

UCES

Universidad de Ciencias Educativas y Sociales
Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Tesis

“Estudio descriptivo sobre el liderazgo y la motivación en una
empresa textil XX y la influencia de la cultura organizacional.
Buenos Aires 2015”

Autora: Lic. María Soledad Putelli
Directora: Mg. Carolina Lagos

Buenos Aires, 20 de octubre de 2015

II. Dedicatorias

Dedico esta tesis a mis padres, quienes desde siempre, sembraron y alimentaron en mí el deseo de aprender, de crecer y de superarme. Especialmente a mi madre que con su gran ejemplo de perseverancia y formación constante inspiró mi camino profesional y personal. Gracias a ellos por estar incondicionalmente en cada uno de los acontecimientos y logros de mi vida.

También la dedico a Mariano, mi gran compañero de vida, por ser mi luz y mi calma. Gracias a él por comprender, fomentar y alentar mi crecimiento como profesional y apoyarme en todos mis desafíos y proyectos personales.

A todos los que persiguen un sueño o vislumbran una meta: con esfuerzo, dedicación, perseverancia y aspiración se puede lograr lo inimaginable... y más aún.

III. Agradecimientos

A mi tutora y directora de tesis Mg. Carolina Lagos por guiarme y acompañarme en esta maravillosa travesía de investigación y redacción. Por la desinteresada labor de estar pendiente en cada momento, atenta a mis consultas o leyendo y corrigiendo mi tesis o buscando y buscando alternativas de libros y material bibliográfico conmigo. Fue una gran experiencia y un gusto enorme haberla compartido contigo.

A mis profesores de la Maestría, todos ellos grandes profesionales, que siempre estuvieron presentes ante cualquier consulta o sugerencia tanto para mí como para mis compañeros. A estos últimos, gracias por compartir sus experiencias de vida y por su compañía durante estos dos hermosos años.

IV. Palabras alegóricas

En el desarrollo de esta tesis, he recorrido un intenso y maravilloso camino, lleno de desafíos y deseos de superación constante.

¿Qué es aquello que nunca puede morir? Es aquella fuerza fiel que nace en nuestro interior, la que es más grande que nosotros, la que atrae la nueva semilla hacia lugares abiertos, maltrechos y estériles de tal manera que pueda volver a arraigar en nosotros. Esta fuerza, en su insistencia, en su lealtad a nosotros, en su amor por nosotros, en su acción casi siempre misteriosa, es mucho más grande, mucho más majestuosa y mucho más antigua que cualquier otra fuerza que jamás se haya conocido.

(Dra. Clarissa Pinkola Estés)

V. Resumen

El objetivo que persigue esta investigación es evaluar el tipo de liderazgo y el nivel de satisfacción de las motivaciones y la influencia, respecto de los mismos, de la cultura organizacional de la empresa propuesta como contexto de estudio. Para ello se utilizarán, principalmente, los postulados teóricos de Blake y Mouton sobre el liderazgo y las conceptualizaciones a cerca de la cultura organizacional de Edgar Schein y Cameron y Quinn.

La investigación es de tipo descriptiva con alcance explicativo y las técnicas aplicadas para la recolección de los datos son cuestionarios, de liderazgo basados en los lineamientos de Blake y Mouton y de cultura, a través de la teoría de Cameron y Quinn. También se utilizará el recurso de la entrevista semiestructurada y en profundidad, sostenida en la conceptualización teórica de cultura organizacional de Edgar Schein. Al recabar la información, se complementará con la técnica de la observación participante, con el objetivo de adentrarse y participar del contexto organizacional mencionado, posibilitando la comprensión y profundización de la problemática a estudiar.

La población objeto de estudio está compuesta por cuatro hombres, mayores de 40 años y con estudio medio o superior, todos ellos ocupando durante 3 o más años posiciones de liderazgo dentro de la organización textil a evaluar, radicada en la Provincia de Buenos Aires.

ÍNDICE GENERAL

Índice de Gráficos

Índice de Cuadros

1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1. Formulación del problema	18
2.2. Objetivos generales	18
2.3. Objetivos específicos	18
2.4. Justificación	19
3. MARCO CONCEPTUAL	21
3.1. Historia de la Industria Textil en Argentina	21
3.2. Don Julio Steverlynck: el hombre que construyo comunidad	25
3.3. Los telares vuelven al ruedo: ¿un nuevo comienzo?	35
3.4. Definición de Liderazgo	41
3.4.1. Los principales desarrollos teóricos	48
3.4.1.1. Teoría de los rasgos	48
3.4.1.2. Teoría del comportamiento o conductual	49
3.4.1.3. Teoría de contingencia o situacional	51
3.5. Nuevos planteos a cerca del liderazgo	52
3.5.1. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional	53
3.5.2. El liderazgo estratégico	56
3.6. Modelo de la Malla Gerencial de Blake y Mouton	60

3.7. Figura del Jefe versus figura del Líder	64
3.8. Los retos del liderazgo en el Siglo XXI	69
3.9. Concepto de motivación y sus principales teorías	74
3.9.1. Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow	77
3.9.2. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	80
3.10. Concepto de cultura organizacional y su relevancia en el contexto empresarial	84
3.11. Modelos de estudio sobre la cultura organizacional	87
3.11.1. Niveles de cultura interrelacionados de Edgar Schein	87
3.11.1.1. Nivel 1. Dimensión Artefactos	88
3.11.1.2. Nivel 2: Dimensiones Valores	88
3.11.1.3. Nivel 3: Dimensiones Presunciones Básicas	90
3.11.2. Modelo de Cameron y Quinn	92
3.11.3. Tipos de culturas	97
3.12. Vinculación entre liderazgo y cultura organizacional	99
4. METODOLOGÍA	105
4.1. Tipo de investigación	105
4.2. Criterio de selección de la muestra	106
4.2.1. Población	106
4.2.2. Muestra	106
4.3. Metodología utilizada y procedimiento	108
4.3.1. Técnicas cualitativas	110
4.3.2. Técnicas cuantitativas	112
4.4. Procedimiento para la recolección de datos	113

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	118
5.1. Resultados del métodos cuantitativo: Cuestionarios de Liderazgo y Cultura Organizacional	118
5.2. Resultados del método cualitativo: la observación participante y la entrevista a los jefes	138
5.3. Conclusiones generales intertécnicas	157
6. CONCLUSIONES	161
7. BIBLIOGRAFÍA	167
8. ANEXOS	175
Anexo 1 Carpeta entregada a los jefes que contiene:	
• Carta de presentación,	
• Cuestionario de Liderazgo de Blake y Mouton	
• Cuestionario de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn	176
Anexo 2 Modelo de entrevista a los jefes (Liderazgo, Motivación, Cultura Organizacional)	181
Anexo 3 Transcripción de las entrevistas realizadas a los líderes-jefes	183
Anexo 4 Tabla de resultados del Cuestionario de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn	205

INDICE DE GRAFICOS

Figura 1. “Relieve” y “Camiones”. Adaptado del archivo fotográfico <i>Museo Textil Algodonera Flandria.</i>	27
Figura 2. “Don Julio Steverlynck”. Adaptado de “ <i>Hecho en Flandria</i> ”, p. 12 y 14, por Stupenengo, S., 2008, Buenos Aires: Editorial Epyca.	30
Figura 3. “Vista aérea 1940”. Adaptado de “ <i>Hecho en Flandria</i> ”, p. 14, por Stupenengo, S., 2008, Buenos Aires: Editorial Epyca.	33
Figura 4. Malla Gerencial de Blake y Mouton. Elaboración propia de conceptos en 3.6	62
Figura 5. Comparación de los modelos motivacionales de Maslow y Herzberg. Elaboración propia.	82
Figura 6. Niveles de la cultura organizacional. Adaptado de Edgar Schein. <i>Psicología de la Organización</i> (1982). México: Prentice Hall	91
Figura 7. Modelo de valores en competencias. Basada en Lagos (2014). Tesis de Maestría en Dirección de RRHH: <i>Liderazgo Femenino</i> , Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.	94
Figura 8. Elementos que componen la metodología. Elaboración propia basada en Hernández Sampieri (1991).	108
Figura 9. Técnicas e instrumentos de la presente investigación. Elaboración propia basada en Hernández Sampieri (1991).	110
Figura 10. Procedimiento para la recolección de datos a utilizar en la presente tesis. Elaboración propia.	114
Figura 11. Perfil cultural del jefe Carlos S. Fuente: datos obtenidos de los resultados del OCAI.	126

Figura 12. Perfil cultural del jefe Carlos T. Fuente: resultados de la aplicación del OCAI.	130
Figura 13. Perfil cultural del jefe Pablo. Fuente: resultados de la aplicación del OCAI.	132
Figura 14. Perfil cultural del jefe Mario. Fuente: resultados obtenidos del OCAI.	135

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definición y Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional. Elaboración Propia basada en autores citados en 3.5.1	55
Cuadro2. Diferencias entre jefe y líder. Elaboración propia basada en autores citados en 3.7	66
Cuadro 3. Los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional. Extractada del estudio de cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. Universidad Metropolitana, 2010.	96
Cuadro 4. Fuente: Resultados obtenidos de aplicación del Cuestionario de Liderazgo de Blake y Mouton.	119
Cuadro 5. Comparación entre culturas actuales y preferidas por los 4 jefes. Fuente: Análisis de resultados obtenidos en aplicación del OCAI.	137
Cuadro 6. Identificación de variables centrales evaluadas. Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos en entrevistas realizadas a los jefes.	155

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo identificar y describir las variables liderazgo y motivación y su relación con la cultura organizacional, en el contexto de una empresa textil productora de hilado índigo y tejido denin, situada en la Provincia de Buenos Aires.

Según Chiavenato (2009) estamos insertos en un contexto de continuo cambio y transformación, en todas las esferas de la vida, ya sea desde lo social, político y económico. Es por ello que observamos, como este fenómeno se extiende al ámbito de las organizaciones y la necesidad que se presenta en estas de elaborar estrategias acordes a estos tiempos de incertidumbre.

La motivación, ese estado interno que activa la conducta y la direcciona, emerge para el individuo como una herramienta de vital importancia. Ya sea para desarrollar cualquier actividad de su vida personal como en su vida laboral, logrando aumentar su desempeño en el trabajo. En la actualidad, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, al concebirla como de fundamental importancia para generar mayor rendimiento y productividad en sus proyectos y negocios futuros. La motivación es parte del ser humano y se inicia con la vida misma, por lo que motivar sería dar motivo a una persona o a un grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo (Maristany, 2007).

Según Hamel y Prahalad (1999) este nuevo milenio propone un escenario distinto para las organizaciones. El auge de las nuevas tecnologías, la necesidad de continua innovación y el acelerado crecimiento a nivel mundial, obligan a las empresas a

reconfigurar su estrategia de negocios, posicionando su mirada en el futuro. Prever este futuro, sólo es posible cambiando la lente a través de la que se ve la empresa, ampliando la lente a través de la cual se ven los mercados, limpiando la suciedad acumulada en la misma y mirando desde múltiples ópticas. El camino hacia el futuro debe ser transitado por cada uno de los empleados y su energía emocional e intelectual debe ser su motor. Lo que se necesita es capacidad para movilizar cada gramo de la energía emocional y creativa de la empresa.

Castillo y Cabrera (2012) señalan que está claro que en la actualidad la forma tradicional de las empresas clásicas del siglo XX (basadas en el taylorismo y el fordismo, es decir, fundamentadas en la estricta división de los diferentes trabajos de las etapas de la producción industrial) han dejado de ser válidas. El aumento de la productividad sustentada en la destreza y especialización del trabajador, que respondía al directivo que diseñaba el trabajo sin pensar ni aportar nada nuevo, ya no responde a los retos de los nuevos tiempos. Hoy se necesita una comprensión global y holística de la actividad que realiza la organización, un proceso del cual todos sus miembros forman parte y en el que comprenden el valor de su aporte para el producto o servicio final. Fomentar que los trabajadores opinen y participen en la mejora de los procesos y formas de trabajar de la organización es clave para conseguir un compromiso creciente de la empresa, una verdadera lealtad hacia ésta y, a la vez, una clara diferenciación respecto al resto de organizaciones del sector.

Las empresas que lleven a cabo una transformación de forma gradual y efectiva serán las que lideren el cambio y se adapten mejor a un mercado cada vez más dinámico y

variable, al mismo tiempo que sabrán cómo convertir a sus trabajadores en agentes que participen y se comprometan con el cambio y el crecimiento de la compañía.

Para promover este y cualquier cambio estratégico en las organizaciones, el papel de los líderes es clave. Ejerciendo un liderazgo transformacional (capaz de influir en el comportamiento y la manera de pensar de los individuos) la consecución del éxito resulta más factible y próxima (Castro Solano, 2011).

Para Melamed (2014) las posiciones de liderazgo se constituyen como un lugar de indispensable relevancia al momento de motivar a los colaboradores en sus tareas y en su vida laboral, contribuyendo así a un aumento del éxito organizacional. Sólo serán competitivas y eficaces las organizaciones que prioricen al líder en su rol de motivador y facilitador de los problemas grupales. Las empresas definen su misión y visión pero descuidan las individuales. Deben ser las posiciones de liderazgos, las encargadas de construir puentes que permitan a los colaboradores materializar las misiones y visiones personales y enlazarlas a las empresariales. Es el líder capaz de inspirar a otros, el que genera que ellos, por cuenta propia, tomen la iniciativa de desarrollar su camino.

Es por esto que el liderazgo y la motivación constituyen las acciones más importantes para conducir personas que buscan beneficios propios y para el grupo de pertenencia. Un estilo de liderazgo que ayuda a las personas en la búsqueda de sentido en la tarea y a encontrar su lugar óptimo dentro de la red laboral, es el factor de motivación por excelencia (Chiavenato, 2009).

Es necesario aclarar que el desarrollo del marco teórico comenzará con una introducción, donde se destacarán tres puntos:

- Una breve historia de la industria textil en Argentina.
- Luego se recurrirá a la técnica del storytelling¹ para narrar la historia de Julio Steverlynck, fundador de Algodonera Flandria, una importante empresa textil que se instala en el país en 1926. Radicada en la provincia de Buenos Aires, funciona hasta el año 1996, cuando cierra sus puertas y sus instalaciones son adquiridas, en 2001, por la empresa textil que será contexto de estudio de la presente investigación.
- De esta última, se tomarán y describirán sus comienzos, las principales características organizacionales, junto a su estilo de gestión y rasgos de su cultura, y serán descriptas en el final de este apartado.

Como veremos más adelante, se consideró relevante este análisis histórico, dado que las culturas de las organizaciones, entendidas como aquellas ideas, símbolos y valores centrales de la organización, configuradas como sistemas de significados compartidos por todos sus integrantes (Robbins, 2004) se moldean y construyen en base a los mitos, a las creencias que ejercen una influencia determinante en la manera de desarrollar las actividades.

En la presente investigación nos centraremos en el análisis de las entrevistas realizadas a los jefes de una empresa textil propuesta como contexto de estudio. Serán

¹La narración de historias (storytelling en inglés) es el acto de transmitir relatos valiéndose del uso de palabras y/o imágenes. Las historias o narraciones se han compartido en todas las culturas como medio para entretener, educar, mantener la cultura o inculcar un sistema de valores morales. Contar historias en los tiempos modernos ha adquirido nuevos significados. Además de sus formas tradicionales (cuentos de hadas, cuentos populares, mitología, leyendas, fábulas, etc.), encontramos el storytelling como forma de transmitir los hechos históricos, la biografía de una persona, los comentarios políticos o la evolución de las normas culturales. El storytelling moderno también se utiliza ampliamente con fines educativos. Los nuevos medios de expresión y comunicación han creado nuevas formas para que las personas registren, propaguen y consuman las historias. La narración de historias es una forma de compartir e interpretar experiencias. Las historias son universales, en el sentido de que pueden tender puentes culturales, lingüísticos y generacionales. Así, las historias funcionan como herramienta de transmisión del conocimiento en un contexto social.

entrevistados con el objetivo de estudiar las variables, liderazgo y motivación, intentando conocer en profundidad su vida laboral cotidiana, su formación y trayectoria educacional y laboral, vocación, identificando sus estilos en la conducción de equipos e investigando acerca de la cultura organizacional donde están inmersos. Todos deberán tener una continuidad laboral mínima de 3 años en la empresa y tener 30 o más personas a su cargo.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas para esta investigación son:

- Cuestionarios
- Entrevista semiestructurada en profundidad
- Observación participante

Se consideró pertinente el uso de los cuestionarios para mostrar y analizar los resultados de manera objetiva y con el propósito de obtener información de las variables objeto de estudio, por medio de una serie de preguntas. Se podría afirmar entonces, que el cuestionario es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar y finalmente, comparar la información recolectada (Hernández Sampieri, 1991).

