo acerca del grado de dificultad de un resultado esperado, que influencia en su decisión sobre

su comportamiento, tendiendo a escoger un nivel de desempeño acorde a un resultado que lo valore; expectativa de desempeño – resultado, los individuos esperan ciertos resultados de sus comportamientos, los cuales influyen en sus decisiones, y por último, el valor, el resultado del comportamiento tiene el poder de motivar.

De acuerdo a Lussier y Achua (2008), el modelo de expectativas se basa en la fórmula de Vroom: “expectativa x instrumentalidad x valor”. Las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden alcanzar objetivos que producirán recompensas equivalentes. Ello se fundamenta en las necesidades internas y externas que influyen en el comportamiento del individuo.

Silva y otros (2006) señalan que la preferencia de un individuo por un resultado se denomina valor, cuya medida puede variar de -1 a 1. El ideal que indica que de un acto resultará una consecuencia es denominado expectativa. Si un individuo está seguro de que su acción no es capaz de alcanzar un resultado, la expectativa es igual a cero. Si la persona juzga que determinado acto llevará al resultado esperado, la expectativa es igual a 1. Puede afirmarse que el valor es el deseo que despierta la consecuencia de la acción, y expectativa es la probabilidad que tiene la acción de conseguir el resultado esperado. Aplicando la ecuación, valor y expectativa se multiplican, su producto es el estado de motivación aproximado de una persona (valor x expectativa = motivación).

La teoría de las expectativas puede reproducir el nivel de esfuerzo, satisfacción y desempeño del individuo en el trabajo. Sus resultados pueden ser

aplicados para determinar si es posible preparar a los líderes para que tomen decisiones basadas en la ética. Para Lussier y Achua (2008) la teoría funciona adecuadamente para el control interno de los funcionarios. Para que la motivación se desarrolle son necesarios los siguientes elementos: definir con claridad los objetivos y el desempeño; asegurarse que las recompensas serán valiosas para los funcionarios; vincular las recompensas con el desempeño; obtener la confianza de los empleados y, por último, aumentar la exigencia de desempeño de acuerdo al aumento de las expectativas.

En la relación costo/beneficio, la función del individuo es desarrollar un clima en que los costos del esfuerzo sean minimizados y las recompensas maximizadas. Esta es una estrategia para construir una trayectoria en la que RR. HH. resulte un aliado para mejorar los resultados y alcanzar las metas (Silva, y otros 2006).

#### **3.6.1.8 Teoría del refuerzo**

Para motivar a los funcionarios no es preciso identificar ni entender sus necesidades ni las razones por las cuales eligen determinados comportamientos para satisfacerlas. El administrador tiene que lograr que los empleados entiendan la relación entre las conductas deseadas y sus comportamientos. De acuerdo a la teoría del refuerzo de Skinner, el comportamiento deseado se aprende mediante experiencias positivas y negativas (Lussier y Achua, 2008).

Para Sobral y Peci (2012), la teoría del refuerzo de motivación busca comprender la forma en que las conductas precedentes influyen a las acciones

futuras, analizando la relación entre el comportamiento y sus consecuencias, a partir del concepto de aprendizaje cíclico. Mediante este sistema, Skinner buscó entender, a través de recompensas y castigos, el modo en que los empleados pueden modificar su comportamiento en las organizaciones.

De acuerdo a Dubrin (2003), el refuerzo positivo es la aplicación de una recompensa agradable cuando el individuo muestra la respuesta deseada; si esto ocurre, es muy probable que la conducta se repita, fortaleciéndola aún más. En cambio, la motivación por exclusión consiste en premiar al empleado para que no realice lo indeseado, eliminando la recompensa negativa, a fines de premiar, en lugar de castigar.

Otro tipo de refuerzo de extinción consiste en reducir o eliminar la frecuencia de una conducta, quitando la recompensa. El castigo se produce por la eliminación de la consecuencia deseada, como respuesta a una determinada conducta. A fin de cuentas, quitar un privilegio es una forma de castigar similar a la aplicación de una multa (Dubrin, 2003; Lussier y Achua, 2008).

Sobral y Peci (2012) también señalan el refuerzo por punición, en el cual se aplican medidas negativas cuando ocurre un comportamiento indeseable. A pesar de ser de uso común en las organizaciones, este tipo de refuerzo es objeto de muchas críticas, por no indicar el comportamiento correcto que se espera del empleado. La teoría del refuerzo es criticada por herir el concepto de la libre elección e ignorar los motivos y necesidades internas del individuo, tratando al empleado de forma genérica, sin preocuparse de sus necesidades. De cualquier

forma, a pesar de estas críticas y sus implicancias técnicas, la teoría del refuerzo, basada en las recompensas y punitivas, es dominante en el escenario empresarial y es muy utilizada por los líderes.

### **3.6.2 Motivaciones Fundamentales para la autorrealización y trascendencia social**

Según Pérez Jáuregui (2015) las motivaciones que posibilitan desarrollos laborales sustentables a lo largo del tiempo de existencia se construyen fundamentalmente a partir de la vocación, deseo, intereses y competencias del sujeto, sus comportamientos expresan los aspectos más subjetivos e íntimos de su personalidad.

Adherimos al planteo de Maslow (1943) respecto de la existencia de motivaciones primarias y otras secundarias, debiéndose lograr una satisfacción básica de las necesidades fisiológicas y de seguridad para acceder a las superiores (llamadas por este autor secundarias) referidas a las necesidades de estima, reconocimiento y valoración de los demás, autorrealización y trascendencia social. (Pérez Jáuregui, 2015).

## **CAPÍTULO 4. HIPÓTESIS**

La hipótesis del trabajo establece que:

*El comportamiento de adaptación o resistencia al cambio organizacional en los líderes evaluados está influenciado por el tipo de Proyecto de Vida Laboral y de motivaciones primarias y secundarias.*

### **4.1. Planteo de los fundamentos de la hipótesis**

El establecimiento de hipótesis en la tesis corresponde a su diseño descriptivo, en el que se han establecido para la investigación de su objeto de estudio varias variables a ser evaluadas, así como la relación entre ellas.

Motivó el presente estudio el observar en la organización evaluada la presencia de indicadores de resistencias y malestar ante el cambio de cultura organizacional acaecida.

Por otra parte, la realización de este trabajo se legitima desde la necesidad de comprender y explicar las repercusiones que el cambio organizacional trajo en las figuras de los líderes y sus efectos en los equipos de trabajo.

Existe la razón práctica de encontrar alternativas que puedan paliar dichas consecuencias y modificarlas de ser posible, como intervención del área de RRHH.

La hipótesis planteada se alinea con los interrogantes definidos en Planteamiento del problema, que fueron los siguientes:

1. ¿Cuál es el impacto que el cambio organizacional produce en los líderes estudiados?

2. ¿Qué factores posibilitan comportamientos adaptativos o resistentes al cambio?

3. ¿Qué papel juegan los proyectos de vida laborales y las motivaciones en estos comportamientos?

A partir de dichas preguntas de investigación se formularon los siguientes objetivos que guiaron el desarrollo y alinearon los distintos momentos del mismo en un sentido integrado a la hipótesis formulada:

#### Objetivo general

Analizar las variables de PVL, motivaciones y comportamientos de adaptación o resistencia en los líderes ante el cambio.

#### Objetivos específicos

1. Definir los indicadores para evaluar las distintas modalidades de PVL: adaptativo-creativo, sobreadaptado e inadaptado, y aplicarlos a través de la implementación de técnicas de investigación seleccionadas
2. Determinar los indicadores de presencia de motivaciones primarias y

secundarias en los textos obtenidos en las entrevistas

3. Estudiar el comportamiento, motivaciones y PVL en sus modificaciones antes y después de la situación de cambio organizacional

Las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno a ser investigado, en esta Tesis, los comportamientos adaptativos o resistentes a una situación de cambio organizacional a partir del estudio del proyecto de vida y motivaciones.

La hipótesis definida inicialmente ha surgido del marco teórico desarrollado sobre el tema, se apoyó en los conocimientos brindados a través de la construcción sistemática y organizada del Marco Teórico, y veremos cómo, del desarrollo de la etapa empírica, dicha formulación fue complejizándose y enriqueciéndose al verificarse la interacción con otras variables como el tipo de poder asumido por el líder, el afrontamiento al cambio, el papel de las ansiedades.

#### **4.2. Consideraciones requeridas en la hipótesis**

Puede advertirse que en nuestro estudio encontramos las siguientes características requeridas en la formulación científica de una hipótesis:

- ✓ Se refiere a una situación social real (universo y contexto bien definido)
- ✓ Los términos son comprensibles, precisos
- ✓ La relación establecida entre las variables es clara y verosímil

- ✓ Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos son observables y medibles, es decir, tiene referentes en la realidad
- ✓ La hipótesis está relacionada con técnicas disponibles para evaluar sus variables

En nuestro estudio, plantearemos una hipótesis en las que las variables se relacionan de modo causal, es decir, se establecerá un sentido de entendimiento entre ellas de causa-efecto, en el que la causa es anterior al efecto.

#### **4.3. Definición de variables a partir de la hipótesis planteada**

El comportamiento de adaptación o resistencia al cambio organizacional en los líderes está influenciado por el tipo de Proyecto de Vida Laboral y de motivaciones.