Las preguntas de esta evaluación son de tipo cerradas permitiendo que los entrevistados evalúen los distintos aspectos de la organización asignándoles una valoración numérica para determinar el tipo de cultura organizacional estudiada.

Se decidió utilizar la entrevista semiestructurada en profundidad ya que nos proporcionan información holística, contextualizada y personalizada, nos proveen interacción directa y posibilidad de clarificar los conceptos con el entrevistado. Este tipo de entrevista permitirá crear un clima cálido y de empatía con los entrevistados pudiendo acceder de manera más amena a la información que se pretende recabar. Las

preguntas serán abiertas y cerradas, orientadas a indagar sobre sus estilos de liderazgo, jornada laboral, toma de decisiones y comunicación con pares y colaboradores, entre otras. Asimismo, se indagará sobre las características funcionales y culturales de la organización, valores, mitos, creencias e ideales.

Se ha elegido la observación participante ya que se configura como un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas que exige la presencia en escena del observador y su interacción con los sujetos observados pero de tal modo que este no perturbe su desarrollo. Es decir, debe privilegiarse su carácter de proceso doblemente construido entre el investigador y los actores sociales involucrados en el mismo (Minayo, 2007). Se observará a los sujetos de este estudio en su espacio y tiempo laboral, registrando el modo de relacionarse con sus colegas, en la resolución de posibles problemas, en la forma de comunicación y tomando nota de sus conductas manifiestas.

Para brindar mayor claridad al lector, se presenta a continuación el problema y los objetivos que guiaron esta investigación.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación del problema

En esta tesis se intentará responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo puede caracterizarse el liderazgo y las motivaciones de la empresa estudiada?
- ¿Qué efectos genera la cultura organizacional en las posiciones de liderazgo y en su capacidad de motivación sobre los colaboradores?
- ¿Cómo gestionar una política de RRHH tendiente a generar y potenciar en los líderes, la motivación necesaria para conducir equipos de trabajo altamente productivos?

2.2. Objetivos generales

Los objetivos generales que guiaron la presente investigación se expresan de la siguiente manera:

- a. Evaluar el tipo de liderazgo y el nivel de satisfacción de las motivaciones de los líderes.
- b. Describir el tipo de cultura actual de la empresa propuesta como contexto de estudio y su influencia respecto al liderazgo y motivaciones de líderes.

2.3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos se desprenden de los generales.

Con respecto al primer objetivo general, se plantearán los siguientes interrogantes:

- Caracterizar el estilo de liderazgo que se presenta en la organización.
- Identificar las técnicas y medios de motivación que los líderes utilizan en la organización.
- Analizar los motivadores que conducen a los colaboradores a comportarse de forma efectiva.

Con respecto al segundo objetivo general, se plantearán los siguientes interrogantes:

- Detectar los Artefactos Culturales, Valores laborales expuestos y Presunciones Básicas presentes en la organización.
- Estudiar el grado de fortaleza de la cultura prevaleciente en la organización.
- Determinar si existen diferencias de percepción entre las diferentes áreas sobre la cultura organizacional.
- Explorar si la cultura organizacional tiene influencia en el liderazgo y motivación de los colaboradores.

2.4. Justificación

Los conceptos de liderazgo y motivación se configuran como pilares fundamentales en la vida de toda empresa. La razón de ser de esta tesis surge del estudio de estas variables y en la necesidad de analizar su estrecha vinculación con la cultura organizacional.

Se ha considerado trascendente el análisis de estos conceptos ya que se espera aportar valor conceptual y brindar claridad en la resolución de situaciones conflictivas, las cuales se presentan en la cotidianeidad de la empresa textil configurada como contexto de estudio.

El estudio planteado será de relevancia teórica y servirá de guía práctica para conocer como está condicionada la productividad y el éxito empresarial por la conducción eficaz de líderes motivados y motivadores de equipos de trabajos.

Este aporte de conocimiento tiene una aplicación práctica en la empresa ya que contribuirá en brindar información útil y necesaria al momento de generar acciones estratégicas desde el área de RRHH, tendientes a potenciar y capacitar al líder en sus funciones de motivación, conducción y acompañamiento de los colaboradores en el día a día de sus tareas.

Invitamos al lector a pasar al cuerpo principal del presente trabajo de investigación

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Historia de la industria textil en Argentina

Belini (2008) señala que el origen de la industria textil en nuestro país se remonta hacia fines del siglo XIX, cuando se da un gran crecimiento en el sector, gracias a la alta protección que se le otorga a la confección y a las tejedurías de punto. Entre 1870 y 1890 se produce una fuerte sustitución de las importaciones, que es alentada por el arribo de mano de obra calificada y por importantes cambios a nivel de producción e innovaciones técnicas, por ejemplo, es introducida la máquina de coser. A partir de la Primera Guerra Mundial la industria lanera se ve beneficiada por una nueva coyuntura, a pesar del abrupto descenso que se produce en las importaciones, el aumento de la demanda mundial de telas para abastecer a los ejércitos, permite a la industria local vivir un momento de auge. Este proceso permite a la Argentina continuar siendo un gran importador de textiles. Hacia el año 1919, cuando todavía existían grandes dificultades para importar otros productos, la participación de textiles en el volumen total de importaciones alcanzaba un porcentaje récord, situación que se mantuvo estable hasta principios de la década del '30.

Los años treinta implican serias restricciones al comercio internacional. Los precios internacionales de la lana y el algodón se desploman y la reducción de la competencia externa, provocada por el incremento de los aranceles, las restricciones cambiarias y la devaluación de la moneda en 1931, estimula la sustitución de importaciones. Entre 1931 y 1943 al menos siete grandes empresas textiles se instalan en el país. Como respuesta a estas condiciones, el número de hilanderías trepa de 5 en 1930 a 18 en 1932 y el número de telares crece un 23% en el mismo período. Entre los años 1914 y 1935, el personal

empleado en el sector se eleva en un 67% en tanto que la potencia instalada crece un 488% convirtiendo a la industria textil en líder del crecimiento industrial.

La llegada de la Segunda Guerra ocasiona la expansión vertiginosa de las exportaciones industriales argentinas. Las ventas pasan del 5% en 1940 al 19% al 1945, destacándose las ramas textiles, químicas y alimenticias. La creación del Banco de Crédito Industrial Argentino, la Secretaría de Industria, la reforma financiera del '46 (que nacionaliza la banca y los depósitos), son ejemplos que demuestran claramente el propósito oficial de incentivar la industrialización, la que venía alentándose en el país desde los críticos años '30 y que el gobierno surgido del golpe militar de 1943 apoyaría decididamente.

Adúriz (2009) afirma que el peronismo establecido en el poder desde 1946, la apuesta en favor de la industria se incrementa y va más allá del proceso de sustitución de importaciones: el proyecto de desarrollo industrial tiene financiamiento y protección estatal. De 1946 a 1952, la industria textil tiene un gran desarrollo por la política industrial proteccionista, con subsidios y créditos, incorporando a la numerosa y asalariada clase obrera al fuerte mercado consumidor.

Entre finales de la década del '50 y mediados de los años '70 se produce una caída sostenida en los niveles de producción, acompañada por una fuerte disminución del volumen de ocupación en el sector textil, la cual indica un enérgico proceso de racionalización industrial forzado por el fenómeno de la contracción de la demanda o favorecidos por las ventajas crediticias e impositivas acordadas a la inversión privada. La contracción de la demanda y el aumento de la productividad afectaron en mayor medida a las empresas de menor tamaño. Se produce una paulatina desaparición de empresas chicas concentrándose la producción en las grandes empresas con posibilidad de adquirir tecnologías. En términos generales, a través de los ciclos de auge y crisis del

modelo de industrialización sustitutiva de importaciones, el balance para la industria textil fue recesivo. En cuanto a la ocupación, baja un 37%, en descenso continuó sin recuperación en los últimos años del período (Wikipedia, 2015).

En 1976, la política económica que es instaurada por la dictadura desalienta con medidas financieras la producción industrial, mientras el gobierno militar auspicia una economía de tipo abierta, los países industrializados adoptan políticas proteccionistas. Así el mercado textil argentino es invadido por productos sintéticos de los Estados Unidos, hilados de algodón del Perú, tejidos de lana del Uruguay e indumentaria de países del lejano oriente, viéndose la pequeña y mediana empresa seriamente afectada y produciendo una caída del 58% en la mano de obra ocupada del sector.

Adúriz (2009) señala que durante los años 1982 a 1990 se acrecienta la tendencia desfavorable para el sector textil con un panorama marcadamente insatisfactorio, con altos índices de retracción de la demanda y con fuertes incidencias de factores económicos, como la política de congelamiento de precios, el alto nivel de las tasas de interés que afectaron negativamente la rentabilidad empresarial y un mercado externo cada vez más inaccesible, como consecuencia de este círculo vicioso.

Ante el escenario de incertidumbre, las industrias textiles reaccionan en forma defensiva, intentando por un lado minimizar los impactos de las políticas económicas, y por el otro tratando de sobrevivir productivamente ante esta inestabilidad del sector. Muchas empresas, optaron por trasladarse a zonas beneficiadas por la ley de promoción industrial (San Luis); otras se reunieron en Cámaras y formaron cooperativas, uniéndose para abaratar costos y poder ser competitivas.

Tras 15 años de un marcado proceso inflacionario y una escalada hiperinflacionaria a finales de los 80, el gobierno de Carlos Menem, en 1991, sanciona la Ley de

Convertibilidad. La reducción de la inflación produce un rápido aumento de la producción industrial ya que aumenta el consumo, posibilitando mayor inversión e incorporación de tecnología. Sin embargo, la nueva apertura económica sin políticas de protección industrial y con el peso sobrevaluado, motiva, al final del mandato, un estado inviable para el crecimiento del sector industrial en general y para el sector textil en particular (Wikipedia, 2015). La reconversión forzada del sector obliga a las empresas textiles a fusionarse, a aliarse estratégicamente, a introducir cambios en las tendencias de producción, al readecuamiento de costos y a la introducción de nuevos sistemas de comercialización hasta entonces inéditos como ser: shoppings, outlets, venta directa, supermercados. En un primer momento, la convertibilidad le sentó bien a la industrial textil, al mantener un equilibrio fiscal, frenar la hiperinflación y brindar a los actores industriales un horizonte económico para la toma de decisiones. Sin embargo, la apertura de la economía irrestricta y la falta de crédito y promoción a la industria, provocaron al sector un desequilibrio estructural y la consiguiente falta de competitividad frente al mercado externo. Si bien, los industriales textiles reaccionaron en forma defensiva tendiente a mantener su posición a través de fusiones, alianzas estratégicas, cambios en la producción y comercialización, no fue suficiente para que a finales de los años noventa se viera una abrupta caída de las exportaciones en un -42,28% y un aumento de las importaciones del sector textil que representaba 50 veces el volumen importado hacia finales de los 80.

Adúriz (2009) señala que entre los años 2002 y 2009 se da una etapa de recuperación post-devaluación, donde se evidencia la recuperación y el crecimiento de la cadena de valor de la industria textil y de la indumentaria en Argentina. Las empresas invierten, con recursos propios, fundamentalmente en capital de trabajo, lo que ocasiona un crecimiento en el nivel de actividad del 74% en el año 2003, con la incorporación de 72

mil nuevos trabajados en forma directa en tan sólo un año y medio. Las empresas se hacen cada vez más dependientes de la generación de un mayor volumen de ventas para compensar el incremento de costos fijos de producción. En este momento está signado por un importante nivel de inversión y modernización de la estructura productiva.

A partir del segundo semestre de 2007 arranca una etapa aún más compleja para la producción textil. Con una moneda nacional mucho más apreciada en términos reales por la inflación acumulada y con niveles de importación record, que se concentran principalmente en los últimos eslabones de la cadena de valor (las confecciones), el comportamiento de las diferentes ramas productivas comenzó a ser más irregular y los niveles de rentabilidad bajaron significativamente. Actualmente, la industria textil se encuentra en una fase de desaceleración, algunos eslabones de la cadena de valor, como las hilanderías y las tejedurías demuestran una baja de entre el 30 y el 40%. Aun así, la situación actual es bastante diferente a la crisis de fines de los noventa ya que anteceden 5 años de crecimiento pleno, hay solvencia financiera, capital de trabajo, stocks y un proceso activo de reinversión de utilidades. De hecho, más allá del panorama de inestabilidad e incertidumbre, se mantiene en vigor el proceso inversor de la cadena de valor.

3. 2. Don Julio Steverlynck: el hombre que construyó comunidad²

El 4 de octubre de 1895, nace en Bélgica Julio Steverlynck y su fructífera historia en Argentina comienza a inscribirse en los comienzos de 1920.

Su padre, Adolf Steverlynck había fundado en 1880 la firma “Etablissements Steverlynck”, una empresa belga que en la década del `20 era exportadora de telas hacia

² Este apartado se desarrollará en base a la historia narrada por Sebastián Stupenengo, 2008, “Hecho en Flandria”, Buenos Aires: Editorial Epyca.

la Argentina. Cuando el gobierno argentino, en el año 1923 da el primer impulso de lo que hoy conocemos como industrialización sustitutiva de importaciones, arancelando los tejidos importados y favoreciendo la introducción de maquinarias, la empresa belga decide abrir una filial en el país. Es así como Julio, inmortalizado más tarde como “Don Julio”, abriría las puertas de “Algodonera Flandria Sudamericana”, en Valentín Alsina, con viejos telares que trae de Europa.

Luego de esta apertura, la familia Steverlynck creía en la idea del regreso de Julio a Europa, pero es en ese momento cuando anida en él un cambio de planes. Si bien vuelve al Viejo Continente, es solo para sellar su casamiento con María Alicia Gonnet y a su regreso a la Argentina comienza a dar forma a su sueño familiar e industrial, en un poblado rural al que quería moldear con sus propias manos. Es entonces cuando se comunica con su familia en Europa y les confirma que se queda, que aquí tiene la oportunidad de trabajar a su gusto, de sembrar flores y plantar árboles sin que nadie de la sociedad le reprochara esos presuntos gastos innecesarios.

En 1928 decide adquirir, por gusto personal, 30 hectáreas que costean el Río Luján, ubicadas a 70 km de la Capital, en una zona conocida por entonces como “El Molino de Jáuregui”, lo que actualmente es la localidad de Jáuregui, ubicada en el Partido de Luján, Provincia de Buenos Aires. Por entonces, el río servía para brindar la energía a la fábrica y la cercana estación de trenes lo comunicaba con el comercio dado la extensión de las vías ferroviarias. Aquella adquisición de Steverlynck distaba mucho de su aspecto actual, eran apenas un puñado de edificios abandonados, una represa y las instalaciones deterioradas del viejo molino. En ese ambiente, carente de servicios y con caminos imposibles para los días de lluvia, Steverlynck y su esposa construirían su propia leyenda.

El paisaje que encuentro cuando llegó al lugar donde levantaría su poderoso complejo textil era muy diferente al actual. Unos pocos árboles se perdían en esas pampas desoladas, donde la vegetación era tan escasa como las viviendas que conformaban el poblado surgido en torno a la estación del ferrocarril.



Figura 1. “Relieve” y “Camiones”. Adaptado del archivo fotográfico del *Museo Textil Algodonera Flandria*.

En este marco el visionario belga, proyectó un intenso proceso de forestación que tapizaría de verde grandes extensiones de tierras, e iría de la mano de los profundos cambios sociales que generó el desembarco y posterior desarrollo de Algodonera Flandria. Plátanos, eucaliptos, álamos robles y casuarinas fueron algunas de las tantas especies elegidas por Don Julio para su “proyecto ecologista”, desarrollado varias décadas antes de que el medio ambiente se transformara en una preocupación global. Es así que se calcula, que bajo el impulso de Steverlynck fueron plantados alrededor de un millón y medio de árboles permitiendo la llegada de aves de distintas especies que, incrementaron el patrimonio arbóreo, así como también de flora y fauna de la zona.

Por ese entonces, Don Julio contemplaría todo lo necesario para la producción textil y se apoyaría en sus colaboradores coterráneos, pero también planificaría la vida de los trabajadores que se sumarían a su proyecto. Con su fiel estilo visionario pensó en una fábrica que produjera y vendiera a precios competitivos, pensó en el modo de abastecer de energía a esa planta fabril, pensó alternativas de riego para sus campos de lino, pensó en los trabajadores que precisaría para cada especialidad industrial y también en lo que precisarían esos trabajadores. Esto último siempre fue primordial en Don Julio, es así que estructura las horas de trabajo y los haberes que sus empleados merecían recibir, el tiempo de ocio que tendrían las instituciones educativas, deportivas y recreativas para desarrollar un modo de vida saludable sin dejar de lado la fe de su pueblo, sus viviendas, la forestación y más.

Además de ofrecer salarios más dignos, con beneficios que por entonces no existían en estas tierras, diagramó el tejido urbano, con enormes facilidades, entregó a sus trabajadores terrenos de 800 metros cuadrados. Defendió un esquema comunitario, más allá de la visión netamente industrial y sostenía que podría haber ganado diez veces más de lo que ganaba pero que ese no era su interés central y más importante aún, siempre actuaba en consecuencia de esta convicción. Uno de sus hijos 14 hijos, Joris, recuerda que su padre soñaba con buenas casas para los trabajadores, pero también con quintas, gallinas y frutales. Él estaba convencido de que, si lograba eso, vivirían mejor porque eran cosas que incrementaban la satisfacción por lo que es de uno, por su propiedad, creía mucho en la responsabilidad personal y en que la sociedad no podía andar mal si esto sucedía así.

Apenas comenzó a funcionar la fábrica, Steverlynck notaría una carencia en los alrededores, no había nada que hacer después del trabajo y el lugar preferido de sus empleados pasaba a ser los boliches, por eso sin pausa fomentó la construcción de

clubes, de la parroquia y de otras entidades. Si bien su accionar fue calificado como paternalista, había que admitir que su paternalismo tenía aspectos laxos. En todo caso, entendía el paternalismo como un sendero para que sus hijos se manejaran con libertad. Su idea de realización personal en cada trabajador atravesó pruebas de fuego y hubo años en los que su modo de recompensar el trabajo obrero chocó contra el modelo de un sindicato pujante, apoyado en los gobiernos peronistas. El problema eran las órdenes que los sindicatos bajaban desde capital. Afirman los testigos de entonces que la gente no tenía intenciones de parar y los sindicalistas se enfrentaban con Steverlynck porque creía que boicoteaba los paros. Pero él nunca tomaría los paros como medidas contra su industria.

En 1948 por ese ambiente crispado lo llama Eva Perón, al entrevistarse con ella, la esposa de Perón, palmeándole la pierna le dice: “El general y yo nunca le vamos a perdonar una cosa Don Julio: que haya sido peronista antes de Perón”.

Steverlynck tenía un modo particular de enfrentar esos días de choque de intereses. Se recuerda que en una ocasión la fábrica se vio obligada a parar entonces Steverlynck llamó a su asistente y le dijo; compré algunas pelotas de fútbol y asado para todo el turno. El día del paro en la fábrica hubo campeonato de fútbol y asado para todos.

En su esquema productivo, la empresa “Algodonera Flandria S.A.” era vista como una gran familia, una familia laboriosa y, según indican quienes hicieron sus pasos por la historia industrial, su organización administrativa y gestión de caracterizaba por ser básica.

La cantidad de obreros que registró creció de manera exponencial durante todas las décadas de producción hasta llegar a los años `60, en el año 1925 había 26 trabajadores, en 1930 eran 215 operarios, en 1935 suben a 427 obreros y en 1940 la cifra trepa a 718

personas. Durante la década del `50 se suman algunos obreros más y el crecimiento de la planta de personal fue sorprendente, en los que registros figuran 1089 trabajadores, para finalmente llegar a su tope en 1960, Algodonera Flandria, empleaba a 1800 personas, entre hombres y mujeres. La política empresarial de Julio Steverlynck era inspirada en el catolicismo social de la encíclica Rerum Novarum, lo cual significaba ofrecer condiciones de trabajo que, antes que el peronismo, eran distintivas; salarios elevados, vacaciones, ocho horas diarias, premio por nacimiento de hijo, licencias por casamientos y créditos para lotes, viviendas y bicicletas, además de la atención en salud.



Figura 2. "Don Julio Steverlynck". Adaptado de *"Hecho en Flandria"*, p. 12 y 14, por Stupenengo, S., 2008, Buenos Aires: Editorial Epyca.

En su empresa se logró la instalación de la tejeduría, del blanqueo de telas, de la tintorería, del acabado y la hilandería. Esa expansión de sectores productivos fue acompañada de un crecimiento en el espacio del predio que llegó a abarcar aproximadamente 100.000 metros cuadrados, con 44 cuerpos cubiertos y 23.000 metros cuadrados de pavimento, sumados a una usina y una represa. Lo que era algo

inimaginable para la época. Decenas de trabajadores aún recuerdan cada detalle de ese proceso, porque en la mayoría de los casos pasaron décadas aportando su labor en esas secciones y hoy, aunque resulte increíble, son jubilados que llegan a ofrecer sus servicios gratuitos por el sencillo placer de ver en marcha, una vez más, las máquinas de la Algodonera.

- **1929** → Se termina la construcción de la primera casa con ayuda de la fábrica, a la que le seguirían cientos más, en sintonía con la idea industrial de Don Julio de ofrecer a los obreros mejores comodidades para la vida diaria. Lo característico de la entrega de viviendas fue que se daban lotes iguales, muy amplios, y se firmaba un contrato mediante el cual el propietario se comprometía a dejar metros adelante para el jardín y metros en el fondo para la quinta. Había un plano que era el modelo típico de vivienda, sin embargo, no era necesario reproducirlo y eso fue diferente en relación con iniciativas similares que en esos años desarrollaron otras empresas en Argentina ya que esas empresas daban las viviendas y les imponían las condiciones de construcción a los trabajadores. Trabajadores de todos los rangos, desde peones a jefes, recibieron un total de 600 préstamos para lotes y viviendas con el objetivo de permitir el progreso familiar y comunitario, y por ende el de la fábrica también. Los descuentos en los sueldos se efectuaban automáticamente y el pago estaba asegurado con el trabajo.
- **1930** → se levanta el edificio y se inaugura la Parroquia San Luis Gonzaga, para que la gente de este pueblo tan creyente no se desplazara hasta Luján.
- **1934** → Aparece el primer ejemplar de la revista “El Telar” y expresa su línea editorial: Dios, Patria, Hogar, Paz y Trabajo.

- **1937** → Se funda el Club ciclista El Pedal. La bicicleta fue en Jáuregui mucho más que un medio de transporte, las tenían los obreros pero también los capataces, jefes y encargados de secciones. El visionario industrial que era Don Julio, se encargó de difundir su uso con pasión y sabiduría. Su idea encerraba conceptos avanzados para la época: conciencia ecológica o contaminación cero y traslado seguro ya que se aconsejaba colocar un ojo de gato y no descuidar el dinamo si se viajaba de noche.
- **1939** → Abre sus puertas el “Club Náutico El Timón”. Su inauguración marcaría el posterior desarrollo de una institución que, con el paso de los años, sería el lugar de esparcimiento ideal para los trabajadores de Algodonera Flandria, sus familias y el pueblo en general.
- **1941** → Con el afán de promover la práctica de deportes entre los trabajadores, nació el “Club Social y Deportivo Flandria”. Algodonera Flandria costó la construcción del estadio y el complejo deportivo llamado “Carlos V”. Este club actualmente compite en la Primera B Nacional.
- **1942** → Se funda por iniciativa de Don Julio el Colegio San Luis Gonzaga en 1934, institución que se convertiría en una verdadera preparatoria para los jóvenes trabajadores de la empresa textil. La orientación técnico-textil comenzó a perfilarse en 1942 con la puesta en marcha de talleres complementarios de carpintería, mecánica e imprenta para los egresados del último año. Esta innovación se adelantó a la Ley de Aprendizaje y Orientación Profesional impulsada durante el gobierno Peronista. Con la habilitación del ciclo secundario con especialidad técnico-textil y la transformación de escuela-fábrica, el colegio terminó de convertirse en el semillero de Algodonera.

- **1946** → se funda el Círculo de Obreros Católicos, y en 1947 se inaugura la sala de primeros auxilios que luego, en 1966, sería la Clínica y Maternidad San José Obrero, que funciona hasta nuestros días. Por cada nuevo socio que se sumaba al círculo, Don Julio pagaba al establecimiento dos cuotas, la misión de los mismos radicaba en brindar bienestar al obrero en el campo de la salud.
- **1961** → Con obreros de la Algodonera nació la banda musical “Rerum Novarum” que existe también hasta nuestros días. La tradición belga acostumbraba a tener una banda en cada fábrica, Don Julio replico este modelo acá y hasta compraba todos los instrumentos y facilitaba las instalaciones para los ensayos de los obreros, luego de cumplir sus tareas en la fábrica.



Figura 3. “Vista aérea 1940”. Adaptado de “Hecho en Flandria”, p. 14, por Stupenengo, S., 2008, Buenos Aires: Editorial Epyca.

Víctima de una súbita indisposición, Don Julio Steverlynck fallece el 23 de noviembre de 1975. Así como había ocurrido años antes con su esposa, a él también lo lloró todo el

pueblo porque fue una personalidad polifacética, recia, emprendedora, creadora, dinámica y de una extraordinaria humildad y mansedumbre. Sus restos descansan en el cementerio local de su querida Villa Flandria, una más de sus tantas obras y donaciones.

Él era el alma mater de la empresa, y eso quedó demostrado con el tiempo puesto que ningún otro pudo o supo reemplazarlo. Además coincidentemente con su ausencia, se produjeron en el país abruptos cambios en la política y la economía. El golpe militar de 1976 y la política económica, provocaron la desindustrialización del país, abriéndose los mercados de importación y generándose una ruleta financiera, consecuentemente las empresas nacionales perdieron competitividad, disminuyeron sus ventas, y comenzaron a cerrar sus puertas, provocándose una gran desocupación.

En 1982 Algodonera Flandria comienza a sentir los primeros cimbronazos de la crisis que se avecinaba. En 1988 la empresa comienza a tener serios problemas económicos, que se agudizan durante el primer gobierno de Menem. Como consecuencia de esto, primero se llama a concurso de acreedores, para finalmente cerrar sus puertas por quiebra el 30 de enero de 1995.

Tomando los lineamientos de Robbins (2004), un estudioso sobre la temática del comportamiento organizacional, podríamos relacionar los grandes logros de Don Julio Steverlynck con el liderazgo visionario, definido como la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización que crece y mejora a partir del presente. Una visión está compuesta por una imagen clara e irresistible que ofrece una manera nueva de mejorar, que reconoce y aprovecha las tradiciones y entrelaza las acciones que las personas pueden emprender para realizar un cambio. Sus emociones y energías son nutridas por la visión, que al estar bien articulada genera el

entusiasmo que la gente siente por los encuentros deportivos y por otras actividades del tiempo libre y lleva al trabajo esta energía y dedicación.

Don Julio centro su visión en una idea clara de futuro deseado y la inspiró en sus valores morales, de trabajo y cooperación traídos de Bélgica, y con ella creo posibilidades para ofrecer un nuevo orden que distinguiera su organización. Además inspiró en los miembros de su organización el trabajo arduo en busca de esa visión, se las mostro como un reto factible y alcanzable, que con esfuerzo y tiempo posicionaron a su empresa con exclusividad y prestigio.

3.3. Los telares vuelven al ruedo: ¿una nueva oportunidad?³

Las instalaciones de Algodonera Flandria, a diez años de su quiebra, son rematadas y compradas por una nueva empresa textil de capitales nacionales, radicada desde 1951 en el barrio industrial de San Martín, Provincia de Buenos Aires. Se origina con especialización en la fabricación de tejidos planos e hilado para urdido y encolado sobre la base de algodón. En 2002, cumpliendo sus 51 años de vida y realizando una puesta clave de expansión, adquiere las instalaciones de una importantísima e histórica algodónera que funcionó, en el oeste de la provincia desde 1926 hasta 1996, año en que presenta la quiebra.

Tras una ardua tarea de acondicionamiento se amplió el desarrollo para la producción de hilado índigo y tejido denin, convirtiendo a esta empresa en una de las líderes argentinas en esta especialidad.

³ Este apartado se desarrolla en base a las observaciones y a los conocimientos que la investigadora posee de la empresa contexto de estudio, luego de haber trabajado en ella durante tres años.

Está presidida por un único dueño (su padre fundó la empresa hace más de 60 años) en quien se centra la toma de decisiones, se le informa y consulta desde lo más mínimo hasta lo más importante. Se podría encuadrar a esta empresa dentro de un estilo burocrático, ya que existen fuertes controles al personal, evidenciándose el principio de jerarquía en el que todo colaborador está sujeto a las directivas y control de un supervisor. La toma de decisiones está centralizada y posee un estilo de funcionamiento rígido, sería incapaz de corregirse en función de sus errores, y sus disfunciones son las que mantienen su equilibrio (Cortese, 1998). Habría una falta de confianza en los colaboradores y cuando algo no “sirve” sería descartado, en lugar de ver ese acontecimiento como oportunidad para reflexionar y transformar los patrones de conducta.

No tiene una misión y visión explícitamente expresadas; no son visibles, no se ven en ningún cartel dentro de la planta, ni se plasman en la página web. Esto provocaría una falta de directivas poco claras en relación a lo que se espera de ellos, repercutiendo directamente en la satisfacción, tanto laboral como personal, y en la productividad organizacional. Solo puede encontrarse en su sitio web, un video institucional en el cual expresan: *“acorde a nuestro espíritu fundacional, creemos en capacitar, en la toma de riesgo y en sumar fuerzas para crecer cada día más y proyectarnos internacionalmente”*.

El momento de adquisición de la antigua algodonera, es vivido de diversas maneras por la empresa estudiada. Por un lado, celebran la posibilidad de expandir la estrategia de la organización, comprando un lugar más amplio que los haga crecer, emplazado en un

entorno natural único y que cuenta con una historia tan apasionante. Por el otro lado, al poco tiempo, una vez que se conforma el equipo de la nueva sede, comienzan las disputas y la pelea por quien conduce (informalmente) la empresa. En la central “San Martín” siempre vieron a la sede “Flandria” como los necesitados de guía y dirección y a pesar de que en esta última se encuentre el 70% de los empleados (el total de la dotación es de 300 personas aproximadamente) y sea la de mayor producción siempre es minimizada por la primera.

La producción de la empresa se encuentra organizada por turnos, en los cuales el personal trabaja 8 horas pero la mayoría hace horas extras, llegando a extender su horario de trabajo a 12 horas diarias de lunes a viernes y 7 horas los sábados. Se pagan premios por producción quincenal y es suprimido cuando el empleado se ausenta o tiene apercibimientos por mala conducta. Esta es una instancia muy habitual en la empresa, conllevando muchas quejas y generando malos ambientes de trabajo. El ciclo anual de la producción alcanza su apogeo entre los meses de abril y octubre, siendo el período entre noviembre y marzo sea el de menor producción, época cuando se dan las vacaciones a todo el personal. Entre estos meses, es la única vez durante todo el año que la fábrica cierra completamente sus puertas durante 15 días y todo el personal debe tomarse las vacaciones, quedando a criterio de la gerencia cuando es conveniente hacerlo. Esto imposibilita al personal organizar con sus familias o amigos el descanso anual, sumándole que el aviso de la fecha de salida se da tres semanas antes de que suceda.

En relación a la política de contratación de los colaboradores, ha sido la de contratar a la gente que había trabajado en la antigua algodonera de Steverlynck, por lo general

hombres de avanzada edad, próximos a jubilarse que ingresaban por el “honor” de seguir trabajando en el lugar luego de tantos años de haber prestado servicio. Algunos de ellos hasta se han ofrecido a trabajar gratis por el solo hecho de seguir perteneciendo a la emblemática “Flandria” la que en realidad ya hace tiempo que desapareció. El resto, en gran parte, es gente con mínima experiencia en el puesto a los cuales se les trata de enseñar el oficio, práctica que en los últimos años que se volvió bastante insostenible. Sobre todo con los jóvenes entre 20 y 30 años que no pueden sostener la cantidad de horas trabajadas por un salario tan bajo y las mínimas consideraciones hacia el personal. La selección de personal no tendría un proceso formalizado y se guiaría más que nada por la percepción de las “ganas de trabajar” del aspirante.

La rotación de personal es alta, algunos trabajan meses o hasta solo algunas semanas y luego renuncian o son despedidos. Últimamente, al agotar los recursos de la ciudad (casi toda la mano de obra disponible ya ha pasado por la empresa), han recurrido a una empresa de trabajo eventual, sin muchos resultados. El dueño decidió abrir una “Tecnatura Textil” en un terciario de la zona, pero solo se registraron unos cuantos inscriptos en el término de tres años.

La escasez de mano de obra especializada es una de las mayores preocupaciones de la organización, ya que si bien, en este último tiempo está invirtiendo gran cantidad de dinero en la compra de maquinarias nuevas en el exterior no cuenta con el capital humano para dicha innovación. Se ve obligado a contratar los pocos técnicos que hay en el mercado a un alto precio o a traer técnicos extranjeros durante un par de semanas

unas cuantas veces al año, lo cual genera que los gastos sean más grandes que el retorno de la inversión.