De este planteo se ha establecido por tanto dos tipos de variables:

**Variable dependiente:** adaptación o resistencia al cambio

**Variable independiente:** proyecto de vida laboral y motivaciones

Las variables deben ser definidas conceptual y operacionalmente.

La primera definición ha sido abordada en el Capítulo correspondiente al Marco Conceptual. En cuanto a la segunda, se explicitará en el capítulo correspondiente a Metodología.

## **5. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.**

Se trata de un estudio descriptivo cualitativo.

Técnica utilizada: entrevistas semiestructuradas en profundidad a los 8 integrantes de la muestra.

Dado lo pequeño de la muestra, las conclusiones de análisis a las que se arribe no tienen carácter generalizable, sino que su implicancia y valor radica en estudiar en profundidad el interjuego de factores intervinientes en el grupo de líderes estudiados frente a un cambio cultural organizacional.

Se analiza el contenido de los textos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas en profundidad a partir de una guía de orientación para la obtención de datos sobre los aspectos esenciales a ser investigados.

Las entrevistas se realizan de forma flexible, adaptadas a la situación concreta, aplicadas a profesionales en posiciones de liderazgo.

La muestra es de tipo intencional no al azar.

Se conforman 2 grupos homogéneos en tamaño, de acuerdo a su antigüedad en el trabajo, ya que se consideró inicialmente que este factor podría tener influencia en los comportamientos. Un grupo está integrado por líderes con 0- 5 años de antigüedad, y el otro con una antigüedad de más de 5 años.

La investigación trabaja como variables:

Variables independientes: el PVL (auténtico e inauténtico) y las motivaciones (primarias y secundarias)

Variable dependiente: el comportamiento adaptativo o resistencial ante el cambio organizacional

Se busca establecer e identificar el tipo de Proyecto de Vida Laboral en los líderes, sus motivaciones profesionales y los comportamientos de adaptación o resistencia al cambio.

Es necesario aclarar que en la evaluación hablamos de predominios de rasgos (PVL auténtico/inauténtico, tipo de motivación, tipo de liderazgo), no de una caracterización de tipo absoluto, ya que una apreciación de esta naturaleza resultaría incompatible con la complejidad del ser humano. En él conviven lo auténtico e inauténtico, tipos diferentes de motivaciones, comportamientos de liderazgo y de afrontamiento al cambio. No obstante esa diversidad propia del ámbito de la complejidad de lo humano, se evidencian a través de la manifestación de indicadores, *predominios* entre los rasgos, en que unos toman mayor presencia y afirmación que los otros. De acuerdo a los desarrollos teóricos y empíricos sobre estas cuestiones (Pérez Jáuregui, 2015) estas jerarquías de rasgos resultan del interjuego entre el individuo y las circunstancias del contexto que pueden impactar en la configuración dada y provocar transformaciones.

Precisamente en la investigación realizada en esta Tesis se estudia y analiza esta dinámica sujeto-organización-situación de cambio en sus interacciones recíprocas, como perspectiva sistémica de análisis.

El cuestionario guía identificará los tipos de necesidades de los líderes basados en la Teoría de Maslow. También se analizará la presencia de tensiones y conflictos antes y después del proceso de cambio organizacional, así como los comportamientos asumidos. El objetivo es evaluar si predominan motivaciones primarias o secundarias, identificando los factores centrales presentes en el proceso de cambio acaecido que den cuenta del comportamiento adoptado, ya sea de adaptación o resistencia.

Las entrevistas que haremos serán clasificadas en base a los datos obtenidos, de acuerdo a las **categorías** de:

1. Proyectos de Vida Laboral (Pérez Jáuregui, 2015) y sus *subcategorías* de auténtico o inauténtico, siempre considerando que este último se subdivide en sobreadaptado e inadaptado,
2. Motivaciones (Maslow, 1948) y *subcategorías* de primarias y secundarias
3. Comportamiento organizacional (Davis y Newstrom, 2002) y *subcategorías* de adaptación o resistencia al cambio
4. Tipo de liderazgo (Covey, 1996) y *subcategorías* de poder basado en coerción, transacción o principios
5. Tipo de afrontamiento (Lazarus 1996) y *subcategorías* de centrado en el problema o centrado en la emoción

## **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS.**

Comenzamos analizando por separado los dos grupos, según antigüedad en el cargo, primero vinculando las diversas categorías establecidas, integrando los aportes teóricos de autores señalados a los datos obtenidos.

Los cuadros 3 y 4 que presentamos más abajo están basados en las entrevistas efectuadas (Anexos B, C, D, E, F, G, H e I) utilizando los métodos señalados en el trabajo (Capítulo 4) y la entrevista presentada en el Anexo A. El Cuadro 3 se refiere a los entrevistados con hasta 5 años de actuación en cargos de liderazgo y, el Cuadro 4, corresponde a los líderes con 6 a 10 años de actuación en cargos de liderazgo en la empresa.

<b>Entrevistado</b>	<b>PVL ANTES CAMBIO</b>	<b>PVL DESPUÉS CAMBIO</b>	<b>Motivaciones desp.cambio</b>	<b>Adaptación cambio organizacional</b>	<b>Liderazgo adoptado desp.del cambio</b>
<b>3</b>	Auténtico	Ídem	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios
<b>5</b>	Auténtico	Ídem	Primarias y Secundarias	Sí	Líder basado en principios
<b>6</b>	Auténtico	Inauténtico inadaptado	Primarias	No	Líder basado en

					coerción
<b>8</b>	Auténtico	Ídem	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios

**Cuadro 3 – Tabla de análisis de las entrevistas con líderes con menos de 5 años de liderazgo. Fuente: Evaluación resultados.**

Entrevistado	PVL ANTES CAMBIO	PVL DESPUÉS CAMBIO	Motivaciones desp.del cambio	Adaptación cambio Organizacional	Liderazgo asumido en cambio
1	Auténtico	Ídem	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios
2	Auténtico	Ídem	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios
4	Auténtico	Inauténtico inadaptado	Primarias	No	Líder basado en coerción
7	Auténtico	Ídem	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios

**CUADRO 4.** Tabla de análisis de las entrevistas con líderes entre 6 y 10 años de liderazgo.

**Fuente:** Evaluación de resultados.

Pueden observarse varios resultados significativos. Por un lado, se destaca la presencia de PVL predominantemente auténtico, adaptativo creativo, en los líderes antes del proceso de cambio. Estos sujetos se encontraban motivados a realizar sus objetivos, sus expectativas eran realistas y estaban alineadas tanto con motivaciones fundamentales personales, primarias y secundarias, como alineadas con los fines de la organización, todo lo que indica el logro de una *integración entre la persona y la organización*, una personalidad laboral madura regulada emocionalmente con competencias cognitivas y relacionales manifiestas que brindaba un tipo de liderazgo sustentable.

Al sobrevenir el cambio cultural se generaron ansiedades, tensiones y conflictos en la subjetividad de los individuos como miembros de la organización.

El análisis de los datos en el Cuadro 5 corresponde a la evaluación del PVL y de las motivaciones presentes en ese movimiento antes del proceso de cambio organizacional en toda la muestra, sin distinción de antigüedad en el cargo.

<b>Entrevistado</b>	<b>PVL ANTES</b>	<b>Motivaciones</b>
<b>1</b>	Auténtico	Primarias y secundarias
<b>2</b>	Auténtico	”
<b>3</b>	Auténtico	“
<b>4</b>	Auténtico	“
<b>5</b>	Auténtico	“
<b>6</b>	Auténtico	“
<b>7</b>	Auténtico	“
<b>8</b>	Auténtico	“

**Cuadro 5 – Tipos de PVL y motivaciones antes del cambio organizacional. Fuente: Análisis de resultados de técnica implementada.**

En el Cuadro 6 se muestran los factores presentes a partir del cambio acontecido, las motivaciones, los comportamientos de adaptación o resistencia al mismo y los tipos de liderazgo en toda la muestra.

<b>Entrevistado</b>	<b>PVL después Cambio</b>	<b>Motivaciones desp.del cambio</b>	<b>Adaptación cambio organizacional</b>	<b>Tipos de Liderazgo</b>
<b>1</b>	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios
<b>2</b>	Auténtico	Primarias y Secund.	Sí	Líder basado en principios
<b>3</b>	Auténtico	Primarias y Secundarias	Sí	Líder basado en principios
<b>4</b>	Inaut.Inadapt.	Primarias	No	Líd. basado en coerción
<b>5</b>	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios
<b>6</b>	Inaut.Inadapt	Primarias	No	Líder basado en coerción
<b>7</b>	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios
<b>8</b>	Auténtico	Secundarias	Sí	Líder basado en principios

**Cuadro 6 – Tipos de PVL y sus motivaciones predominantes después del cambio organizacional. Fuente: Análisis de resultados de técnica implementada**

Queda claro la presencia de indicadores de PVL auténtico adaptativo-creativos, de motivaciones tanto primarias como secundarias, y liderazgos basados en principios, en una etapa organizacional de estabilidad, previa a la situación de cambio. Al irrumpir ésta y modificarse las normas, valores, expectativas de rol anteriores, se impacta en dichas categorías, trayendo consecuencias en los comportamientos de los líderes, según el proceso de afrontamiento llevado a cabo.