El nivel de formación de los empleados sería de nivel medio (la mayoría tiene secundario completo) y se observarían dos polos: los que hace tiempo que están y se ven muy impregnados de la cultura organizacional, si bien hay quejas constantes sobre temas variados, no registran otras alternativas, como el renunciar o buscar otro trabajo o simplemente no tienen esas opciones (tienen familia que mantener) y por el otro lado, los que hace poco que están, tal vez un par de años, y que cuestionan el proceder general de la organización. Estos últimos tendrían otro nivel socio cultural y educativo y son los que finalmente no pueden sostener la cultura organizacional y terminan renunciando. Esto se configura en una pérdida importante, ya que son jóvenes entusiastas que de tener el mínimo reconocimiento continuarían en la organización aportándole un valor agregado a la misma.

La cultura de la organización podría definirse como fuertemente burocrática que no advierte un liderazgo ni motivación en los empleados y donde las decisiones son verticales, se discuten entre tres o cuatro jefes y encargados. Las “reuniones” son frecuentemente habituales, duran largas horas y no arrojarían ninguna solución, solo se tomarían decisiones cuando los problemas llegan al límite. Habría un manejo de relaciones de tipo “amiguismo” donde importa más la relación que se tiene fuera de la empresa que la dedicación y el esfuerzo en la tarea.

Se percibiría poco interés en escuchar las opiniones y sugerencias de los empleados, habría mala comunicación descendiente y el trabajo en equipo no es alentado como tal.

Las tareas son sumamente fraccionadas, cargando de procesos y reprocesos constantes, en una cadena de micro-tareas interminable, donde el éxito final es casi imposible debido a que hay tres o cuatro personas trabajando casi en lo mismo. Esto le costaría dinero, tiempo y sobre todo discusiones sobre las responsabilidades cuando algo sale mal.

Hace dos años se habían implementado ciertas políticas de motivación tendientes a “cuidar” al empleado: se organizaban un sábado por mes visitas al “Museo Textil” que se encuentra en el predio donde el empleado, durante dos horas dejaba sus tareas y era agasajado junto a su familia con una visita guiada a dicho museo donde se les daban un desayuno y suvenires institucionales. Las fiestas de fin de año eran esperadas por todos: en el club local se realizaba un almuerzo con shows en vivo, baile y sorteos de pequeños electrodomésticos. Se había empezado a editar una gacetilla mensual, donde había notas de interés sobre la fábrica, donde se comunicaban nacimientos y cumpleaños. Todo esto habría dejado de hacerse por diferentes motivos, porque no hay presupuesto o porque simplemente no había tiempo ni ganas de organizar dichos eventos.

Las capacitaciones son casi nulas, solo se recibe una charla sobre seguridad en el trabajo al ingresar y alguna que otra vez, de trabajo en equipo, pero solo para ciertos jefes y en lapsos de dos años, lo que imposibilita hacer del aprendizaje una variable constante.

Si bien el entorno natural en el que se haya emplazada la organización es maravilloso, las constantes falta de atención en el bienestar del empleado generarían que la gente se sienta poco querida, valorada y respetada, pareciera ser de esas organizaciones que

desde lo económico pueden prosperar pero que les falta mucho desde la gestión de los recursos humanos.

Por dicha cuestión comenzamos este apartado con la pregunta: ¿un nuevo comienzo? Parecería que en todos los lugares o en todas las charlas se podría encontrar la impronta del legado de Don Julio, de hecho es continuamente mencionado por el dueño y algunos de los jefes, o se muestran las decisiones o estrategias como algo que él hubiera hecho. Sin embargo, al introducirse en el día a día de la organización se denotarían las falencias en la gestión de la calidad humana y de la falta de pericia en la motivación, en la conducción y en el apoyo brindado a los colaboradores.

Luego de plantear el marco teórico que sustentará la presente investigación pasaremos a la realización de las entrevistas a los jefes y al análisis de las técnicas cuantitativas para poder comprender en detalle el estilo de liderazgo, la satisfacción de las motivaciones y la cultura organizacional que presenta la organización.

3.4. Definición de Liderazgo

En la actualidad la palabra liderazgo es enunciada y utilizada en infinidad de ámbitos y contextos. Las grandes multinacionales dedican parte importante de su tiempo y su dinero en la búsqueda y atracción de nuevos talentos con el objetivo de entrenar y desarrollar a los “líderes del mañana”, los equipos de fútbol someten a sus líderes y capitanes a un continuo debate sobre el porqué del éxito o fracaso de sus estrategias y, hasta en los tiempos de elecciones gubernamentales, las publicidades se esmeran en

mostrar a los candidatos como líderes aptos en la gestión de La Nación. Entonces cabe preguntarse: ¿Qué es realmente el Liderazgo? ¿De qué se trata Liderar?

No cabe dudas que el liderazgo tiene un interés considerable para gran cantidad de personas, y si bien este interés se remonta a la antigüedad, el estudio científico del liderazgo recién habría de comenzar en el siglo XX. Los estudiosos han intentado especificar cuáles eran las habilidades, las aptitudes y las conductas que moldeaban exitosamente a un líder, así como detallar frente a qué tipo de situaciones emergía dicho liderazgo natural y como era utilizado para influenciar a sus seguidores. A pesar que el fenómeno del liderazgo genera gran interés, hasta el momento no ha podido consolidarse una única y aceptada definición y se descrea del poder consensuar al respecto (Bennis y Nanus, 1985).

De acuerdo con Bennis y Nanus (1985), tiempo atrás se creía que las condiciones del liderazgo eran innatas, los líderes no se “hacían” sino que nacían con ellas y algún tipo de proceso secreto casi místico les confería el destino de su tarea. Esta teoría se llamó del “Gran Hombre” y sostenía que el poder se entregaba a un número finito y limitado de personas, que por herencia se convertían en líderes. De esta manera, el poseer buena sangre los posicionaba en el rol de liderazgo para poder conducir a las masas. La cualidad del liderazgo no era algo que se obtuviera estudiando o por un deseo individual, era algo que se poseía o no. Al notar que esta concepción no explicaba efectivamente al liderazgo, la misma fue reemplazada por otra igualmente errónea llamada del “Big Bang” según la cual, se conjugaban la situación y los seguidores para configurar al líder como tal.

Para el especialista en Recursos Humanos, Alejandro Melamed (2015)⁴, un buen líder es aquel que es sensible a las emociones del otro, aquel que es capaz de inspirar energía, pasión y entusiasmo a su gente, sin necesidad de ser el mejor del mundo, sino sacando lo mejor de los demás. En este sentido debe considerarse que el liderazgo es un ejercicio artesanal, que no tiene una receta acertada y otra equivocada, sino que cada equipo de trabajo y cada situación organizacional requiere de enfoques y propuestas distintas. En su más reciente libro *“Historias y mitos de la oficina. Lo que nadie cuenta”* detalla una serie de mitos sobre la conceptualización y la mirada actual que se tiene sobre el liderazgo:

- ✓ *“Pone mano dura y te van a hacer caso y te van a querer”*. El autor se opone a este concepto, considerando que es una forma anacrónica de tomar al liderazgo, y sostiene una posición intermedia en el ejercicio del mismo: no se debe ser permanentemente enfático con la gente ni tampoco mostrar una actitud inflexiva todo el tiempo.
- ✓ *“El que sabe sabe y el que no es jefe”*. Este mito es quizás el más antiguo y el más difundido, así como también el más erróneo: los líderes deben tener conocimientos técnicos, habilidad gerencial y habilidad para saber guiar a las personas en pos de sacar lo mejor de ellas.

⁴ Alejandro Melamed es contador público, doctor en Ciencias Económicas (UBA) y especialista en Recursos Humanos. Reconocido internacionalmente como conferencista, coach ejecutivo, consultor en temas de estrategia e innovación en RRHH, cultura organizacional, talento, liderazgo, desarrollo de marca personal y carrera profesional. Se desempeñó en grandes empresas: fue gerente de RRHH y Gestión del Cambio en Molinos Río de la Plata, trabajo diecisiete años en Coca Cola donde asumió diferentes posiciones regionales. También ejerce la docencia universitaria y de posgrado desde 1988 en numerosas y destacadas casas de estudio y es autor de varios libros sobre temáticas variadas, relacionadas a los RRHH.

- ✓ *“Los jefes no trabajan, pasan todo el día en reuniones”*. Con la multiplicidad de tareas que requiere el nuevo paradigma organizacional, el nivel de demanda hacia los líderes es cada vez mayor.
- ✓ *“Siempre están solos, los jefes no se vinculan”*. Si bien suelen experimentar “la soledad del poder” en cuanto a la toma de decisiones, se observa cada vez más a menudo su creciente integración a los equipos de trabajo.
- ✓ *“Los jefes están ajenos de la realidad”*. Como en todos los contextos de la vida existen todo tipo de jefes pero cada vez son más conscientes que su éxito radica en estar permanentemente conectados con lo que ocurre en su organización.
- ✓ *“Cuando llegas a jefe estas salvado”*. Sostiene que ésta, es una visión un poco lejana de la realidad, ya que al llegar a jefe el trabajo se incrementa de tal manera que no siempre la retribución económica se ajusta a este esfuerzo.
- ✓ *“Siempre hay que actuar de la misma manera”*. Contrario a esto, todos los jefes deberían poseer capacidad de flexibilidad, de adaptación y plasticidad para amoldarse a las diferentes situaciones que surgen en los contextos donde se desempeña, él y su equipo.

Un concepto actual e innovador acerca del papel de los líderes es propuesto por Heifetz (2012), quien presenta el liderazgo adaptativo y lo define como la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen. Utiliza el término movilizar y sostiene que la tarea más importante de los líderes, de cara a los desafíos de las organizaciones, es la de movilizar a todos los empleados de las organizaciones a enfrentar y a trabajar en la adaptación.

Tomando los desarrollos que expone Castro Solano (2011)⁵ en su libro *“Teoría y Evaluación del Liderazgo”*, editado conjuntamente con Lupano Perugini, Benatuil y Nader, podría decirse que las diversas definiciones de liderazgo que han sido conceptualizadas en la última década poseen características comunes entre sí. Estos investigadores distinguen las siguientes:

- *El liderazgo es un proceso*, donde la figura del líder afecta y es afectada por sus seguidores ya que es una característica que no solo le pertenece a él y que se configura en un proceso dinámico y no lineal. Es en las situaciones de interacción permanente entre la persona del líder y sus seguidores donde continuamente va y viene esta acción del liderazgo. Siguiendo esto, puede notarse que el liderazgo no se restringe solo a aquellos sujetos que ocupan cargos de poder o líderes formales, sino que cualquier persona puede ser un líder.
- *El liderazgo es influencia sobre los demás*. Para que exista liderazgo debe existir influencia del líder sobre cierto grupo de personas, debe captar adeptos para que lo sigan y confíen en él configurándolo como tal.
- *El liderazgo ocurre en un contexto grupal*. El liderazgo es un fenómeno social ya que su génesis se da en la interacción de los grupos humanos (de cualquier tipo) donde el líder tiene como meta principal guiar y acompañar a los otros en el logro de los objetivos comunes.
- *El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas*. El líder es quien fija las metas y objetivos comunes que se deben cumplir y es en relación a estos donde

⁵ Alejandro Castro Solano es doctor en Psicología, egresado de la universidad Complutense de Madrid. Profesor regular de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Profesor en el Doctorado en Psicología de la Universidad de Palermo y de la Universidad de Buenos Aires. Investigador adjunto del Consejo Nacional de Investigaciones científicas y técnicas (CONICET). En 2011, junto a María Laura Lupano Perugini, Denise Benatuil y Martín Nader, todos Licenciados en Psicología, editan el libro *“Teoría y Evaluación del Liderazgo”* de Editorial Paidós.

emerge la relación líder – seguidor. Para un equipo de futbol sería ganar un campeonato, para una agrupación política salir primeros en una elección, para un CEO de una empresa sería posicionar a su organización en el mercado mundial, etc.

Una de las propuestas, más actuales y con creciente aceptación, es la expuesta por Daniel Goleman (2004)⁶, quien invita a pensar al liderazgo en estrecha vinculación con la inteligencia emocional. Este estudioso estableció relaciones directas entre la inteligencia emocional y los resultados empresariales cuantificables. En un artículo publicado en la revista Harvard Business Review de América Latina, titulado “¿Qué hace a un líder?” ofrece una discusión detallada sobre cómo reconocer la inteligencia emocional en potenciales líderes y de qué forma y porqué se relaciona con el desempeño. Sus investigaciones, a lo largo de los años, lo han llevado a descubrir que los líderes más efectivos poseen una distinción en común: un alto grado de inteligencia emocional, definida por él, como la condición sine qua non del liderazgo. Si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo (inteligencia, firmeza, determinación y visión) son necesarias para el éxito, son insuficientes. Los líderes verdaderamente efectivos también se destacan por su inteligencia emocional, compuesta por la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

⁶ Daniel Goleman es un psicólogo nacido en Estados Unidos en el año 1947. Se doctoró en Desarrollo Clínico de la Psicología y de la Personalidad en la Universidad de Harvard, donde ejerció como docente. Fue nominado en dos oportunidades al Premio Pulitzer y ha recibido numerosos galardones en reconocimiento a su labor periodística, de investigación y de divulgación. Su libro “La Inteligencia Emocional” publicado en 1995, alcanzó fama mundial, vendiendo varios millones de ejemplares. Traducido a varios idiomas, gira en torno a la idea de la gran importancia que tienen las emociones en el ser humano, complementadas con el coeficiente intelectual del individuo.

Refiriéndose al papel que desempeña la inteligencia emocional en los niveles organizacionales, descubrió que cuanto más alto sea el puesto de un profesional “estrella”, más se podrá atribuir su eficacia a la primera.

Siguiendo a Chiavenato (2009), podríamos decir, que existen diversas posturas y modos para definir y conceptualizar el liderazgo, sin embargo, es de importancia destacar la función de liderar, como la posición privilegiada para:

- Inspirar la visión compartida entre los miembros del equipo
- Generar impacto e influencia en las personas
- Desarrollar y potenciar las capacidades de los colaboradores
- Reconocer el impacto que generan las actitudes como líder en el clima interno de la organización
- Gestionar conflictos
- Orientar a la acción

Para el autor, liderar, se trataría entonces, de proveer un continuo apoyo, feedback y dirección requeridos por todos los miembros del equipo a fin de alcanzar los objetivos planteados a través de un plan de trabajo prefijado y acordado.

Los líderes deben gestionar la diversidad en los equipos de trabajo, teniendo en consideración que en todas las organizaciones coexisten grupos con diferentes valores, deseos y formas de vida: todos son necesarios para la continuidad de cualquier proyecto. En dicha diversidad se encuentra la fuente de toda riqueza y de todo equilibrio (Babor, 2013).

3.4.1. Síntesis de los principales desarrollos teóricos

Se puede observar, que todas las definiciones precedentes se asemejan en conceptualizar al liderazgo, como la capacidad de una persona de influir sobre los otros, ya sea desde lo formal (confiriéndole un puesto gerencial) o desde lo informal (cuando el surgir es espontaneo), dentro de un determinado contexto grupal que involucra el logro de objetivos o metas comunes a todos los miembros. A continuación se conceptualizarán los principales desarrollos teóricos, tradicionalmente diferenciados como la teoría de los rasgos, de las conductas o comportamientos y de contingencia o situacional.

3.4.1.1. Teoría de los rasgos

Si bien esta escuela ha tenido su auge entre las décadas de 1920 y 1950, ha resurgido a partir de los años 90 luego de estar inactiva durante algún tiempo.

Esta teoría se basa en las diferentes teorías de la personalidad, las cuales sostienen que ciertas características estables de las personas como ser los rasgos, las conductas, las acciones, le permiten o no posicionarse como líderes. Se relacionan a las antiguas teorías del “Gran Hombre” en las cuales se afirmaba que los líderes se diferenciaban de los meros seguidores ya que poseían atributos diferenciales de conducción con los que habían nacido (Bennis y Nanus, 1985).

El enfoque centrado en los rasgos tiene como premisa central un perfil ideal de líder que puede aplicarse en todas las organizaciones, por lo tanto las empresas podrían, mediante

la selección de personal y el uso de pruebas psicológicas, encontrar a aquellas personas que posean las características distintivas de líderes eficaces (Castro Solano, 2011).

Para Bennis y Nanus (1985), esta manera de enfocarse en los líderes, surge a partir de la observación de características personales de líderes famosos, tales como las características físicas, los antecedentes sociales y educaciones, las habilidades intelectuales y el estilo de personalidad. Sin embargo, presenta ciertas limitaciones:

- Poseer o no determinados rasgos no garantiza eficacia en el liderazgo
- Esta teoría no toma en cuenta al contexto ni a los subordinados o seguidores
- Identifica a los líderes una vez que han alcanzado el éxito, lo que nos lleva a preguntarnos si ¿determinados rasgos hacen al líder? O ¿surgen a partir de ejercer esa función?

3.4.1.2. Teoría del comportamiento o conductual

La línea de pensamiento que impulsaba la teoría conductual del liderazgo tuvo su auge entre los años 1950 y 1960 y coincidía con el conductismo como Teoría Psicológica. Se centraba en lo que los líderes hacen (conductas) más allá de lo que eran (teoría de los rasgos). De esta forma, el énfasis estaba puesto en la relación de las conductas del líder con el liderazgo efectivo (Robbins, 2004).

En sus desarrollos, Robbins (2004), hace referencia a las investigaciones llevadas a cabo en dos prestigiosas universidades: la Ohio State University y la Universidad de Michigan.

En la primera, el foco estuvo puesto sobre la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membresía, representación y orientación hacia la producción. Los investigadores redujeron las mismas a dos categorías que denominaron:

- ✓ *Iniciación de estructura.* Conductas orientadas a la resolución de tareas mediante actos tales como organización del trabajo, estructuración del contexto laboral, definición de roles y obligaciones, etc.
- ✓ *Consideración.* Conductas cuya finalidad es el mantenimiento o la mejora de las relaciones entre el líder y sus seguidores, como el respeto, la confianza y creación de clima de camaradería.

Por su parte, los estudios realizados por la Universidad de Michigan, se centraron en las conductas de los líderes en pequeños grupos y permitieron elaborar dos dimensiones:

- ❖ *La orientación hacia el empleado.* Se enfoca en las relaciones humanas surgidas en el contexto laboral.
- ❖ *La orientación hacia la producción.* Se concentra en los resultados de la tarea o trabajo.

El autor concluye en que, si bien el propósito de ambas escuelas era encontrar dimensiones universales que configuraran al liderazgo y pudieran explicar la conducción efectiva para cualquier contexto y situación, ambas llegaron a resultados poco claros y contradictorios.

3.4.1.3. Teoría de contingencia o situacional

Para definir este enfoque haremos una breve referencia a algunas de las teorías que conforman el mismo y que hacen hincapié en el contexto situacional del liderazgo. Sostienen que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas (Chiavenato, 2009)

Para Castro Solano (2011), el líder debe tener la flexibilidad suficiente para adaptar su estilo de conducción según las características de la situación para que sus acciones resulten efectivas. El autor, lista algunas de las teorías más relevantes:

- ✓ *Teoría del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1969)*. Es una de las más utilizadas y la que más adeptos tiene en el ámbito de la administración. Pone el énfasis en las conductas directivas y en las conductas en relación al subordinado para decir que ambas pueden combinarse según el nivel de desarrollo que tengan los seguidores. Es decir, que se enfatiza la flexibilidad del líder para adaptar su estilo según los diferentes contextos y tareas, en otras palabras, para que un líder sea exitoso es necesario que adapte su liderazgo en función de las situaciones y del compromiso de los seguidores.
- ✓ *Teoría de la contingencia (Fiedler, 1967)*. Para esta teoría hay tres variables que influyen en la efectividad del liderazgo, ellas son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de la tarea y el poder ejercido por el líder. El éxito radicara en que el líder se encuentre en la situación más favorable posible donde haya buenas relaciones con sus seguidores y que su posición de poder sea fuerte acompañada por una tarea altamente estructurada.

- ✓ *Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-Bien, 1995).* El presupuesto básico del modelo se basa en las relaciones de intercambio especiales que se dan entre los líderes y cierto grupo de seguidores que son configurados como consejeros, asesores o personas de confianza a los que se les solicita constantemente su opinión. Estos pasan a formar parte del endogrupo (grupo del líder) y los demás colaboradores que no realizan este “intercambio” formarían parte del exogrupo. Las relaciones entre el líder y el endogrupo se desarrollan conforme a una espiral creciente hasta que se instala y mantiene una relación especial con el líder en la cual existe un grado de mutua dependencia, confianza y apoyo. Se trata de contratos implícitos donde el líder provee apoyo, facilita la carrera de ciertos seguidores, les encarga tareas que requieran más esfuerzo pero con las cuales obtengan más beneficios y mediante las cuales sean más reconocidos y cuenten con mayor grado de autoridad o responsabilidad. De esta manera se configuran grupos especiales entre líderes y seguidores en base a estereotipos, concepciones implícitas y representaciones mutuas.

3.5. Nuevos planteos acerca del liderazgo

De acuerdo con lo explicado anteriormente, la investigadora ha observado que, a pesar de las variadas teorías que en sus desarrollos intentaron explicar el liderazgo, el mismo se presenta como un constructo sobre el cual aún no se tiene un consenso absoluto. El rol del liderazgo ha evolucionado sistemáticamente a través del tiempo, y son muchas las teorías que se han generado y desarrollado en esta dirección (Chiavenato, 2009). Los

nuevos planteos alrededor de este concepto, están dados por las teorías del liderazgo transformacional y transaccional y por el liderazgo denominado estratégico. A continuación serán caracterizados brevemente.

3.5.1. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional

En la actualidad, uno de los enfoques que más se ha desarrollado y estudiado es el referido al denominado liderazgo transformacional. Toma los tres enfoques tradicionales (rasgos, conducta y situación) dando una perspectiva más abarcadora al considerar tanto los rasgos como las conductas del líder como las variables situacionales (Castro Solano, 2011).

Los autores pioneros en esta línea teórica fueron House (1977) y Burns (1978). El primero de estos estudiosos realizó sus investigaciones acerca del liderazgo de tipo carismático para intentar determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. Para él eran fundamentalmente importantes las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes, eran idealizados y respetados y sus características personales eran vistas como excepcionales lo que generaba un alto grado de confianza en ellos. Los rasgos de personalidad de los líderes que son destacados en esta línea de pensamiento refieren a la autoconfianza, a la solidez de sus convicciones y a presentar un fuerte anhelo de poder.

Por su parte Burns (1978), construye su propia percepción del liderazgo transformacional entendiendo que es un proceso de influencia en el cual los líderes

influyen entre sus seguidores, al mismo tiempo que resultan afectados modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Además establece una diferenciación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, aludiendo que en el primero, los seguidores son influidos por los líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, en cambio en el segundo, los seguidores son motivados por intereses personales y los líderes premian o sancionan en virtud de verificar si el rendimiento de éstos es acorde o no a lo esperado.

Más tarde, Bass (1985) junto a sus colaboradores retoman estas dos líneas de pensamiento y construyen su propia teoría del liderazgo transformacional.

Describen este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. Debido a estas propiedades es que se suele considerar este tipo de liderazgo más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Dichos autores consideran que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o de estrés, pues brindan seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. Por su parte, los líderes transaccionales tienden a presentar una actitud

correctiva y orientada hacia resultados y es especialmente útil en contextos más estables (Castro Solano, 2011).

A continuación se presentan las definiciones y dimensiones centrales del liderazgo transformacional y transaccional:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
<i>Definición</i>	<i>Dimensiones</i>
<p>Un líder transformacional es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.</p>	<p><i>Carisma</i></p> <p>Es una de las dimensiones más importantes. Consiste en influir a los demás mediante la creación de una visión o un proyecto, suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión Inspiración.</p>
	<p><i>Inspiración</i></p> <p>El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.</p>
	<p><i>Estimulación intelectual</i></p> <p>El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.</p>
	<p><i>Consideración individualista</i></p> <p>El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo y de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.</p>
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
<i>Definición</i>	<i>Dimensiones</i>
<p>Este liderazgo se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.</p>	<p><i>Recompensa contingente</i></p> <p>El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.</p>
	<p><i>Dirección por excepción</i></p> <p>Tiene dos formas: en la activa el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones, en la pasiva el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.</p>

Cuadro 1. Definición y Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional. Elaboración Propia basada en autores citados en 3.5.1.

Ambos tipos de liderazgos no deben considerarse métodos opuestos de hacer las cosas. El liderazgo transformacional se construye a partir del liderazgo transaccional: incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo. El líder puramente carismático quiere que sus seguidores adopten su visión del mundo y no pasa de ahí, el líder transformacional trata de infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no solo las opiniones establecidas, sino incluso las que estableció el mismo. Las pruebas indican que el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados (Robbins, 2004).

3.5.2. El liderazgo estratégico

Esta forma de liderazgo refiere al proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales. Esta concepción del liderazgo estratégico, parte de un esquema sinérgico entre cuatro componentes: liderazgo, mando, comunicación y estrategia (Robbins, 2004).

Según los planteos de Castro Solano (2011), el campo del liderazgo estratégico como objeto de estudio científico aparece tardíamente a finales de la década del '70 y comienzos de la del 80. Los estudios clásicos hacían hincapié en la figura del líder carismático o en el héroe que llevaba a cabo determinadas acciones, cuyo resultado dependía enteramente de variables individuales. A mediados de los años ochenta los desarrollos sobre el liderazgo estratégico experimentaron un crecimiento notable, que se

vio reforzado por la aparición de nuevos modelos que se adaptaron especialmente a los altos niveles de conducción de las organizaciones, quizá provocado por el auge de la economía de mercado y por el papel que las decisiones estratégicas jugaban en el desarrollo y la expansión de las grandes corporaciones.

El autor sostiene que, mientras que los líderes tácticos o de bajo nivel (supervisores, jefes de áreas, etc.) hacen énfasis en las interacciones cara a cara y en las conductas de guía, apoyo y consideración, los modelos sobre liderazgo de alto nivel o también llamado estratégico apuntan a los líderes que crean la visión y misión de la organización.

Los primeros ponen el foco en las funciones del líder en la organización mientras que los segundos plantean que es lo que estos líderes hacen a la organización: contribuyen a establecer las características distintivas de una organización frente a otras considerando las posibilidades de cambio y desarrollo.

Castro Solano (2011) afirma que una característica común a todos los líderes estratégicos es que se desenvuelven en contextos que, por lo general, son bastantes impredecibles. La ambigüedad, la complejidad de los fenómenos y la sobre carga de información hacen que la dirección de las organizaciones resulte un desafío para quienes aceptan esa responsabilidad.

Propone reflexionar sobre las condiciones mencionadas, y que debido a ellas, los líderes estratégicos deben tener ciertas capacidades y/o condiciones que les permitan no solo subsistir sino llevar adelante la organización y, sumado a ello, tener éxito. La primera es la *capacidad de aprender*, lo que implica capacidad para reconocer nueva información, asimilarla y aplicarla a nuevas situaciones. Resulta de particular importancia debido a

que estos líderes tienen la posibilidad de cambiar o mantener los principios básicos de la organización, es crucial que tengan la cantidad suficiente de información para elegir la mejor opción según el contexto y las características de la organización.

Seguidamente, la *capacidad adaptativa*, habilidad que está relacionada con la posibilidad de cambiar. En contexto de alta complejidad en los que es vital hacer énfasis en la formación continua y en procesos de innovación, es fundamental que la organización posea flexibilidad estratégica. Este concepto permite a la organización responder rápidamente a cambios en las condiciones de competencia del mercado así como tener flexibilidad para adaptarse al contexto, tomar nueva información e implementar soluciones exitosas.

En último lugar, los líderes estratégicos deben *tener conocimientos generales sobre gerenciamiento*, ya que involucra la capacidad para discernir y comprender. El discernimiento está relacionado con la capacidad para percibir variaciones en el ambiente y la posibilidad de comprender a los actores sociales involucrados y sus relaciones. El comprender está asociado a la toma de decisiones adecuadas en momentos críticos.

Las funciones más importantes de los líderes estratégicos podrían enumerarse de la siguiente manera (Castro Solano, 2011):

- *Determinar la dirección estratégica.* Deben desplegar la visión organizacional a largo plazo y para ello conjugarán los recursos internos de la compañía, con las posibilidades de crecimiento y las competencias centrales que permiten alcanzar los objetivos de la organización en un contexto difuso y de alta competencia.

Será necesario generar un sentimiento de pertenencia organizacional de todos los colaboradores, mediante la transmisión de la misión.

- *Mantener y hacer buen uso de las competencias profesionales.* El conjunto de capacidades y conocimientos que tienen los trabajadores sobre su labor y sobre la totalidad de la organización son las competencias que intangibles e invisibles para los competidores y que marcan la diferenciación de la empresa en el mercado. Los líderes estratégicos intervienen con la finalidad de que todos los subordinados puedan aprovechar todo ese conocimiento en pos de la organización.
- *Desarrollo del capital humano.* Las competencias, como ese conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos, de los integrantes de una organización son las piezas claves en el éxito de una organización, los líderes deberán implementar programas de desarrollo y entrenamiento de dichas competencias que incrementaran el éxito de las operaciones de la organización.
- *Mantener una cultura organizacional efectiva.* Este conjunto de ideas, símbolos y valores centrales, compartidos por todos los miembros de la organización, debe ser mantenido y promovido por los líderes estratégicos para fortalecer el éxito empresarial buscado.
- *Hacer énfasis en las prácticas éticas.* Los líderes estratégicos más exitosos son aquellos que continuamente ponen el acento en las prácticas éticas dentro de la organización y transmitidas mediante la cultura organizacional.
- *Establecer controles estratégicos.* Alentar a los líderes de bajo nivel a tomar decisiones por su cuenta en riesgos aceptables para la organización.

3.6. Modelo de la Malla Gerencial de Blake y Mouton

En la Universidad de Michigan, fueron realizados estudios sobre liderazgo con el objetivo de identificar las características del comportamiento de los líderes, los cuales pudieran observarse y relacionarse con un desempeño eficaz (Robbins, 2004).

Encontraron dos dimensiones que componían la conducta del liderazgo:

- ✓ ***Orientación a los empleados:*** los líderes destacaban las relaciones entre las personas y se interesaban por las necesidades de los empleados aceptando sus diferencias individuales.
- ✓ ***Orientación a la producción:*** se inclinaban por los aspectos técnicos o las tareas del trabajo y su objetivo principal era cumplir con la tarea del grupo, para lo cual los colaboradores eran solo un simple instrumento.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores favorecían a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban con una mayor productividad del grupo de trabajo y su satisfacción laboral, por el contrario los líderes orientados a la producción se relacionaron con una baja productividad y una menor satisfacción laboral de los equipos (Robbins, 2004).

El modelo de comportamiento desarrollado en los años '60 (luego actualizado a principios de los '90) por Robert Blake y Jane Mouton⁷ fue denominado *rejilla administrativa* o *grid gerencial*. El mismo fue uno de los enfoques más conocidos para

⁷ El Dr. Robert R. Blake (1918-2004) fue un pionero en el campo de la dinámica organizacional y junto a Dra. Jane Mouton (1930-1987), una especialista en matemáticas, desarrollaron el Modelo de Grid Gerencial en 1964. Este modelo de liderazgo, también llamado rejilla administrativa, comenzó a existir cuando Blake y Mouton fueron contratados como consultores de Exxon.

la definición de los estilos de liderazgo dentro de las teorías del comportamiento. Estaba basado en investigaciones previas donde se demostraron la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas. Propusieron el grid administrativo basado en los estilos de “preocupación por las personas” y “preocupación por la producción” que en esencia representan las dimensiones de consideración y estructura inicial de la Universidad Estatal de Ohio o las dimensiones de orientación hacia el empleado y orientación a la producción de la Universidad de Michigan (Chiavenato, 2009).

El modelo de la rejilla administrativa se presenta como un gráfico con estilo de cuadrícula y compuesto de dos ejes, con 9 posibles posiciones en cada uno de ellos, lo que da 81 ubicaciones diferentes donde puede ubicarse el estilo del líder (Chiavenato, 2009).

- ✓ ***El eje horizontal*** es el que representa la preocupación por la producción o tarea. Es una serie continua de nueve puntos en que 9 indica elevadísima preocupación por la producción, en tanto que 1 representa una baja preocupación.
- ✓ ***El eje vertical*** representa la preocupación por las personas. También es una serie continua de nueve puntos en que 9 indica un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas.

Las diferentes posiciones en la rejilla representan diferentes patrones típicos de comportamiento. La rejilla sugiere que los cambios se deben dirigir hacia una elevada preocupación por la gente (puntuación de 9) y una elevada preocupación por la

producción (puntuación también de 9) en forma simultánea, es decir, hacia un estilo gerencial de 9,9 en la “dirección de equipo” (Robbins, 2004).