A partir del impacto del cambio organizacional, puede advertirse la emergencia de diversas maneras de responder al mismo. Por un lado vemos que el PVL en la mayoría de los líderes logra conservar autenticidad sustentando una vinculación sostenida con la organización como lugar para seguir desempeñándose laboralmente. Lo mismo sucede con las motivaciones secundarias, ya que dependen de lograr continuidad en el contrato psicológico líder-organización.

De este dinámico interjuego de las categorías utilizadas en el análisis, y del particular entramado que surge como encuentro/desencuentro sujeto-empresa, se desprende el comportamiento adaptativo o resistencial al cambio.

Otra observación que surge del análisis de los datos se refiere a la modificación respecto a la base sobre la que se posiciona el líder. Así, los valores y principios (expresión del encuentro sujeto-organización), se vinculan a PVL auténtico, motivaciones esenciales y secundarias, y adaptación al cambio. En cambio, el poder basado en coerción y amenaza se relacionan con lo opuesto.

El no logro de adaptación es reflejo de una disociación sujeto-empresa, sin haberse logrado reconstruir el contrato psicológico sobre firmes fundamentos y necesidades compartidas entre el sujeto y la organización.

Vemos cómo algunos líderes que se basaban en su función en principios (Covey, 1996) *antes del cambio cultural y ruptura del contrato psicológico*, se transformaron en líderes que basaron su poder en la coerción sobre los demás. No pudieron sostener una actitud de aprendizaje constructivo e innovación en los procedimientos ante los cambios en la empresa. Sabemos que un buen líder es aquél que influye a través de su ejemplo a sus equipos para que no piensen sólo en función de sus propios intereses sino también en los de la organización, siendo agentes de cambio constructivo al predominar relaciones interpersonales de respeto y no de amenaza y coerción (Schlemenson, 2002).

Este cambio en el comportamiento organizacional invita a reflexionar acerca de otros factores influyentes a fin de poder comprender más profundamente su significación.

Dijimos que la situación de cambio organizacional se originó en la venta de la empresa a un grupo inversor japonés. La nueva dirección estructuró nuevas reglas en la vida y dinámica organizacional, exigiendo actitudes de mayor compromiso y participación de parte de los líderes, lo que trajo aparejado en ellos diversas reacciones.

Pudo observarse en este proceso de cambio cultural, de valores y normas vinculados al trabajo, la relación entre el tipo de PVL, de motivaciones y la capacidad de adaptación al cambio organizacional en los líderes evaluados.

Se corroboró una correlación positiva entre PVL auténtico, presencia de motivaciones no sólo primarias (necesidades básicas, fisiológicas, de seguridad y económicas) sino también secundarias (necesidad de pertenencia, de estima y reconocimiento, de autorrealización a ser logradas en el contexto de la organización), un tipo de liderazgo basado en normas y principios comportamientos de adaptación al cambio. En estos casos, ante la transformación cultural empresarial, los líderes mantuvieron un poder basado en principios y valores, pasaron a desarrollar nuevas actividades y cursos de capacitación, teniendo en cuenta que la innovación y el constante aprendizaje son factores cruciales para el desarrollo y autorrealización.

De acuerdo con Covey (1996) este grupo de líderes tuvieron comportamientos y actitudes optimistas, positivas frente al cambio organizacional, contagiando a sus equipos para que trabajen en favor de esos cambios, promoviendo PVL adaptativo-creativos, auténticos tanto en ellos como con los subordinados. Asimismo, se sostuvieron motivaciones primarias y secundarias como impulsoras de comportamientos de adaptación al cambio.

Una situación opuesta es la que refleja el hallazgo de una correlación positiva entre PVL inauténtico inadaptado, presencia de motivaciones sólo primarias (necesidades básicas, fisiológicas, de seguridad y económicas),

resistencia al cambio y un ejercicio del liderazgo basado en la coerción. Se observa una desvinculación en estos líderes respecto de los fines y normas expresados en la nueva cultura organizacional. Puede interpretarse en estas conductas una independencia o antagonismo, sentimientos de oposición y rechazo ante ellos, haciendo incompatible el logro de una integración y congruencia entre los objetivos particulares y los organizacionales.

En síntesis, los líderes en los que el proceso de cambio desencadenó una baja motivación hacia la pertenencia, valoración y reconocimiento de la empresa, con desconfianza de que la organización sea un contexto facilitador de su autorrealización y crecimiento, desarrollaron comportamientos de liderazgo basado en la coerción, tuvieron hacia sus equipos de trabajo actitudes centradas en el abuso de poder, se comportaron de forma resistente al cambio, sus Proyectos de Vida Laboral pasaron de auténticos a inauténticos al malograrse la integración persona-organización, sin poder lograr un aprendizaje constructivo en el cambio acaecido.

Nos preguntamos respecto a la importancia del factor antigüedad en el cargo de liderazgo en este estudio. En el Cuadro 7 analizamos a los líderes con 5 años como máximo de antigüedad en su PVL, motivaciones, comportamiento ante el cambio organizacional y base del poder de liderazgo, y en Cuadro 8 con más de 5 años de antigüedad.

<b>Entrevistado</b>	<b>PVL ANTES CAMBIO</b>	<b>PVL DESPUÉS CAMBIO</b>	<b>Motivaciones</b>	<b>Adaptación cambio organizacional</b>	<b>Liderazgo</b>
3	Auténtico	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios
5	Auténtico	Auténtico	Primarias y Secundarias	Sí	Líder basado en principios
6	Auténtico	Inaut.Inadaptado	Primarias	No	Líder basado en coerción
8	Auténtico	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios

**Cuadro 7 – Tipos de PVL y motivaciones en líderes de hasta 5 años en el cargo de liderazgo.**

**Fuente: Análisis de datos de técnica implementada.**

<b>Entrevistado</b>	<b>PVL ANTES</b>	<b>PVL DESPUÉS</b>	<b>Motivaciones</b>	<b>Adaptación cambio Organizacional</b>	<b>Tipo de liderazgo</b>
<b>1</b>	Auténtico	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Poder basado en principios
<b>2</b>	Auténtico	Auténtico	Primarias y Secundarias	Sí	Poder basado en principios
<b>4</b>	Auténtico	Inaut. Inadaptado	Primarias	No	Poder basado en coerción
<b>7</b>	Auténtico	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Poder basado en principios

**Cuadro 8 – Tipos de PVL y sus motivaciones en líderes con 6 a 10 años de liderazgo.**

**Fuente: Análisis de datos obtenidos.**

En los Cuadros 7 y 8 fueron representados dos grupos de líderes, según tiempo de permanencia en el cargo de liderazgo, quedando en evidencia que no hubo diferencias significativas entre ambos, es decir, que el factor antigüedad no influyó en la adaptabilidad hacia el cambio.

Se observó que los líderes de hasta 5 años de liderazgo poseen las mismas motivaciones y expectativas que los líderes con 6 a 10 años de liderazgo, ambos con los mismos tipos de PVL. Antes del cambio de la cultura empresaria había en todos ellos un acuerdo entre las expectativas y exigencias de los líderes y la alta dirección (contrato psicológico congruente).

Ahora bien, cuando sobreviene el cambio de cultura y de las exigencias, valores, expectativas sobre el rol a desempeñar por los líderes, el 75% de la muestra (6 líderes) manifestó liderazgos basados en principios, PVL auténtico, motivaciones primarias y secundarias, tuvieron un comportamiento adaptativo frente al cambio organizacional y basaron su poder en principios y valores alineados a la nueva cultura empresarial.

En cambio, aquellos líderes que rechazaron el cambio sólo coinciden con el grupo anterior en el mantenimiento de motivaciones basadas en lo económico, primarias, fisiológicas y de seguridad, pero claramente se diferenciaron en cuanto a las motivaciones secundarias de búsqueda de aprobación, reconocimiento y valoración de sus directivos y en el tipo de PVL al evidenciar inadaptación y resentimiento expresivos de la ruptura en el vínculo de integración con la empresa, del mismo modo que en la fuente de su poder (abuso desde autoritarismo,

coerción y amenaza), no lográndose una adaptación creativa que reformule e integre las expectativas del individuo y de la organización.

Por el contrario, se corroboró que los líderes en los que predomina lo adaptativo-creativo y auténtico, tienden a ejercer liderazgos democráticos, caracterizados por la consulta con sus subordinados, una buena comunicación con el grupo, el sometimiento a debate de las decisiones, el estímulo al grupo para la realización de tareas, la disposición para ofrecer consejos cuando son precisados y requeridos. (Chiavenato, 2010).

De acuerdo con las teorías citadas por Dubrin (2003) y Robbins (2005), los líderes que continuaron en una construcción auténtica de sus PVL luego del proceso de cambio organizacional, demostraron liderazgos capaces de atravesar transformaciones, manifestados en la habilidad para la realización de cambios que faciliten el proceso de adaptación, y también por inspirar en sus colaboradores la trascendencia de sus intereses en favor de una afiliación con la empresa. De esta forma se establece una visión compartida de valores y objetivos que permite relaciones sostenidas, mejorando los desempeños y la satisfacción de los empleados.

En relación a las necesidades de Maslow, los líderes que se adaptaron creativamente al proceso de cambio organizacional, desarrollaron al máximo su potencial y capacidades individuales, aprovechando las oportunidades y desafíos que ayudan a estimular su creatividad y autonomía para resolver problemas e implementar nuevos proyectos para la empresa en la que trabajan.

Los líderes que se mostraron resistentes al cambio y no se amoldaron a las nuevas exigencias y normas planteadas desde la nueva cultura, experimentaron una decadencia y abandono de sus motivaciones secundarias en referencia a la organización, optando por la búsqueda de nuevas perspectivas en otras empresas.

Desde la consideración de los factores emocionales en juego en este proceso de cambio, puede observarse que fue transitado con resentimiento por los líderes inauténticos, al percibir que los derechos que habían conquistado estaban siendo cuestionados y que estaban frente al riesgo de perder el poder y autoridad que hasta ese momento habían tenido, si no se adecuaban a las nuevas exigencias y rendimientos requeridos como necesarios.

En el caso de los líderes auténticos, quedó en evidencia su adaptación creativa al proceso de cambio basada en la asunción de nuevas actitudes, deseos y horizontes. Por el contrario, los líderes inauténticos expresaron un estilo evasivo, evitativo de afrontamiento, no manifestando compromiso ni motivación profunda hacia la permanencia en la organización.

Puede notarse entonces que el cambio organizacional produjo diferentes tipos de sentimientos en los líderes entrevistados, estando en relación directa estos sentimientos con sus acciones de liderazgo y motivación. Esto ocurrió tanto en los líderes auténticos como en los inauténticos. Como señala Schlemenson (2007), saber administrar los sentimientos de forma que se transformen en

incentivos motivacionales para realizar un cambio constructivo es de suma importancia para el éxito de un proceso de transformación organizacional.

De acuerdo a Lazarus y Folkman (1996), existen diversos modos de afrontamiento. El modo saludable de afrontar un cambio se caracteriza por la objetividad con que el sujeto se enfoca en los problemas. Por el contrario, en las formas fallidas de afrontamiento el sujeto se centra en lo emocional sin poder incorporar lo cognitivo en su reacción. El sujeto asume un rol de victimización percibiendo que hay una intención de perjuicio contra él (Pérez Jáuregui, 2015). Esta caracterización del modo de afrontar el cambio organizacional explica los comportamientos de adaptación creativa o de resistencia e inadaptación en los líderes evaluados.

Queda demostrado entonces que los líderes auténticos supieron orientar los sentimientos de miedo y ansiedad que todo cambio produce normalmente, hacia la búsqueda de una comprensión de la naturaleza del cambio y las consecuencias que traía sobre sus funciones. Desde la significación de oportunidad para su crecimiento desarrollaron sus competencias y cualidades profesionales, desde una actualización de conocimientos y aprendizaje de nuevas estrategias de liderazgo adaptadas a los nuevos procesos exigidos por la empresa. Transformar los miedos y tensiones para ver objetivamente el cambio, hace que predomine un enfoque objetivo sobre los problemas y se regule la impulsividad y las emociones inadaptativas (Schlemenson, 2007), así como es la condición para una reformulación de un contrato psicológico (Schein, 1982) compatible con las expectativas de la organización.

Los líderes inauténticos expresaron tensión, sentimientos de miedo y pánico. Quedó en evidencia que estos líderes no lograron lidiar con el proceso de cambio, ni tampoco transformar esos temores en motivaciones a la autorrealización y desarrollo de nuevas cualidades profesionales. Sus PVL se volvieron ineficaces e inauténticos para ellos y para la empresa, no lograron observar las oportunidades que estaban surgiendo a partir del proceso de transformaciones, no pudieron objetivar el problema y buscar estrategias adaptativas-creativas. Estos líderes experimentaron un quiebre en sus contratos psicológicos que ocasionó diversos efectos, de acuerdo a los modos en que dicho cambio fue significado (Lazarus y Folkman, 1996).

Los líderes que comprendieron y se adaptaron a los cambios tuvieron como estímulo nuevas posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, redefinidos desde el área de RR. HH. en un nuevo contrato psicológico armónico entre la empresa y el líder, especificando las nuevas metas, exigencias y desafíos de liderazgo.

Puede destacarse a nivel individual, por lo tanto, como factores significativos que interaccionaron en la situación de cambio organizacional promoviendo adaptación creativa o resistencia a la misma:

1. *la significación* otorgada al proceso, pudiendo estar centrada en el problema o en la emoción que provoca,

2. la preservación en los sujetos que tuvieron una adaptación al cambio, de sus *motivaciones secundarias*, vinculándolas en su posibilidad de satisfacción con la organización estudiada y

3. la afirmación de la dimensión auténtica o inauténtica de los *proyectos de vida laborales* en los diversos líderes.

Nos preguntamos asimismo sobre características organizacionales que pudieron tener importancia en la construcción de esta situación. Nos referimos en este momento a la actuación del área de RRHH.

Respecto de los líderes inauténticos inadaptados, resistentes al cambio, en los que predominó lo emocional e irracional, no existió desde RRHH intentos sostenidos de tender nuevos puentes de entendimiento que facilitaran la adaptación al cambio de valores y normas de la cultura organizacional.

Si bien no existía la voluntad de desvincularlos, tampoco hubo una política definida y activa tendiente a retener al grupo de líderes, quedando por lo tanto el destino de la relación empleado/empresa, más librado al re/accionar de cada uno de ellos y sus recursos a nivel individual.

Es decir, hallamos en la construcción de los comportamientos resistenciales al cambio, factores a nivel individual en los líderes pero también, y no es un dato poco relevante, factores a nivel organizacional en el área de RRHH como vacío de contención y orientación frente al cambio que mueven a la reflexión de acuerdo a la perspectiva estratégica profesional esperable.

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.

En el trabajo realizado se verificó que la situación de cambio impactó en los sujetos evaluados, dando lugar a diferentes comportamientos, de adaptación o resistencia, en función tanto de **factores individuales** como **organizacionales**.

Comenzaremos con los factores individuales, distinguiendo en ellos el PVL, las motivaciones y el modo de significar y afrontar la situación.

Un *PVL auténtico* implica el logro de una construcción sujeto-organización, en la que predomine una integración vertical y horizontal de la personalidad laboral entre sí (Pérez Jáuregui, 2015). La vertical comprende una comunicación y congruencia entre la vitalidad, afectividad, pensamiento y voluntad orientadas hacia un compromiso con la tarea. La horizontal significa una adecuada comunicación entre el sujeto y la organización. Cuando hay un buen desarrollo de ambas integraciones se manifiesta adaptación creativa, destacándose bienestar y desarrollo personal y empresarial. Y hemos visto que en la mayoría de los líderes (75%) pudieron afirmarse estos rasgos, mientras que otros (25%) cayeron en la inadaptación, malestar y bloqueo del desarrollo individual laboral, expresado en la ruptura del contrato psicológico establecido antes del cambio, sin una transformación exitosa al respecto que requeriría la participación tanto del sujeto como de la empresa.

También se destaca el papel de las *motivaciones secundarias* en esta dinámica (Maslow, 1973). Si bien las motivaciones primarias se sostuvieron en

todos los sujetos evaluados, se mostró un sentido diferencial del papel de las secundarias respecto a la generación de adaptación o resistencia. En el 75% de los líderes pudieron identificarse las acciones encaminadas a buscar nuevas configuraciones de contrato psicológico armónico entre el líder y la organización, considerándose la posibilidad de satisfacción de motivaciones no sólo primarias sino también secundarias de búsqueda de autorrealización, reconocimiento y valoración en la empresa a la que pertenecían, sin necesidad de buscar otros horizontes empresariales, pudiéndose por lo tanto realizar una resignificación constructiva de la situación amenazante de cambio.

Por los hallazgos empíricos obtenidos, hemos agregado entre los factores individuales que jugaron un papel destacado, las diversas *maneras de significar y afrontar* ese cambio (Lazarus y Folkman, 1996), para el logro o fracaso de una relación de integración y encuentro sujeto-organización. En los líderes que tuvieron comportamientos adaptativos frente al cambio, se lo significó como oportunidad de desarrollo, y como modo de afrontamiento al mismo se centraron de modo objetivo en el problema suscitado, buscando alternativas y estrategias de abordaje al mismo. Y en aquéllos que lo significaron como ataque personalizado contra ellos, mostraron resistencia, rechazo e inadaptación, predominando el no afrontamiento a la situación, se evadieron del problema, basándose para actuar de ese modo fundamentalmente en los componentes irracionales y emocionales de su personalidad.

En segundo término, ampliando el análisis del problema, consideramos los factores organizacionales que fueron condicionantes en el proceso de adoptar

comportamientos adaptativos o resistentes al cambio cultural sobrevenido. Normas, valores, expectativas de rol a ser desempeñado, son aspectos fundamentales que al haberse modificado generaron ansiedad e incertidumbre sobre el futuro, afectando la permanencia en la organización y el comportamiento laboral.

Queremos destacar el *rol de RRHH* dentro de los factores implicados a nivel organizacional en la construcción del problema.