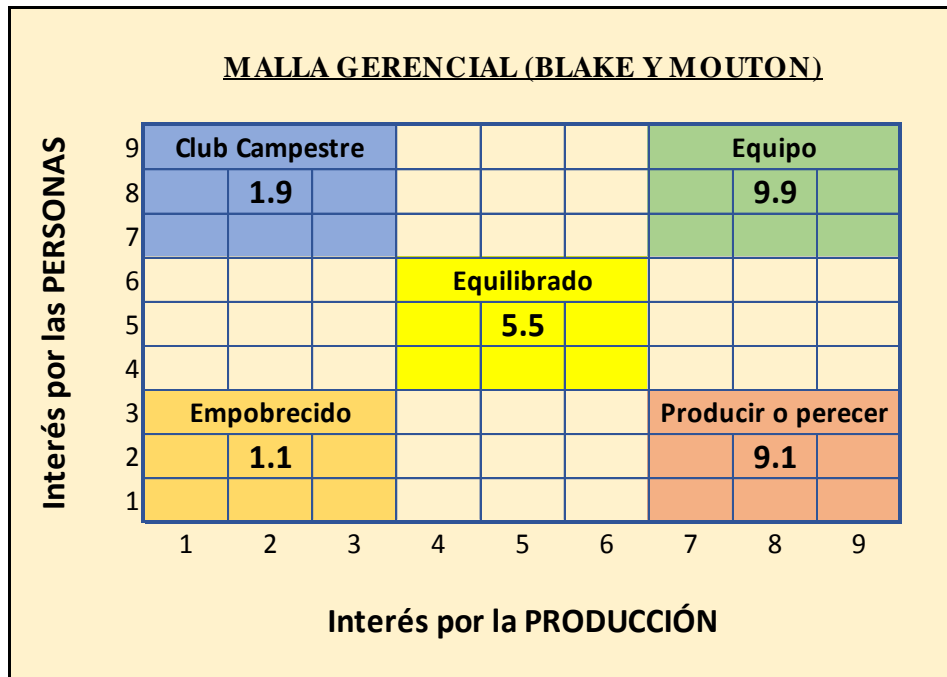


Figura 4. Malla Gerencial de Blake y Mouton. Elaboración propia de conceptos en 3.6.

Según los planteos de Robbins (2004), la rejilla indica que todos los grados de interés por la producción y por la gente son posibles; pero para simplificar, se escogen cinco estilos de liderazgo como ilustrativos.

- **Empobrecido (1.1).** Se caracteriza por poca preocupación tanto por las personas como por la tarea. La principal meta de los gerentes que usan este estilo es mantenerse fuera de los problemas. Pasan órdenes a los empleados, siguen la corriente y se aseguran de que no pueden considerarse responsables de los errores. Ejercen el mínimo esfuerzo requerido para conseguir que se haga el trabajo y evitan ser degradados o despedidos.

- **Club campestre (1.9).** Refiere a una gran preocupación por las personas y poca preocupación por la tarea. Los gerentes que usan este estilo tratan de crear una atmósfera confortable y segura, y confían en que sus subordinados responderán con un alto desempeño. La atención a la necesidad de satisfacer las relaciones conduce a una atmósfera y ritmo de trabajo amistosos, aunque no necesariamente productivos.
- **Producir o perecer (9.1).** Una gran preocupación por la tarea y poca preocupación por las personas se reflejan en el estilo 'producir o perecer' en la esquina inferior derecha de la malla. Los líderes que usan este estilo no consideran que sean relevantes las necesidades personales de los empleados para lograr los objetivos de la organización. Además de vincular el pago al desempeño, usan tácticas de influencia legítima y coercitiva para presionar a los subordinados para que cumplan las metas de producción. Creen que la eficiencia operativa es resultado de ordenar el trabajo de modo que los empleados sólo tengan que seguir órdenes. Cuando está fallando la rentabilidad de una compañía, mostrar más preocupación por la producción parece ser lo mejor que puede hacer un gerente para darle la vuelta a la compañía. Este estilo es consistente con la teoría X de McGregor.
- **Equilibrado (5.5).** En medio de la malla está el 'estilo equilibrado'. Los gerentes que usan este estilo creen que las necesidades de las personas y las organizaciones están en conflicto y, por tanto, es difícil satisfacer ambas. Lo mejor que pueden hacer es encontrar un equilibrio aceptable entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización. El desempeño adecuado se obtendría manteniendo la moral del empleado en un nivel suficiente para obtener la realización de una cantidad adecuada de trabajo.

- **Equipo (9.9).** Por último, en la esquina superior derecha de la malla está el 'estilo de equipo'. Refleja altos niveles de preocupación tanto por la gente como por la producción. Consistente con la teoría Y de McGregor, los líderes que usan este estilo intentan establecer un trabajo de equipo y fomentar sentimientos de compromiso entre los trabajadores. Al introducir una 'apuesta común' en los propósitos de la organización, el líder forma relaciones de confianza y respeto mutuo.

La malla gerencial representa esas dos preocupaciones, tanto sea por las personas como por la producción y la interacción de ambas, para demostrar que el desempeño excelente procura maximizar los resultados de producción y la satisfacción de las personas involucradas, es decir, llegar al estilo 9.9 (Chiavenato, 2004).

En la presente investigación se pretende ubicar a cada uno de los jefes en la malla o grilla gerencial de Blake y Mouton. Para tal fin, se administrará un cuestionario basado en dicha teoría, cuyas afirmaciones permitan descubrir la orientación que caracteriza su estilo de liderazgo.

3.7. Figura del Jefe versus figura del Líder

En la actualidad, al hablar de temas de liderazgo, es inevitable y hasta parece necesario, debatir sobre las diferencias estructurales y funcionales entre jefes y líderes. Se comparan los modelos de conducción de mediados de siglo y se formulan hipótesis sobre los que surgirán en este futuro devenir de la información y nuevas tecnologías. A

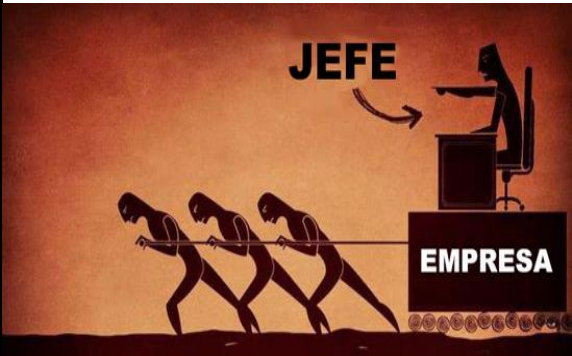
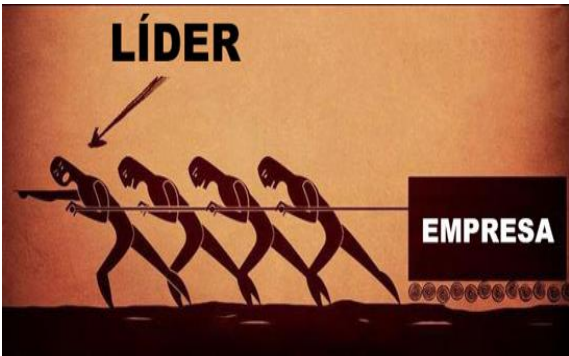
raíz de estos cuestionamientos surgen ciertos interrogantes: ¿la figura del líder posee mejor identidad que la figura del jefe?, ¿todos los jefes deben modificar su estilo por el de un líder efectivo?, ¿un rol es más importante que otro?

Bennis y Nanus (1985) en su libro *“Lideres: las cuatro claves del liderazgo eficaz”*, al debatir sobre las meras tareas de administración llevadas a cabo por el jefe versus las funciones de conducción del líder, acuerdan en que ambas posiciones son importantes y estructurales en las tareas diarias de la organización más allá de la diferencia profunda que existe entre ellas. Postulan que un gerente es alguien que hace las cosas bien y un líder es aquel que hace lo que hay que hacer.

Siguiendo a los autores, el gerente dirige su accionar sobre los recursos físicos de la organización, sobre su capital, sus destrezas humanas y sus materias primas y metodologías, en cambio el líder centra su atención en la visión para operar sobre los recursos emocionales y espirituales de la misma, sobre los valores, los compromisos y aspiraciones. Un gerente competente hará posible que la organización gane lo suficiente para vivir y posicionarse en el mercado, trabajando de una manera productiva y eficiente, de acuerdo con un programa establecido y un alto nivel de calidad. Por su lado el líder, deberá ayudar a los colaboradores a sentir el orgullo y la satisfacción por su trabajo e inspirar a los seguidores a lograr altos niveles en el logro de fines valiosos. En definitiva, se trata de un llamado emocional a algunas de las necesidades humanas más fundamentales, la necesidad de ser importante, de crear una diferencia, de sentirse útil, de ser parte de una empresa que vale la pena y que tiene éxito.

Según los desarrollos de Robbins (2004), considera que el éxito organizacional se obtiene tanto con liderazgos eficaces como con gerencias sólidas. En un mundo dinámico y en constante cambio como el actual, debemos valernos de líderes que pongan en tela de juicio el estado de las cosas, que sostengan la cultura a partir de generar visiones e inspirando a sus colaboradores para materializarlas en el día a día. También se precisa de las funciones de los gerentes en las operaciones cotidianas, formulando planes detallados y estructuras organizacionales eficientes.

A continuación se mostraran una serie de diferencias clásicamente subrayadas entre los jefes y los líderes:

DIFERENCIAS ENTRE JEFES Y LÍDERES	
 <p>JEFE</p>	 <p>LÍDER</p>
<ul style="list-style-type: none"> *Exclama: Yo *Sabe como debe hacerse una tarea *Dirige *Se basa en la autoridad *Ve los problemas que pueden destruir la empresa *Se preocupa por las cosas *Tiene colaboradores *Inspira autoridad *Presumes los éxitos 	<ul style="list-style-type: none"> *Exclama: Nosotros *Muestra como debe forjarse una tarea *Guía *Se basa en la cooperación *Ve oportunidades de superación y creatividad *Se preocupa por las personas *Tiene equipo de trabajo *Inspira entusiasmo *Comparte los triunfos

Cuadro 2. Diferencias entre Jefe y Líder. Elaboración propia basada en autores citados en 3.7.

En febrero de 2015, en el programa “*Argentina para Armar*” emitido por el canal Todo Noticias⁸, se abordó el tema de los jefes tóxicos versus los líderes sensibles concluyendo que el poder debe descentralizarse, debe ser repartido y que el liderazgo en los últimos años dio un giro a partir de la inconformidad y de la insatisfacción de los seguidores. Actualmente se detecta una figura de líder más sumergido en el lugar de la escucha, de la generación de empatía y de dar espacio e importancia al ser de los liderados.

Uno de los invitados, el emprendedor tecnológico y fundador del “Partido de la Red”, Santiago Siri⁹, expone que históricamente se asocia la idea de autoridad a quienes tienen todas las respuestas y quién se muestra como un “sabelotodo”. Él cree que los grandes líderes actuales, configurados como modelo de las personas a quienes buscamos seguir, son y deben ser aquellos que saben hacer las preguntas correctas, las que se corren del lugar del hablar para acercarse al lugar del escuchar. Para ser líder es indispensable ver al otro y valorar su tiempo y cambiar lo propio a partir de las necesidades de los seguidores. Además sostiene la importancia del rol del líder como movilizador, como motivador y como quien alienta a los demás a salir de la zona de confort para que puedan lograr cosas que de otra manera no podrían ser logradas.

Este joven emprendedor, reflexiona sobre las diferencias entre el modelo clásico industrial y el modelo informático actual y el impacto de la función del liderazgo. El primero de los modelos se asocia a la materia, configurada como un recurso escaso, en el cual es necesario una estructura jerárquica que permita gestionar de modo eficiente.

⁸ “Argentina para armar” es un programa de debates de muy diversas temáticas conducido por la reconocida periodista María Laura Santillán. Es emitido por el canal argentino Todo Noticias los domingos a las 22 hs.

⁹ El Partido de la Red es un partido político que propone mejorar la democracia aprovechando las virtudes de Internet. En concreto, propone un modelo de participación ciudadana que es un híbrido de democracia directa y democracia representativa.

El segundo, un modelo social del conocimiento, donde la abundancia de la información vuelve insignificante la eficiencia de la jerarquía ya que lo que se vuelve valioso es la construcción y la generación de sentido. El papel central del liderazgo será entonces buscar donde está lo que realmente genera valor, en esas estructuras más horizontalmente constituidas de este mundo más “bombardeado” de información en el cual nos sumergimos actualmente.

Otro de los invitados al debate, Sergio Gil, ex entrenador del equipo argentino de Hockey “Las Leonas” y director actual del equipo femenino de hockey de River Plate, adhiere a la importancia de que el liderazgo emerja del equipo mismo: cuando el que conduce empieza a darle importancia a lo que le pasa al otro se convierte en un líder sensible.

A partir de las diferentes fuentes consultadas, la investigadora considera, que en relación a las competencias y a los comportamientos excluyentes que son requeridos para ocupar puestos de liderazgo, podrían mencionarse, las siguientes prácticas:

- Proporcionar feedback de desempeño a sus colaboradores
- Destacar las fortalezas presentes en el empleado vinculándolos con el éxito de la compañía y del negocio
- Reconocer avances en el logro de los objetivos y co-responsabilizarse en las dificultades que puedan presentarse
- Otorgar reconocimiento diferenciado y diferenciador que instale una cultura de alta performance
- Proporcionar pautas y no mandatos, estimulando la innovación e impulsando al talento

- Reforzar los valores de la organización siendo “espejo” del discurso
- Ejercer un liderazgo integrado mediante la promoción y la gestión de la diversidad
- Generar un modelo que atraiga, retenga y desarrolle, siendo flexible y teniendo la última palabra y no la única palabra

En su libro *“Teoría y evaluación del liderazgo”* (2001) Alejandro Castro Solano y compiladores sostienen que si bien las funciones del liderazgo y las del gerenciamiento o management son diferenciales ambas tienen aspectos en común ya que ejercen influencia sobre los colaboradores con quien se trabaja tendiente a lograr alcanzar y cumplir los objetivos y las metas. El líder debería generar cambios basados en los valores, los ideales e intercambios emocionales, valorando la flexibilidad, la innovación y la adaptación mientras que los gerentes son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales y valorando la estabilidad, el orden, la eficiencia. Estos últimos se ocupan de definir como llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada mientras que los líderes se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo de trabajo haciéndolas participar en la toma de decisiones.

3.8. Los retos del liderazgo en el Siglo XXI

Bennis y Nanus (1985) señalan que el liderazgo eficaz puede mover organizaciones de estados actuales a futuros, crear visiones de oportunidades potenciales para las

organizaciones, inculcar en los empleados el compromiso para el cambio e inculcar en las organizaciones nuevas culturas y estrategias que movilicen y concentren la energía y los recursos. Estos líderes no nacen. Emergen cuando las organizaciones enfrentan problemas nuevos y complejidades que no pueden resolverse mediante una evolución no guiada. Asumen responsabilidades para reformar las prácticas organizacionales, adaptándolas a los cambios del ambiente. Superan la resistencia al cambio creando visiones del futuro que evocan la confianza y el dominio de nuevas prácticas organizacionales.

Cada líder exitoso está consciente de que una organización se basa en un conjunto de significados compartidos que definen los roles y la autoridad, tanto como la responsabilidad esencial de comunicar el plan detallado que moldea e interpreta situaciones, para que las acciones de los empleados se guíen por interpretaciones comunes de la realidad (Melamed, 2015).

En las organizaciones de los últimos años industriales, los líderes podían forjar el consenso afirmando el poder de su posición y lo podían hacer sin correr el riesgo de ser desafiados. En el paisaje escéptico, individualista y poderoso de hoy en día, esta estrategia está destinada al fracaso. Los líderes de los próximos años serán capaces de controlar la conflictividad que haya a su alrededor unificando diversas facciones detrás de una visión poderosa y general. Los líderes que sean capaces de unir osadamente diversos segmentos a través de la expresión clara y motivante de una visión más general podrán aprovechar el poder de la diversidad en lugar de hundirse bajo su peso díscolo (Castillo, 2012).

En un reciente artículo titulado, *“Aseguran que los verdaderos líderes construyen puentes y no tienen miedo de cruzar fronteras”* de la web iProfesinal (2015) el especialista Dean Williams¹⁰, refiere al desfasaje que existe entre las teorías clásicas del liderazgo y las características del mundo actual. Postula que los líderes deben dejar de lado conceptos como “mírame”, “escúchame” y “sígueme” para pasar a resolver los problemas de una manera más innovadora con eficacia y velocidad. Desde su pensamiento se vuelve indispensable que los líderes dejen de lado su miedo de cruzar fronteras y construir puentes ya que actualmente las compañías globales enfrentan problemas diversos y a su vez interdependientes. Lo que significa que no solo se deben cruzar fronteras geográficas sino también culturales, de género, estructurales, profesionales, etc.