Si bien no hubo una voluntad de desvincular a ningún líder, la actitud asumida fue prescindente en cuanto a contener y orientar las ansiedades esperables en el personal ante la situación de cambio. Desde el área de RRHH no se encararon acciones tendientes a una elaboración posible y constructiva de la situación, como por ejemplo, realizar reuniones, asesorías y capacitaciones donde se abordara la significación que la situación de cambio trajo aparejada a nivel individual, las modificaciones del contrato psicológico anterior, las pérdidas que pudieron haber ocurrido pero también las alternativas positivas que podían abrirse y los requisitos a ser cumplidos para lograrlo. El haberlo encarado de ese modo hubiera facilitado un pasaje gradual de las normas y valores de la cultura precedente a la actual, y un condicionamiento propiciador de una integración exitosa y no la exclusión de algunos de ellos, sobre todo en vistas a sus antecedentes competentes y de logro de expectativas de rol.

Estas reflexiones finales surgen como aprendizaje significativo de lo sucedido.

El asumir el rol del profesional de RR. HH. caracterizado como *estratégico y de aliado del negocio* (Ulrich, 2010; Cortese, 2015), estaría vinculado con el estudio y análisis de las posibilidades reales y efectivas de considerar la retención de líderes valiosos, a partir de definir nuevas expectativas de desarrollo y realización para los sujetos y la organización de modo solidario y recíproco, acorde con la conceptualización sobre los requisitos para lograr ser una Organización requerida (Jaques, 2000).

Se observó que el cambio organizacional ocasionó diferentes tipos de sentimientos y formas de significar la situación, que pudieron haber sido trabajadas grupalmente en los líderes de modo de lograr resultados positivos globales en ellos (Cortese, 2015), y que los comportamientos siguientes no fueran el reflejo sólo de las competencias y recursos individuales:

- Predomina adaptación creativa frente al cambio cuando el afrontamiento se centra en objetivar y reflexionar sobre la situación problemática y sus implicancias (Lazarus y Folkma, 1996).
- El poder como líderes auténticos se centra en los valores y principios compartidos con la organización (Covey, 2004).
- Es clave la capacidad de regular los sentimientos de ansiedad en función de transformarlos en incentivos motivacionales y realizar los cambios requeridos en sus PVL (Pérez Jáuregui, 2015), los líderes con sus equipos y con la organización en general, redefiniéndose el contrato psicológico (Schein, 1982) de modo armónico.

Por tal motivo, sería deseable que en el área de RR. HH. se estudien las competencias que poseen los líderes de adaptarse constructivamente a los nuevos requerimientos y sean desarrolladas a través de propuestas a fin de no quedar fijados en emociones de enojo, rechazo y resentimiento frente al cambio. Y de encontrar en tal proceso una base sustentable para lograr ese propósito, proponer nuevos contratos psicológicos que contemplen necesidades y objetivos de desarrollo recíproco.

Se considera un hallazgo significativo en el proceso de investigación realizado respecto al nivel de análisis individual, comprobar el decisivo papel que tienen en este afrontamiento al cambio, la naturaleza de las emociones y de las motivaciones de este grupo de líderes para comprender el proceso de adaptación o resistencia al cambio.

El predominio en la atribución de una significación negativa al cambio sin poder objetivar y reflexionar suficientemente sobre las implicancias del mismo, impacta sobre sus motivaciones, reduciéndolas a sostener sólo las básicas, vinculadas a lo económico y a mantener la seguridad del cargo, lo que implica la emergencia de inautenticidad inadaptada en sus proyectos de vida y un abuso de poder en sus estilos de liderazgos.

Lo contrario sucede cuando el sujeto tiene una perspectiva más objetiva y esperanzada frente al cambio, logrando significarlo como una invitación a reflexionar sobre sus implicancias en su desarrollo profesional, con sus aspectos positivos y negativos, y auténticamente asume una adaptación creativa desde una

libertad y responsabilidad de su proyecto de vida y motivaciones no sólo primarias, sino también las secundarias que implican de necesidad de ser estimado, reconocido y autorrealización integrándose de modo comprometido con la organización. Sus acciones de liderazgo se revisten así de un poder centrado en valores y principios buscando aunar los objetivos personales con los de su equipo y los de la organización.

Desde el comportamiento organizacional del área de RRHH de no intervención activa orientada a superar el cambio, no brindando contención ni apoyo a su elaboración, estos factores ansiógenos de los líderes predispuestos a la desconfianza y susceptibilidad, se agudizaron provocando la aparición de conductas resistenciales.

Dados los hallazgos obtenidos en el curso del presente estudio, hemos podido hallar un interjuego de factores en la promoción de comportamientos de adaptación o resistencia al cambio organizacional.

Por lo tanto, la hipótesis inicial planteada:

“El comportamiento de adaptación al cambio se estimula por la presencia de un PVL auténtico y motivaciones esenciales y secundarias en líderes de una empresa en situación de cambio.”

En parte, se ha corroborado, pero debería enriquecerse para dar respuesta a los hallazgos obtenidos en la investigación de la presencia del complejo entramado de factores intervinientes en este proceso del siguiente modo:

“Los comportamientos de adaptación o resistencia al cambio organizacional en los líderes evaluados están causados por factores individuales y organizacionales. A nivel individual se destaca el PVL, las motivaciones, la significación y afrontamiento al cambio. A nivel organizacional el rol desempeñado por el área de RRHH”.

La Tesis ha realizado un recorrido teórico-empírico que fue ampliando y precisando las preguntas de investigación y los objetivos del trabajo.

Del análisis realizado se pone claramente de manifiesto la importancia que el rol de los profesionales de RRHH reviste en cuanto a las reacciones subjetivas desencadenadas por las situaciones de cambio organizacional.

El estudio representa un avance en la línea de investigación desarrollada en el marco de la Universidad sobre “Proyectos de Vida laboral y Liderazgos” dirigida por la Dra. Isabel Pérez Jáuregui, aportando al conocimiento de una temática inherente al campo disciplinar de los RRHH.

## 8. Referencias bibliográficas:

- Bergue, S. T. (2010). *Cultura e Mudança Organizacional*. Florianópolis: Capes.
- Borges, R. S. G. y Marques, A. L. (2011). Gestão da mudança: Uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista Administração Faces*, V. II, n° 1, p. 95 a 113. Recuperado el 04/02/2015 de <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/viewFile/528/517>.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração*. São Paulo: Anhanguera.
- Cortese, H. (2015). *Coaching de equipos. Del discurso a la práctica*. Bs As: Temas Edit.
- Covey, S. R. (1994). *Liderança baseada em princípios*. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança Baseada em Princípios* (12ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Covey, S. R. (2003). *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes* (14ª ed.). São Paulo: Best Seller.
- Davis, K.; Newstron, J. W. (2002). *Comportamiento humano em el trabajo*. México: Interamericana.
- Dubrin, Andrew J. (2003). *Fundamentos de comportamentos organizacional* (2ª ed). México: Thomson.
- Jaques, E. (2000). *La organización social requerida*. Bs As: Granica.
- Jones, G. R. (2010). *Teoria das Organizações*. Brasil: Pearson
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1996). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martinez Roca.
- Lussier, R. N.; Achua, C. F. (2008). *Liderazgo. Teoria, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª ed). México: Edamsa.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (2ª ed). México: Pearson Educación Editora.
- Martinelli, S. C. (2007). Escala de Motivação Acadêmica: Uma Medida de Motivação Extrínseca e Intrínseca. *Revista Periódico Eletrônico em*

*Psicología*, pp 21-31. Recuperado el 04/02/15 de:  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712007000100004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712007000100004).

Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado*. Buenos Aires: Kairós.

Melo, E. A. (2002). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) desenvolvimento e validação. *Revista rPOT*. vol. 4 n° 2, p. 31-62. Recuperado el 02/02/15 de:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7636/6973>.

Minicucci, A. (1978). *Psicologia aplicada à Administração*. São Paulo: Altas.

Motta, P. R. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Pérez Jáuregui, I.; Adam, G.; Boso, R. (2012) *La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas* (1ª ed.). Buenos Aires: Paidós.

----- (1998). *La construcción auténtica e inauténtica del proyecto de vida laboral. Modalidades de configuración*. Tesis Doctoral). Universidad del Salvador. Disponible en: [www.biblioteca.salvador.edu.ar](http://www.biblioteca.salvador.edu.ar)

----- (2009). *Proyectos de Vida. La pregunta por el sentido en nuestro mundo cotidiano*. Buenos Aires: Psicoteca.

----- (2015). *Proyectos de vida y Liderazgos auténticos. Técnicas de evaluación*. Buenos Aires: Psicotécnica.

Ramos, J. P. (1990). Motivação no Trabalho: Abordagens teóricas. *Revista Psicologia USP*. v. 1, n. 2, p. 127-140. Recuperado el 03/02/15 de:  
<http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427>.

Robbins, S. P. (2005) *Comportamento Organizacional* (11 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice Hall Internat.

Schlemenson, A. (2007) *Remontar las crisis: El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*. Buenos Aires: Granica.

Silva, A; Wolf, L; Costa, M, C; Costa, S; Magro, T (2006). "Motivação no Trabalho" Recuperado el 02/02/15 de:  
<https://susanacosta.files.wordpress.com/2006/12/motivacao.pdf>.

- Soares, H. C. C. (2011). *Pessoas Nas Micro E Pequenas Empresas: Gestão De Pessoas*. São Paulo: Ottoni.
- Sobral, F.; Peci, A. (2012). *Fundamentos da Administração*. São Paulo: Pearson.
- Stoner, J. A.; Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica..
- Vergara, S. (1999). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

## ANEXO A

### ENTREVISTA

EMPRESA:

NOMBRE:

#### PROYECTO DE VIDA LABORAL

##### 1. Presente

- a) ¿Podría contarme cómo es su trabajo en la actualidad?
- b) ¿Cuál es su valor y significado?
- c) ¿Responde a sus intereses y formación?
- d) ¿Cuál es su rol y función en el trabajo?, ¿cuánto tiempo insume?
- e) ¿Cree que su cargo es justo para sus capacidades?
- f) ¿Tiene personal bajo su dirección?
- g) ¿Es adecuada la remuneración?
- h) ¿Cómo es la relación con sus superiores y subordinados?
- i) ¿Cuáles son los aspectos favorables y desfavorables del trabajo?
- j) ¿Cómo es la organización en la cual trabaja? Explique si considera que es un buen lugar para trabajar, ¿por qué?
- k) ¿Tiene tiempo libre?, ¿en qué actividades lo invierte?, ¿considera que tiene suficiente tiempo libre?, ¿practica deportes?, ¿tiene hobbies?, ¿cómo son sus vacaciones? Amistades, familia.
- l) ¿Siente cansancio?, ¿agotamiento?, ¿desmotivación?, ¿estrés?
- m) ¿Quiere agregar algo que describa su presente laboral?

##### 2. Pasado

- a) ¿Podría describir cómo era su desempeño en la escuela?, ¿cómo era su rendimiento?, ¿cuáles eran sus intereses?, ¿cómo se integraba en los grupos y en el aula?

- b) ¿Cómo era la relación con los profesores, directivos y compañeros?
- c) ¿Cómo cree usted que veían sus capacidades y gustos, sus profesores, sus padres, y otras personas mayores?
- d) ¿Cómo fue la historia laboral de sus padres y otros familiares? ¿Sentían admiración por alguien en su trabajo? ¿Intentaban imitar a alguien? ¿En qué?
- e) ¿Qué juegos disfrutaba? ¿Cuál era su función en los juegos? ¿Encuentra alguna relación entre los juegos y su trabajo?
- f) ¿Cómo definió la elección de su carrera? ¿Era su vocación? ¿Cómo fueron sus estudios?
- g) ¿Quiere agregar algo sobre su pasado?

### 3. Futuro

- a) ¿Cómo se ve en el futuro?, ¿cuáles son sus principales deseos y temores?
- b) ¿Cambió la visión de su futuro laboral luego del proceso de cambio organizacional?
- c) ¿Qué tipo de acciones tomó?
- d) ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo actual?, ¿cambió junto al cambio organizacional?
- e) ¿Cuáles son las motivaciones de su PVL?
- f) ¿Percibe cambios en su forma de dirección?, ¿qué cuestiones motivaron lo motivaron antes y después del proceso de cambio organizacional?
- g) ¿Tuvo que alterar su forma de liderar luego del proceso de cambio organizacional?, ¿hubo mejorías?, ¿confrontaciones?
- h) ¿Existió alguna mejor o trastorno en su liderazgo luego del cambio organizacional? Describa.
- i) ¿Hizo algo para mejorar?

- j) ¿Cómo quedó el clima organizacional luego del cambio?, ¿cómo impactó en las necesidades de sus colaboradores?
- k) ¿Ocurrió algo con sus estímulos y necesidades?
- l) ¿Cómo impactó en su motivación y en la de su equipo?
- m) ¿Quiere agregar algo sobre su futuro laboral?
- n) ¿Cómo se sintió durante la entrevista?

## **ANEXO B**

### **ENTREVISTA 1**

NOMBRE: JORGE EDUARDO RIBEIRO TEIXEIRA

LÍDER: 8 años.

Función: Encargado de mantenimiento.

Edad: 51 años.

### **PROYECTO DE VIDA LABORAL**

#### **1. Presente**

- a) Trabajo en el área de mantenimiento de máquinas y equipamientos, con cerca de 15 colaboradores. Cuando se rompe una máquina o es solicitado un servicio, aviso a mis colaboradores.
- b) Creo que el significado es comprender y estimular a mis comandados, para que trabajen con voluntad y determinación.
- c) Me desempeño en mi área de formación, mi trabajo se corresponde con mis intereses.
- d) Mi rol es actuar en el gerenciamiento de mis colaboradores, trabajo hace casi 8 años en el área de mecánica, como líder.
- e) Es justo y me gusta lo que hago.
- f) Creo que no.
- g) Creo que son los valores adecuados.
- h) Buena y natural.
- i) Veo solamente aspectos favorables en mi cargo: buenas conductas, compañerismo y dedicación.
- j) Bueno, nada de que quejarme.
- k) Dispongo de tiempo libre para mi familia, el gimnasio, vacaciones y viajes.
- l) No, me siento estimulado en el área en la cual trabajo.

m) Nada.

## 2. Pasado.

- a) Siempre regular, aunque con actitudes e ideas propias y colectivas, luchaba por mis ideas y las del grupo al que pertenecía.
- b) Daba trabajo, era hiperactivo, a veces me llamaban la atención.
- c) Creo que los profesores no tenían una buena impresión de mí, me consideraban desordenado; de cualquier forma, mis padres siempre creyeron en mí y me estimularon a estudiar.
- d) Siempre respeté a mis padres y a mis familiares, por sus trabajos y esfuerzos y por lo que representan para mí; sin embargo, no tuve afinidad con sus oficios, entré en esta área por casualidad, aprovechando la oportunidad.
- e) Atletismo y fútbol, era delantero; no era capitán, aunque algunos del equipo me admiraban y me seguían.
- f) Oportunidad de aprender mecánica y profundizar mis conocimientos.
- g) No.

## 3. Futuro.

- a) Un poco de miedo en el espacio de trabajo, aunque creo en mi potencial. En relación a los cambios de liderazgo, me provocan recelo, aunque si continuo haciendo bien mi trabajo, no tendré problemas.
- b) Tuve que modificar mi sistema de trabajo debido al cronograma. Mis motivaciones siempre fueron iguales, naturales, buscando siempre la calidad.
- c) Siempre me preocupo por estar motivado y solucionar problemas. Me gusta trabajar en un buen ambiente con mis colaboradores.

- d) Siempre aumenta, la demanda es mayor. Trabajo en las dos partes, entre el líder y el subordinado, generando confianza, siempre actué de la misma forma.
- e) Me gusta lo que hago, mi estímulo es trabajar siempre de la mejor forma posible.
- f) Creo que el liderazgo viene de la persona, mi forma de conducir siempre fue la misma, y mi motivación siempre fue trabajar en esta área.
- g) Creo que no, sí tuve que adaptarme en algunos aspectos, como en los plazos.
- h) Creo que continuó igual.
- i) Me adapté a los cambios.
- j) Clima de tensión y miedo, necesidad de adecuarse y también tuve que actuar y adaptarme al sistema.
- k) Siempre pienso en adaptarme y tratar de hacer lo mejor.
- l) Lo que me motiva es siempre dedicarme y hacer lo mejor; el miedo y la tensión pueden quitarme motivación.
- m) Nada que agregar.
- n) Natural.

## **ANEXO C**

### **ENTREVISTA 2**

NOMBRE: LÁZARO APARECIDO DA SILVA

TIEMPO: 10 años

CARGO: ENCARGADO DE PRODUCCIÓN

EDAD: 52 años

### **PROYECTO DE VIDA LABORAL**

#### **1. Presente**

- a) Gerencio a 21 empleados, en el sector de productividad de la empresa.
- b) Ayudo a que la empresa cumpla con sus metas y alcance la productividad deseada.
- c) Estoy en el área de actuación.
- d) Gerenciamiento de personas, cerca de 12 años.
- e) Creo que estoy de acuerdo, aunque acumulo demasiadas funciones.
- f) No.
- g) Creo que estoy de acuerdo.
- h) Ambas son excelentes.
- i) No me gusta este momento, tengo que despedir a un colaborador.
- j) El lugar y el ambiente es agradable.
- k) Creo que no tengo tiempo suficiente, no practico deportes y nunca tomo vacaciones.

- l) No tengo estrés, solamente el cansancio cotidiano.
- m) No.

## 2. Pasado

- a) Era un alumno medio, hacía lo que escuchaba que se me pedía.
- b) Eran buenas.
- c) Los profesores creían en mi capacidad, vine del campo y hoy soy un ingeniero formado.
- d) Mis padres eran del campo, nunca tuve una persona a quien quise imitar o que admirara.
- e) Fútbol, era centro delantero, me admiraban y me seguían.
- f) Fue en el trabajo que opté por mi carrera, no tenía una definición previa.
- g) Nada.