Para el especialista, una resolución exitosa de los problemas radica en el descubrimiento de nuevas oportunidades y de soluciones creativas, para lo que habrá que dirigirse hacia lo desconocido en busca de creatividad e innovación, a través de la participación de diversas personas y grupos.

Según los planteos de este estudioso, los problemas actuales no se resolverán sin organizaciones que tengan éxito, y las organizaciones no pueden tener éxito sin un liderazgo eficaz. Un negocio que tenga escasez de capital puede obtener un préstamo y uno que este mal ubicado puede cambiar de lugar, pero un negocio que tenga escasez de liderazgo tiene pocas posibilidades de sobrevivir. Quedará reducido al control, en el mejor de los casos, de empleados eficientes, pero de orbitas reducidas. Hay que dirigir

¹⁰ Dean Williams, nacido en Australia, es profesor adjunto en Políticas Públicas en la Harvard Kennedy School, enseña y lleva a cabo investigaciones sobre el cambio y liderazgo adaptativo. Es especialista en temas relacionados a la creatividad, el liderazgo y el cambio. Su obra más reciente se titula: “Leadership for a Fractured World”.

las organizaciones de modo que superen su “incapacidad entrenada” y se adapten a condiciones cambiantes. El liderazgo es lo que le da a una organización su visión y su capacidad para traducir esa visión en realidad. Sin esta traducción, una transacción entre líderes y seguidores, no hay ritmo organizacional.

En su más reciente trabajo, “*Historias y mitos de la oficina. Lo que nadie cuenta*” (2015), el especialista en RRHH, Melamed propone pensar en los retos del liderazgo del futuro citando varias investigaciones realizadas al respecto. Quienes ocupen este lugar deberán ser hábiles para obtener un pensamiento conceptual y estratégico junto con una profunda integridad y apertura intelectual. Deberán ser capaces de fidelizar mediante nuevos modelos, liderando equipos cada vez más diversos e independientes. El nuevo orden empresarial a nivel mundial, enfrentará a los líderes en tres niveles:

- ❖ *Cognitivo*: los líderes tendrán que ser capaces de entender los cambios desde un pensamiento conceptual y estratégico tendientes a buscar nuevas formas de apertura intelectual y curiosidad.
- ❖ *Emocional*: deberán ser mucho más sensibles a los temas de diversidad de culturas, de géneros y de generaciones. Tendrán que obtener mayores niveles de integridad y sinceridad, sin dejar de lado la ética en los negocios.
- ❖ *Conductual*: su consigna será la necesidad de liderar equipos cada vez más diversos, apuntando a la colaboración entre generaciones y funciones dentro de la compañía.

Para este experto, el nuevo liderazgo es una cuestión de corazón y pasión. Cuando se trabaja de corazón a corazón se logra el verdadero compromiso en las personas, en un

contexto donde muchos paradigmas tradicionales están mutando. El nuevo liderazgo en el siglo XXI se sustenta en distintos tipos de capacidades, tanto profesionales como técnicas, pero sin descuidar la inteligencia emocional. Para que el líder pueda actuar de manera adecuada ante las situaciones de cambio y crisis, deberá ser capaz de encausar adecuada y positivamente dicha inteligencia emocional.

Para Melamed (2015) el nuevo líder será aquella persona capaz de inspirar a los demás, a partir de la oportunidad de conectarse de corazón a corazón y permitiéndole liberar todo su potencial, gracias a la empatía, la conectividad, la inspiración; generando contextos saludables y vínculos de respeto, sostenibles a lo largo del tiempo. Quien sea respetado por los demás, no por la jerarquía, sino por el ofrecer un espacio de crecimiento, de iluminación mutua, de escucha activa, será aquel líder capaz de extraer lo mejor de cada uno de sus colaboradores. El líder del mañana es aquel capaz, ante situaciones complejas y críticas, de actuar con la mayor serenidad, con la mayor capacidad de acción, generando un diálogo, tanto individual como grupal, que inspire a todos, simplemente siendo auténticamente humano.

Este acercamiento líder-colaborador, apostando a generar un espacio de diálogo, de comunicación permanente, permitirá que las personas se conecten, influyendo unas sobre otras, creando lugares de encuentro, coordinación y colaboración mutua, que repercutirán tanto en el éxito organizacional como en el bienestar y satisfacción individual (Melamed, 2014).

Ante los diversos escenarios de incertidumbre, de cambio constante, de avance tecnológico que estamos viviendo, las competencias que el líder deba desarrollar para gestionar estos entornos de complejidad, serán claves en la efectividad de su rol. Es por ello, que deberá ser el primer cuestionador de los métodos conocidos, proponiendo una

mirada distinta de hacer las cosas y siempre desde el lugar de “brújula” para lograr resultados con integridad. Será necesario renunciar a su fantasía de control absoluto, saliendo del lugar de “dador de respuestas” y posicionándose desde la escucha, teniendo plena conciencia de sus fortalezas pero aún más de sus debilidades. Esto último, le permitirá abrirse al aprendizaje, asumiendo que lo nuevo siempre genera resistencia, pero es necesario para la gestión de las diferencias individuales dentro del grupo, aportando innovación y creatividad, tanto en el logro de los objetivos, como también en la resolución de conflictos (Melamed, 2015).

3.9. Concepto de motivación y sus principales teorías

Uno de los grandes desafíos empresariales radica en cómo motivar a las personas. En cómo hacer que se sientan confiadas, decididas y comprometidas a lograr los objetivos y metas propuestas y en infundirles la suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo.

Para Chiavenato (2009), autor reconocido por sus aportes a la administración de RRHH, las organizaciones sin las personas no pueden desempeñarse, ya que el rendimiento de la misma, depende de la conjunción de varios factores críticos, como ser la estrategia, la tecnología, el diseño y la cultura organizacional y, más que todo, el talento humano.

Para él, la competitividad exterior de una empresa se genera a partir de la cooperación y colaboración interna, para lo cual el desempeño individual es fundamental ya que es la

base del rendimiento de la organización y esto depende en gran medida de que las personas estén motivadas.

Por su parte, Maristany (2007) plantea que la motivación es parte del ser humano y que se inicia con la vida misma, motivar sería dar motivo a una persona o a un grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo.

En una reciente entrevista titulada *“El trabajo de los jefes es descubrir porque trabaja su gente”* (2015), Melamed, reflexiona acerca de la motivación y sus modalidades y la vinculación con la felicidad de los empleados en el puesto de trabajo. Hace referencia al principio de las 4P de la motivación explicando que las personas trabajan por Plata, Poder, Prestigio o Placer y que es el lugar del líder la posición privilegiada para descubrir por cuál de estas P trabaja la gente. De esta forma, el líder podrá gestionar adecuadamente la satisfacción de las motivaciones individuales, apoyándose en el aspecto generacional de las personas, es decir, identificando a que generación pertenece cada quien (baby boomers, X o Y).

Las opciones para motivar a la gente son múltiples y de las más variadas: no necesariamente se requiere de un nivel de sofisticación en los reconocimientos, sino que se trata prestar atención a lo que la gente quiere o que es lo que le resulta significativo y a partir de allí, darle a entender que lo que se le está reconociendo se relaciona directamente con lo que hizo. En última instancia, lo importante radica en la condición de los elogios: son gratuitos y siempre son bienvenidos (Melamed, 2014).

A partir de sus estudios, Senge (1993), afirma que la visión compartida por todos los miembros de la organización supone actitudes para configurar visiones, futuras y compartidas, generando un compromiso genuino y descartando el acatamiento. En definitiva, podría definirse a la motivación como ese proceso que origina en el individuo la intensidad, la dirección y la persistencia necesarias del esfuerzo al conseguir una meta. La motivación en su modo general, se ocuparía de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, mientras que la motivación laboral sería la encargada de dirigir la atención a las metas y los propósitos organizacional.

La motivación en el ámbito de las organizaciones debe ser una actitud constante orientada a sumar aliados, a generar compromisos y a la retención de los talentos. Es por esto, que hay que mirar a la misma como el interjuego de tres factores, el individual (subjetividad de cada persona), el organizacional (la empresa como ámbito social) y el contexto (las distintas circunstancias que acontecen) (Robbins, 2014).

Si bien los diferentes autores destacan un aspecto particular para fundamentar sus conceptos a cerca de la motivación, a continuación se privilegiarán las teorías de Maslow y de Herzberg, por su tradicional influencia en el campo de las relaciones humanas y por su pertinencia al realizar el análisis de los resultados de la presente investigación.

3.9.1. Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.

La teoría de Maslow¹¹ para definir a la motivación, está basada en la llamada pirámide de las necesidades, donde propone jerarquizar o clasificar a las necesidades por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano (Chiavenato, 2009).

Es así como distingue entre cinco tipos de necesidades:

- Las *Necesidades Fisiológicas* son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o sufrimiento. También llamadas necesidades biológicas, son las que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo: respirar, beber agua, dormir, comer, etc. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

- Las *Necesidades de Seguridad* surgen de un segundo escalón y están asociadas al estar libres de peligros y estar protegido contra las amenazas del entorno externo. Están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, etc. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y de las decisiones

¹¹ Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo estadounidense, conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental. Su desarrollo teórico más conocido es la pirámide de las necesidades, modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas.

administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

- Las *Necesidades Sociales* son las de amistad, participación y pertenencia a grupos sociales, con el fin de dar y recibir afecto y superar los sentimientos de soledad y alienación. Están relacionadas con el individuo en sociedad y en relación con los otros. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica a la administración participativa.

- Las *Necesidades de Estima* refieren a las formas en que una persona se percibe y evalúa; el amor propio, la confianza en uno mismo, la autoestima, el logro particular y el respeto hacia el otro. Cuando estas necesidades no están satisfechas las personas se sienten inferiores y carentes de valor individual, sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales pueden llevar al desánimo.

- Las *necesidades de autorrealización* son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las

necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo individual por alcanzar el potencial y el desarrollarse a lo largo de la vida. Responden a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que ella “nació para hacer”, es decir, el cumplimiento del potencial a través de una actividad específica. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a las personas, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo, sentimiento de realización), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho, por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacerlas cada vez más.

En cuanto al dinamismo por el que aparece la motivación a satisfacer esas necesidades, la teoría de Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior tan solo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así, por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de sus necesidades de seguridad cuando tiene razonablemente satisfechas las fisiológicas; del mismo modo, buscará satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores (Chiavenato, 2009).

En su desarrollo existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por

medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior a secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior (Chiavenato, 2009).

3.9.2. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

La teoría motivacional de Herzberg¹² está basada en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Según el autor, la motivación de las personas está influenciada por dos factores (Chiavenato, 2009):

- ❖ *Factores Higiénicos.* Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Comprende a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera

¹² Frederick Herzberg, renombrado psicólogo y uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de las empresas, vivió en Estados Unidos entre los años 1923 y 2000.

sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos son:

- Condiciones de trabajo y conformidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

❖ *Factores Motivacionales.* Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales.

El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales

- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quién lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

La figura que se muestra a continuación, grafica las dos teorías anteriormente explicitadas, comparándolas y trazando un paralelo entre ambas:

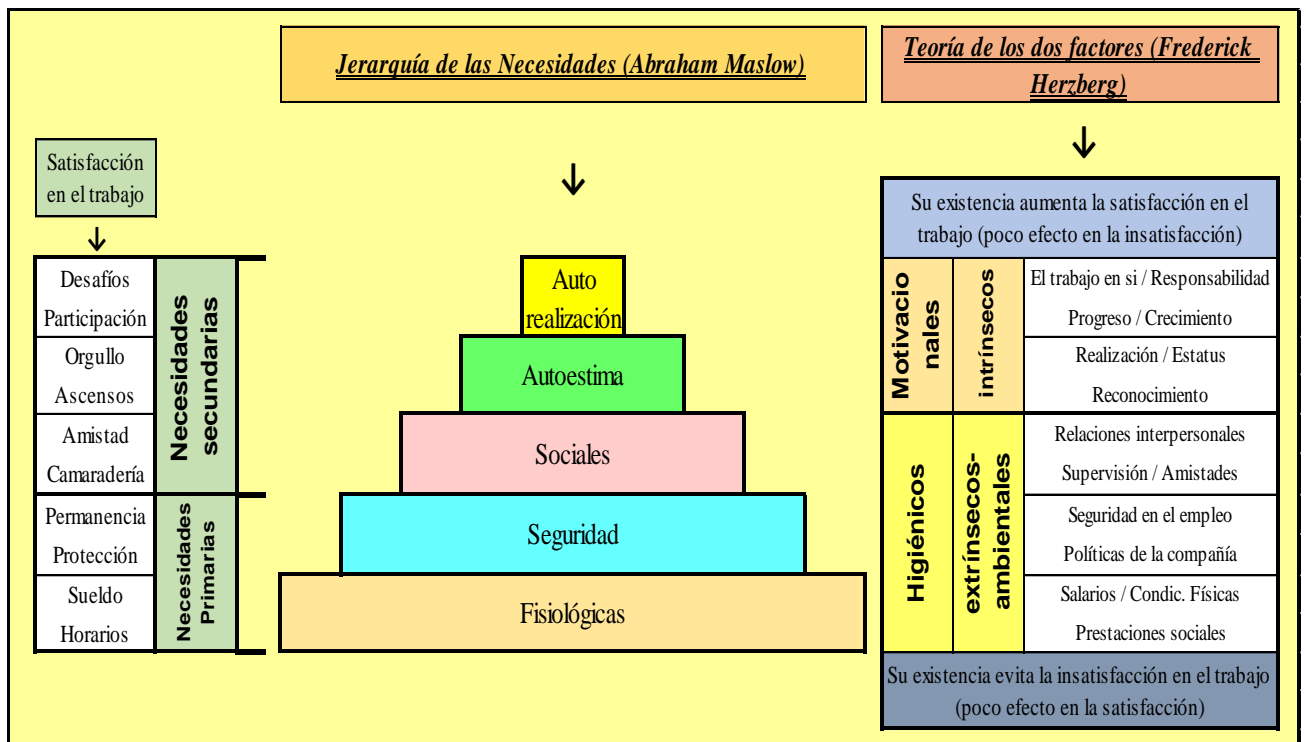


Figura 5. Comparación de los modelos motivacionales de Maslow y Herzberg. Elaboración propia.

Podría decirse que la obra de Maslow se mueve en el ámbito general de la psicología individual, sin referencia específica a la empresa. Años más tarde Herzberg realiza sus investigaciones y formula su teoría a cerca de los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas. En muchos aspectos, la teoría incluye elementos que

también están presentes en la de Maslow ya que propone los dos tipos de factores que influyen en la motivación (Robbins, 2004).

Como puede apreciarse, es sencillo relacionar los factores del higiénicos de una teoría con las necesidades fisiológicas, seguridad y sociales de la otra, así como los motivacionales con las de autoestima y autorrealización. Sin embargo, hay diferencias importantes entre ambos desarrollos teóricos.

La teoría de Herzberg es de carácter más restringido ya que estudia la motivación para realizar un trabajo en el seno de una organización y Maslow postula a la motivación de tipo general, como elemento impulsor de la acción humana. Para este último, cualquier necesidad no satisfecha puede motivar la acción, para Herzberg tan solo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los que llama factores motivacionales.

La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene sólo causa insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen llevándolos al nivel adecuado; pero la no insatisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo. Según Herzberg, el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño del trabajo tan solo se consigue a través de los factores motivacionales (Robbins, 2004).

Tal vez la disparidad más profunda entre ambas teorías se encuentra en el punto más débil de la teoría de Maslow: el dinamismo que este postula respecto a la aparición de las motivaciones para satisfacer necesidades de orden superior. Para Herzberg un trabajador puede tener necesidades no satisfechas en las áreas motivadoras y de higiene simultáneamente, y puede ser estimulado por factores motivadores aunque no esté plenamente satisfecho por los de higiene (Chiavenato, 2009).

3.10. Concepto de cultura organizacional y su relevancia en el contexto empresarial

A través de los años el término cultura organizacional ha ido cobrando relevancia entre los diferentes estudios referidos a la administración de los recursos humanos.

Para Robbins (2004), la cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por todos los integrantes de una organización, con la cual puede distinguirse de otras. Es un sistema de características situadas en la base de la organización a las cuales los miembros de la organización le asignan un valor y un significado particular. La cultura es una percepción, es por esto, que los individuos perciben a la cultura de la organización en función de lo que ven o escuchan dentro de ella.

El autor distingue entre *cultura débil* y *cultura fuerte*, proponiendo en esta última, que los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y muy compartidos, cuanto más se acepten y sean compartidos por todos los miembros de la organización mayor será el grado de fortaleza de la cultura institucional. Manifiesta un acuerdo extenso entre los miembros sobre el significado de la organización, estimulando la cohesión, la lealtad y el compromiso ejerciendo una gran influencia en el comportamiento. La supervisión es general y el personal tiene la libertad de resolver los problemas a su cargo. Los puestos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados. La gerencia muestra un gran interés por su personal alentándolos en la toma de riesgos, la innovación y el desarrollo de la creatividad.