## 3. Futuro

- a) Mis deseos son simples, vivir siempre en armonía con las personas, tanto en el trabajo como en lo personal.
- b) Quedo celoso, aunque siempre creo en mi capacidad, siempre estoy actualizándome.
- c) Siempre me dedico al máximo cuando estoy trabajando.
- d) Siempre ejercí un buen liderazgo, cuando tengo que llamar la atención a alguien, lo hago con naturalidad. Hago una reunión y repaso con mis colaboradores nuestras metas y obligaciones. Continué con el mismo liderazgo.
- e) Me gusta la libertad que tengo en el trabajo, lo que me motiva es lidiar con personas y trabajar en buenos términos con ellas.
- f) No las modifiqué, mis motivaciones son las mismas.

- g) No alteré nada.
- h) No.
- i) Nada.
- j) Creo que hubo un clima de tensión y miedo entre mis colaboradores.
- k) Continué siempre creyendo en lo que hago, no tuve problemas en mi servicio.
- l) Creo que a causa de ese clima de tensión, mis colaboradores comenzaron a trabajar cualitativamente mejor, dejaron de lado el clima de familia anterior, la empresa adquirió un tono más formal.
- m) Nada.
- n) Muy bien.

## **ANEXO D**

### **ENTREVISTA 3**

NOMBRE: ADALTO PEREIRA

TIEMPO: 5 años

CARGO: GERENTE DE PRODUCCIÓN

EDAD: 46 años

### **PROYECTO DE VIDA LABORAL**

#### 1. Presente

- a) Estoy a cargo de 14 personas en el área de producción.
- b) Administro a las tareas de mis colaboradores para alcanzar las metas.
- c) Sí, responde a mis intereses.
- d) Gerente en el sector de producción, 5 años en el área.
- e) Sí, me parece.
- f) No.
- g) El salario es bueno.
- h) Buena, nunca tuve problemas con nadie.
- i) Entre los aspectos desfavorables encuentro las demandas permanentes, entre los aspectos favorables se encuentran las buenas condiciones de trabajo y los beneficios.
- j) Una buena condición y horario de trabajo.
- k) Tengo tiempo sí, camino, juego al fútbol, y los fines de semana voy a pescar con mi familia.
- l) No tengo mucho cansancio o estrés, cuando tengo estrés me concentro en mi objetivo.

m) No.

## 2. Pasado

- a) Era un estudiante promedio, trabajaba todo el día, estaba muy cansado y no me destacaba.
- b) Siempre buena.
- c) En realidad, mis padres eran muy pobres, no tenían visión de futuro.
- d) Mi padre era agricultor y después fue metalúrgico, mi madre era empleada doméstica y teníamos una vida de mucho sacrificio.
- e) Jugaba al fútbol, delantero por la izquierda, no era capitán, no tiene relación con mi trabajo.
- f) En verdad gusto de la historia, y también quería hacer ingeniería, trabajaba con números y metas y creo que esa era mi vocación, en mis estudios me fue relativamente bien.
- g) No.

## 3. Futuro

- a) Quiero seguir haciendo carrera, ascender; cuando alcancé la gerencia, tuve miedo de ser despedido.
- b) Veo todo con una nueva visión, como si fuera una nueva organización; hubo despidos de colegas y eso me motivo a iniciar nuevos cursos.
- c) Eso me motivó a iniciar nuevos cursos de capacitación en San Pablo.
- d) Trabajo en buena relación con mis subordinados, me gusta darles libertad, aportando ideas y opiniones. El cambio que hice fue cambiar la forma de demandar, soy más específico ahora.
- e) Crecimiento salarial y dentro de la empresa.

- f) No.
- g) Creo que no, siempre tuve mi estilo de liderazgo. Nueva organización, nuevos proyectos de desarrollo personal, creo que el cambio fue positivo.
- h) Tuve que especificar mis demandas, explicar bien la causa de mi pedido para no ocasionar estrés en el colaborador.
- i) Cursos de capacitación.
- j) Hubo mucha tensión y se perdieron empleos, pero después aparecieron muchos beneficios, proyectos de carreras, incentivos a través de acciones de la empresa y mejoras en los planes de salud.
- k) Al principio es la ley del más fuerte, mejorando y motivándonos más para alcanzar las metas y la calidad exigida.
- l) Mayor preparación, estudiar y capacitarse, tanto en mi caso como en el de mis colaboradores.
- m) No.
- n) Tranquilo.

## **ANEXO E**

### **ENTREVISTA 4**

NOMBRE: SEVERINO RAMOS DE MOURA

TIEMPO: 10 años

CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS

EDAD: 58 años

### **PROYECTO DE VIDA LABORAL**

#### 1. Presente

- a) Atendiendo a todos los clientes de ventas.
- b) Supervisor de ventas.
- c) Sí.
- d) Gerencio y administro ventas, hace casi diez años.
- e) Creo que merecía algo mejor.
- f) No.
- g) Es adecuada para la función que ejerzo.
- h) Es buena, aunque existe una fricción normal entre las empresas, si no existiera la empresa no podría funcionar, administración por conflictos.
- i) Los aspectos favorables son los beneficios, lo desfavorable fue el cambio de dirección.
- j) Es un buen lugar para trabajar, el ambiente es bueno.
- k) Trabajo mucho con los clientes, ellos me llaman a cualquier hora del día, eso me resta tiempo para estar con mi familia, descanso solamente los feriados.
- l) Soy una persona estresada.
- m) No.

## 2. Pasado

- a) Era como se dice de “los del fondo”, pero tenía buenas notas, era líder en mi grupo.
- b) La relación con los profesores fue buena, mi rendimiento era bueno, integraba personas a mi grupo.
- c) Era bueno en el área de exactas, aunque mis padres creían que debía seguir la carrera de medicina.
- d) No tenía mucha noción de lo que quería, mi padre era metalúrgico, terminé siguiendo sus pasos en la empresa.
- e) Jugaba al fútbol de delantero, no era capitán, ninguna relación con el trabajo.
- f) Era mi vocación, estudié administración.
- g) No.

## 3. Futuro

- a) Durante la anterior administración veía un buen futuro, luego del cambio de administración la cultura de la empresa se modificó y me sentí un poco desorientado y en un ambiente poco saludable.
- b) Sí, comencé a perder motivación en mi tarea.
- c) Tengo ganas de cambiar de empleo.
- d) Mi liderazgo era más activo e informal, con participación. Luego del cambio de administración, pasé a ejercer un liderazgo más formal, con pérdida de autoridad sobre mis subordinados; de cualquier forma, conseguí mantener muchas cosas.
- e) Satisfacción personal y dinero.
- f) No alteré mi forma de liderar. Me motiva el clima de amistad con mis colegas. A partir del cambio de administración, ese clima se fue perdiendo.

- g) No hubo cambios en mi liderazgo.
- h) En mi liderazgo no, aunque tuve que reportar siempre a mi gerencia, no tuve una voz activa para mis subordinados.
- i) Podría haber hecho algo, sin embargo no lo hice.
- j) Terrorismo, comenzaron a despedir personas, muchas personas perdieron su empleo.
- k) Sí, me desmotivó, ya que todo lo que construí durante doce años se perdió.
- l) Pérdida de motivación y mucha preocupación.
- m) No.

## **ANEXO F**

### **ENTREVISTA 5**

NOMBRE: MARÍA DE FÁTIMA PAULINO

TIEMPO: 5 años

CARGO: ENCARGADA DE PRODUCCIÓN

EDAD: 42 años

#### **PROYECTO DE VIDA LABORAL**

##### 1. Presente

- a) Coordino y administro la producción de la empresa.
- b) Ayudar a mis colaboradores en la realización de nuestras metas.
- c) Sí.
- d) Hace cinco años gerencio cinco colaboradores.
- e) Sí.
- f) Creo que no.
- g) Creo que guarda armonía con mi función.
- h) La relación es buena.
- i) El horario y la posibilidad de tomar decisiones son aspectos favorables de mi trabajo. El único factor desfavorable de mi cargo es que no tengo vacaciones.
- j) Es bueno para trabajar, no tengo estorbos.
- k) No me alcanza el tiempo, a pesar de que puedo manejarlo, el tiempo libre es todo para mi familia, no tengo hobbies ni vacaciones.
- l) Siento cansancio y agotamiento, sí, siento mucho estrés, aunque no al punto de perder la motivación.
- m) No.

## 2. Pasado.

- a) Tenía buenas notas y era participativa.
- b) Nunca tuve problemas, siempre estaba bien con todos.
- c) Veían que era buena alumna, nunca se metieron en detalles.
- d) Mi padre es jubilado metalúrgico y mi madre era ama de casa, no intenté imitarlos.
- e) Solamente jugábamos y no tiene ninguna relación con el trabajo.
- f) Las circunstancias de vida definieron mi carrera, comencé en un cargo bajo, siempre anhelé estar donde estoy ahora.
- g) No.

## 3. Futuro.

- a) Aún creyendo en mi capacidad, tuve miedo que las cosas no resultaran, creo que el cambio siempre trae riesgos y oportunidades. En relación a los deseos creí en la posibilidad de mejorar, tanto en lo financiero como en lo jerárquico.
- b) Cambió mucho, mis funciones y obligaciones cambiaron y aumentaron.
- c) Aumentó mi motivación y voluntad de realizar mi trabajo.
- d) No soy de demandar mucho de mis colaboradores, creo que cada uno tiene sus obligaciones, hago acuerdos para que quede claro que la persona obtendrá beneficios a partir de sus resultados, logrando un ambiente mejor para todos.
- e) Antes ejercía un liderazgo autoritario, solamente exigía resultados, a mí también se me pedía eso sin importar cómo.
- f) Me motivan los resultados, me hacen sentir realizado.
- g) Sí, me volví un líder participativo.

- h) Sí, pues antes solamente exigía resultados y ahora doy incentivos y beneficios para que esos resultados se realicen.
- i) Modifiqué mi forma de actuar, me volví un líder que no piensa solamente en los resultados, sino que también está atento a la satisfacción de sus colaboradores.
- j) Hubo una mejora en los resultados, con mi nueva forma de liderar siento que los colaboradores están motivados.
- k) Al principio fue la necesidad de permanecer en la empresa, después de eso percibí que me motivó aún más a cumplir con mis metas y obligaciones.
- l) Creo que la motivación en nuestra ha mejorado.
- m) No.
- n) Muy bien, no tuve problemas al responder este cuestionario.

## **ANEXO G**

### **ENTREVISTA 6**

NOMBRE: AMAURI LEME

TIEMPO: 3 años

CARGO: SUPERVISOR DE CALIDAD

EDAD: 52 años

### **PROYECTO DE VIDA LABORAL**

#### 1. Presente

- a) Superviso y cuidado del sector de calidad del producto.
- b) Tener un producto de mayor calidad, para que la marca de la empresa se fortalezca.
- c) Sí.
- d) Líder y supervisor de calidad, tres años en el cargo.
- e) Justo.
- f) Tengo sí, tres personas.
- g) Bien, adecuada.
- h) Es excelente.
- i) Las favorables son: inversiones para capacitación y salarios; el factor desfavorable es el jerárquico.
- j) Bueno, por la disponibilidad de recursos y el compañerismo de las personas.
- k) Tengo vacaciones, juego al fútbol.
- l) Comencé a sentir estrés a partir del cambio de gerentes, me sentí sin poder para tomar decisiones.
- m) No.

#### 2. Pasado.

- a) Bueno, siempre fui líder de la clase y del centro de estudiantes.
- b) La mejor posible.
- c) Me gustaba más trabajar, siempre me veían como igual a mi padre.
- d) Mi padre era ferroviario e intenté trabajar en el ferrocarril, aunque terminé haciéndolo como vendedor.
- e) Fútbol, era arquero, era capitán y líder.
- f) La necesidad de la época, hice SENAI, Tecnología en calidad, era un alumno relativamente bueno.
- g) No.

### 3. Futuro.

- a) Trabajar 25 años en la empresa y jubilarme. Mis temores son los cambios en el área de calidad.
- b) Se alteró; a causa del cambio de jefe perdí una promoción.
- c) Intenté de ayudar a que los gerentes comentan menos errores.
- d) Antes mi liderazgo era compartido, después del cambio se volvió autoritario.
- e) Jubilarme en la empresa.
- f) Me motivaba el clima de trabajo anterior y mi jubilación en la empresa, hoy ya no.
- g) Sí, pasé a liderar de forma autoritaria.
- h) Siempre actué de la misma forma.
- i) No tuvo qué hacer, quedé con las manos atadas.
- j) El clima era bueno, luego del cambio fue pésimo, creo que RR. HH. ocultaba los índices.
- k) El estímulo se volvió igual a cero.
- l) El impacto fue negativo y desmotivante.
- m) No.
- n) Bien.

## **ANEXO H**

### **ENTREVISTA 7**

NOMBRE: CARLOS MASSONETO

TIEMPO: 9 años

CARGO: ENCARGADO DE SEGURIDAD

EDAD: 62 años

### **PROYECTO DE VIDA LABORAL**

#### 1. Presente

- a) Soy encargado de la seguridad de la empresa.
- b) Administro todo el personal, limpieza, jardinería y el control de todos los productos que entran y salen de la empresa.
- c) Que la empresa sea correcta en el control de la entrada y salida de productos.
- d) Estoy formado en seguridad.
- e) Encargado de seguridad, tengo 9 años en el cargo.
- f) Parece justo.
- g) No.
- h) Es adecuada.
- i) Sí, muy buena.
- j) Bueno para trabajar, con buenos beneficios.
- k) Es muy bueno para trabajar, razonablemente organizado, aunque siempre hay algo para mejorar.
- l) Tengo vacaciones, mi tiempo libre está dedicado a mis amigos y familia.
- m) No.
- n) No.

## 2. Pasado.

- a) Cuando era niño era vago para estudiar, aunque tenía facilidad para aprender.
- b) Siempre buena.
- c) Tenía facilidad para matemáticas.
- d) No seguí los pasos de mi padre, él era vendedor.
- e) Jugaba básquet y fútbol, jugué al fútbol hasta los 57 años.
- f) Fue cuestión de necesidad y oportunidad, no tuve en quien referenciarme.
- g) No.

## 3. Futuro

- a) Siempre estudié de la misma manera, creyendo en mi trabajo.
- b) Un poco, el director comenzó a exigir más.
- c) Fui obligado a tomar medidas drásticas, mejorando aún más mis servicios.
- d) Creo que no cambié mi estilo de liderazgo, conquistado por mis propios méritos.
- e) Me gusta levantarme temprano y hacer bien mi servicio.
- f) No, siempre lideré de la misma forma.
- g) No alteré mi forma de conducir, siempre estuve motivado.
- h) La cultura que ellos intentaron imprimir ocasionó un parteaguas, pues antes era como una familia, todos trabajábamos motivados, ahora no.
- i) Filtro los problemas antes de que lleguen a mis subordinados.
- j) Quedó tensó, quien continuó en la empresa se sintió amenazado.
- k) No alteré, siempre tuve un nombre que cuidar, siempre di lo máximo de mí.

- l) Hubo tensión, aunque mi liderazgo y administración están basados en mis ideales.
- m) No.
- n) Bien, gracias.

## **ANEXO I**

### **ENTREVISTA 8**

NOMBRE: JOSÉ GILBERTO DE FIGUEIREDO

TIEMPO: 5 años

CARGO: COORDINADOR DE NUEVOS PRODUCTOS

EDAD: 45 años.

### **PROYECTO DE VIDA LABORAL**

#### 1. Presente

- a) Hago presupuestos para el lanzamiento de productos nuevos.
- b) Creo que el mundo está en permanente cambio, y para que una empresa continúe existiendo debe seguir esos cambios, debe estar siempre actualizándose y lanzando nuevos productos.
- c) Responde, estoy formado en ingeniería.
- d) Presupuestos de nuevos productos, cinco años.
- e) Está dentro de mis perspectivas.
- f) Creo que no.
- g) Creo que es razonable para mí función.
- h) Es buena, aunque con fricciones, una buena relación profesional.
- i) El ambiente de trabajo es bueno y el único factor desfavorable es que mi superior no escucha otras opiniones.
- j) Bueno para trabajar, con muchos beneficios y con buenas condiciones de trabajo.
- k) Tengo sí, lo destino a la pesca y ando en bicicleta; también tengo vacaciones.
- l) El único problema es que mi superior no sabe liderar.

m) No.

## 2. Pasado.

- a) Siempre fui buen alumno, aunque era un poco revoltoso.
- b) Siempre buena.
- c) De niño siempre tuve el sueño de ser bancario, porque vivía en una ciudad pequeña y los que trabajaban en el banco tenían futuro.
- d) Mi padre era empleado público y mi madre trabajaba por cuenta propia, hacía cortinas, no imité a ninguno de ellos.
- e) Me gustaba mucho natación, no tiene ninguna relación con mi trabajo.
- f) Era hacer ingeniería.
- g) No.

## 3. Futuro

- a) Ya estoy jubilado, sin embargo continuo en el cargo porque me gusta trabajar en esta función; además, mi situación financiera no me permite parar, me gustaría trabajar 4 años.
- b) Creo que durante el proceso de cambio mi Director me ayudó mucho a pasar la turbulencia.
- c) Comencé a hacer ingeniería.
- d) No tuve ningún cambio.
- e) Creo que mi mayor motivación es ser ingeniero en la empresa.
- f) Creo que mi liderazgo es ejercido de la misma forma, nunca tuve problemas con ningún colaborador.
- g) No.
- h) No.
- i) Cursos de capacitación.

- j) Creo que perdí un ascenso, pues todos mis colegas ascendieron antes del cambio y después la empresa cambió la forma de otorgarlos.
- k) Eso me desmotivó un poco, perder un ascenso, aunque continué persiguiendo mi realización laboral.
- l) Me motivó perseguir mis objetivos; en relación a mis subordinados, creo que pasaron por miedo y tensión.
- m) No.
- n) Muy bien.

Firma y aclaración del alumno: Rogério Maurino Nordi



Firma y aclaración Director de Maestría: Dr.Horacio Cortese



**Dr. Horacio E. Cortese**

Firma y aclaración Director de Tesis: Dra.Isabel Perez Jauregui



Firma y aclaración Coordinadora de Tesis de Maestría: Dra.Isabel Pérez Jauregui