En las culturas débiles las personas no pueden trabajar satisfactoriamente o cumplir los objetivos propuestos porque se les ha impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos. La máxima autoridad muestra excesiva preocupación por la producción y deja de lado los intereses de los empleados, subestimándolos y restándoles importancia para el funcionamiento exitoso de la empresa. La supervisión es estrecha y los colaboradores tienen poca libertad de acción en sus puestos de trabajo, el cual es estandarizado y cuenta con procedimientos debidamente formalizados. En este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización, porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados. A diferencia de las culturas fuertes, que son las que mayor influencia ejercen sobre el empleado, las culturas débiles son las que posibilitan y se prestan mejor al cambio.

Por su parte, Chiavenato (2004), define a la cultura organizacional como un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Ya que la cultura organizacional influye en el clima existente en la organización este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, en definitiva, una forma particular de interacción y de relación en determinada organización.

Maristany (2007) en su libro *“Administración de Recursos Humanos”*, sostiene que la cultura es algo que puede ser tangible y perfectamente visible y que permite entender

por qué las personas actúan y trabajan de determinada manera ya sea en un grupo, en una empresa o en una sociedad. Enumera los temas básicos de la cultura:

- Lenguaje común
- La inclusión y sus límites
- El poder y el control
- Mitos, ritos y ceremonias
- Relaciones interpersonales
- La comunicación y la información
- La motivación
- Los premios y castigos

El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Es probable que la definición más influyente sea la de Edgar Schein (1988), por ser este autor el que mayor difusión ha dado al concepto. La define como el conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan de manera inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de estas y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

La cultura organizacional extrae parte importante de las premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta. De esta manera, se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno (Schein, 1988).

3.11. Modelos de estudio sobre la cultura organizacional

A continuación se describirán los modelos que van a permitir estudiar y conocer la cultura organizacional de la empresa donde se desempeñan los cuatro jefes, objetos de estudio de esta investigación. Ellos son: los niveles de cultura interrelacionados de Schein y los desarrollos sobre diagnóstico de cultura organizacional de Cameron y Quinn.

3.11.1. Niveles de cultura interrelacionados de Edgar de Schein

La cultura de una organización puede ser estudiada en tres niveles o dimensiones: artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en descubrir el patrón de supuestos básicos subyacentes, para luego, poder comprender fácilmente los otros dos niveles más superficiales y tratar apropiadamente a cada uno de ellos (Schein, 1988). Estos niveles de cultura, van desde lo fácilmente observable hasta lo profundamente tácito o invisible dentro de la organización donde se desempeñan las personas (véase Figura 6).

Describiremos los componentes de cada uno de los niveles.

3.11.1.1. Nivel 1. Dimensión Artefactos

Es el nivel más visible de la cultura organizacional: son objetos, producciones, murales, formas de organización de los espacios, de generar ambientes diferenciados, las pautas de conducta (como rituales, procedimientos, etc.).

Se refiere a los elementos que se pueden apreciar fácilmente en la organización, factores como la forma en que se visten los empleados, el tipo de oficina, los canales de comunicación, el tipo de lenguaje, la arquitectura de la empresa entre otros. En este nivel se puede observar la manifestación de la cultura, pero no se podrá saber su esencia (Schein, 1988).

3.11.1.2. Nivel 2. Dimensión Valores

Son los criterios que utilizan los miembros para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores reflejan los verdaderos objetivos, ideas, criterios de calidad e incluso las limitaciones de una organización. Son más abstractos que las perspectivas y los miembros de la organización son menos conscientes de ellos. Algunos miembros experimentados pueden referirse a los valores como la filosofía o la misión de la organización. Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías, que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores adoptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros.

Es todo aquello que indica cómo deben realizarse o pensarse las cosas, con cierto nivel de consistencia dirige el comportamiento de las personas dentro de la organización de la cual son miembros (Schein, 1988).

En 2013, en un artículo llamado “*En las empresas, el tema de la felicidad se coló por la ventana y hoy es central*”, publicado por la web del Diario Clarín, el antropólogo Salomón Jorge Babor¹³, recurre a la etnografía¹⁴ y reflexiona acerca de sus investigaciones sobre la cultura organizacional, los valores y los sentimientos en las empresas. Sostiene que el empresariado pyme de la región tiene una gran agenda de temas pendientes, entre ellos, el cambio de sus pautas culturales.

Este estudioso, hace notar la diferencia que existe entre lo que se debería hacer y lo que realmente se logra, frente a los cambios que impone el contexto: los conductores de las empresas, seguramente, no dudarán en tomar un crédito para adquirir nueva maquinaria pero invertir en la formación de la gente no será tomado como relevante.

Asimismo, sostiene que aquellas empresas dignas de ser recomendadas por sus protagonistas principales, como ser empleados y clientes, serán aquellas que conjuguen una comunicación clara y transparente, con una red de confianza en sus principios, productos, servicios y marcas.

¹³ Salomón Jorge Babor, es un antropólogo argentino, egresado de la Universidad de Buenos Aires. Profesor de varias carreras de grado y pos grado, relacionadas al management y al marketing, de prestigiosas casas de estudio como ser la UADE, UCES, UP Y UBA.

¹⁴ La etnografía es un método de estudio utilizado por los antropólogos para describir las tradiciones y costumbres de un grupo humano. Este estudio ayuda a conocer la identidad de una comunidad humana que se desenvuelve en un ámbito sociocultural concreto.

3.11.1.3. Nivel 3. Dimensión Presunciones Básicas

Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y de los artefactos.

Cuando los valores no permiten explicar algunos patrones de comportamiento de grupos o áreas de la organización, se tienen que descubrir los supuestos básicos que integran la cultura organizacional para entenderlos y explicarlos. Si los integrantes de una organización comparten un supuesto básico de manera firme, cualquier comportamiento que se aleje del mismo, es considerado como no aceptable (Schein, 1988).

Los supuestos básicos de una organización no están sujetos, generalmente, al debate o la controversia, de manera que son muy difíciles de cambiar, lo que introduce un grado básico de estabilidad y permanencia en la organización, aunque ésta debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno. Más aún, el conjunto de supuestos básicos tanto en el plano individual como en el grupal son mecanismos de defensa psicológica y cognoscitiva que permiten a la organización continuar funcionando.

Se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como: la naturaleza del tiempo y del espacio, la naturaleza humana y las actividades humanas, la naturaleza de la verdad y cómo es descubierta, la forma correcta en que los miembros de la

organización deben relacionarse entre sí, la importancia relativa del trabajo, la familia y el desarrollo personal, el papel del hombre y la mujer y la naturaleza de la familia, entre otros aspectos fundamentales (Schein, 1988).

La mayoría de los autores comparten la idea de que la cultura organizacional integra diferentes aspectos, los cuales están ubicados en diferentes estratos de visibilidad, unos más visibles o superficiales y otros menos visibles o profundos (Chiavenato, 2009).

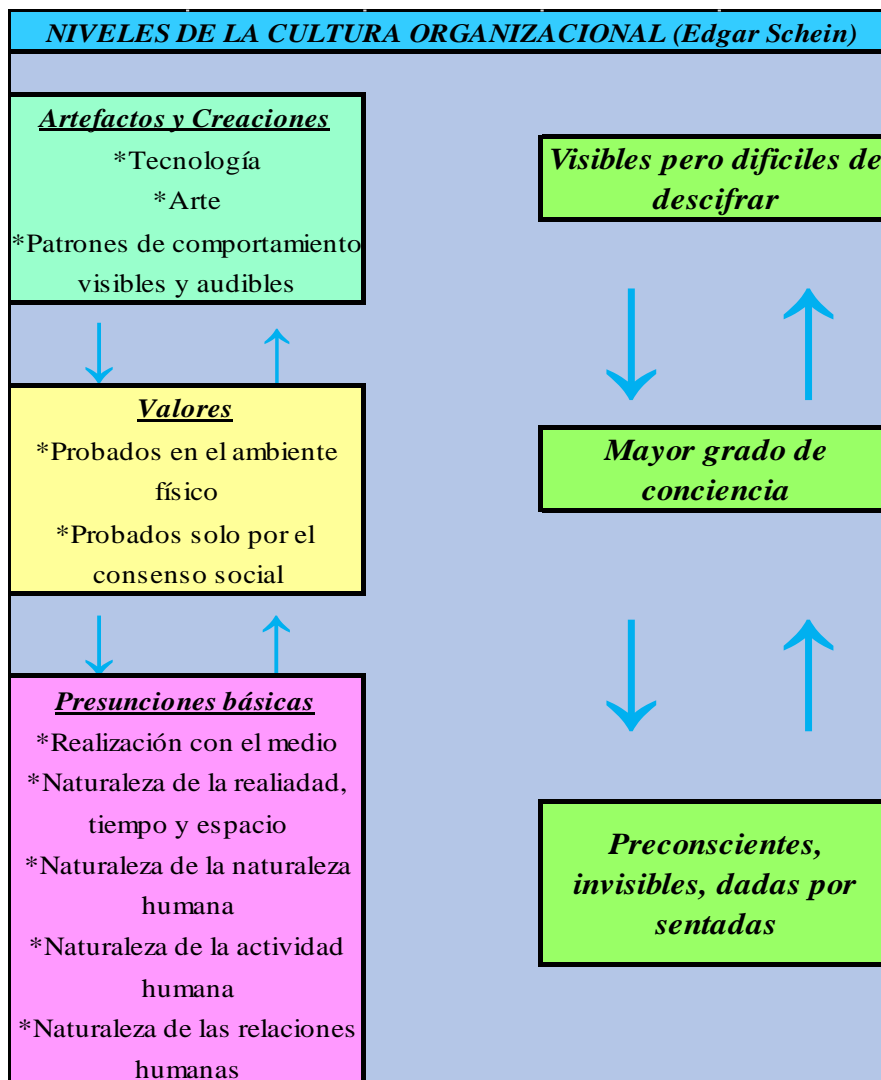


Figura 6. Niveles de la cultura organizacional. Adaptado de Edgar Schein. *Psicología de la Organización*

(1982). México: Prentice Hall.

3.11.2. Modelo de Cameron y Quinn

En una investigación recientemente publicada (2014) titulada “*Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional*”, su autora reflexiona acerca del modelo postulado por Cameron y Quinn a cerca de los tipos de culturas presentes en las organizaciones.

Cameron y Quinn (1999) han sido los autores de un modelo de conceptualización sobre cultura organizacional construido bajo el marco de referencia denominado “Competing Values Framework” (CVF), presentado en su libro “Diagnosing and Changing Organizational Culture” (Diagnosticando y Cambiando la Cultura Organizacional).

El propósito de este modelo es diagnosticar la cultura de una organización en particular identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominante: Clan, Adhocracia, Jerarquizada y de Mercado. El modelo muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad y control ante los cambios del entorno de parte de sus miembros.

El modelo presenta dos dimensiones, la primera diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, discreción y dinamismo, propio de organizaciones dinámicas y cambiantes.

- ❖ *Las características de estabilidad y control*, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella.

- ❖ *La flexibilidad y discreción*, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias del entorno y es la organización misma la que promueve este tipo de comportamiento.

La segunda dimensión refleja el grado en el cual una organización está orientada hacia el funcionamiento interno o externo.

- ❖ *La orientación interna e integración* se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambio en el entorno.
- ❖ *La orientación externa y diferenciación*, corresponde a aquellas organizaciones que centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Estas dimensiones conforman cuatro cuadrantes, tal como se ilustra en la Figura 7.

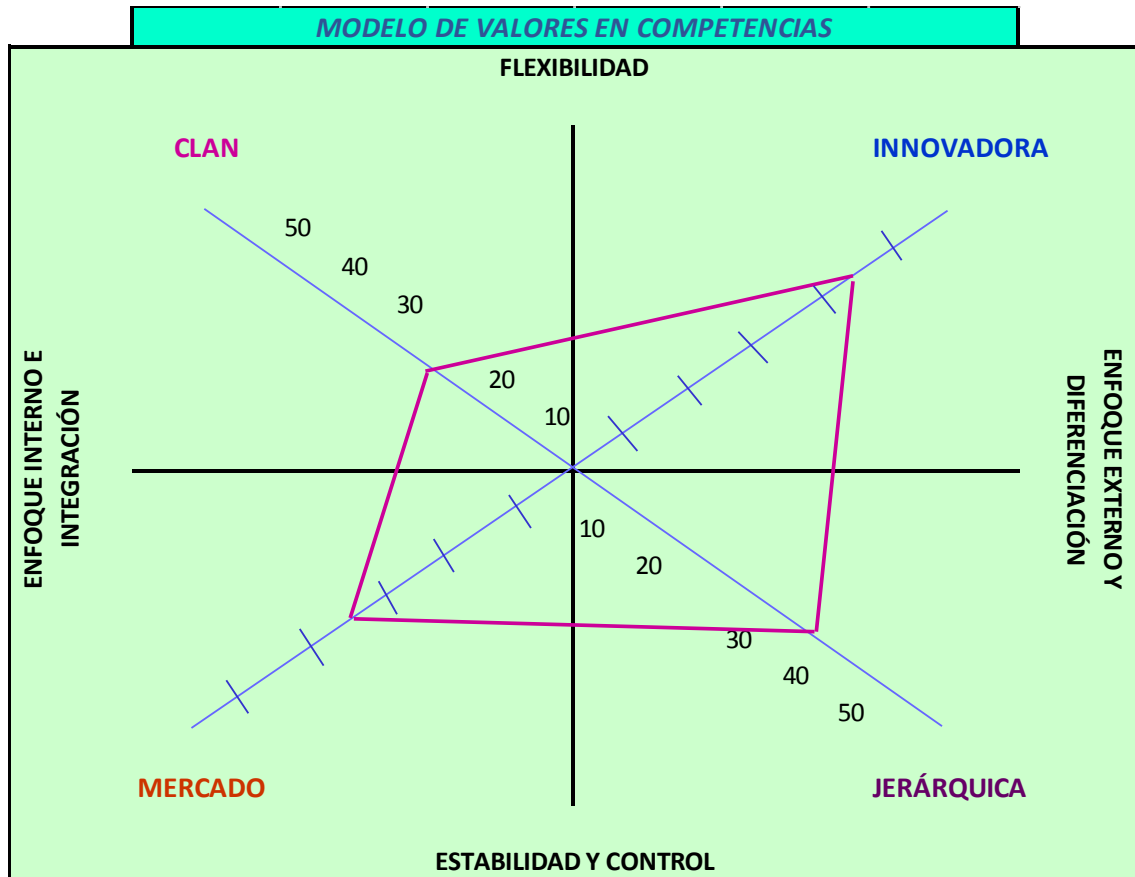


Figura 7. Modelo de valores en competencias. Basada en Lagos (2014). Tesis de Maestría en Dirección de RRHH: *Liderazgo femenino*, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

El instrumento utilizado para evaluar la cultura es el denominado Organizational Culture Assessment (OCAI). Se presenta en forma de cuestionario que posibilita interpretar e identificar el perfil cultural basado en los valores, asunciones e interpretaciones de las personas en las organizaciones. (Véase Anexo 1).

En la presente investigación se pretende indagar y conocer por medio del cuestionario la cultura actual y preferida de la organización en la cual los jefes se encuentran ocupando posiciones de liderazgo. La información arrojada por este cuestionario se completará con la extraída del cuestionario de estilo de liderazgo y de la entrevista en profundidad.

El cuestionario OCAI cuenta con cuatro tipos de culturas que analiza de modo transversal por medio de seis dimensiones:

1. Características dominantes
2. Liderazgo
3. Dirección de los empleados
4. Lo que mantiene unida a la organización
5. Énfasis estratégico
6. Criterio para el éxito

Cada dimensión de las mencionadas tiene cuatro alternativas a las que el entrevistado debe asignar un puntaje de 1 a 100 puntos. Una vez que se tienen los puntajes se procede a calcular el promedio de puntos por cada una. Luego se integra los resultados del cuestionario en el modelo de valores de competencia. Cada cuadrante se divide con la línea recta de 45° que se numera desde el 1 al 100. Estos ejes indican el promedio obtenido por cada dimensión, es decir mientras más cercana a 100 este una organización en un cuadrante, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional dominante.

Conocer el tipo de cultura organizacional permite identificar y asociar características deseables del estilo de liderazgo y cuáles son los criterios de eficacia y los modelos de gestión que la organización establece.

En cuanto al rol de los líderes, aquellos que generan los más altos rendimientos han desarrollado capacidades y habilidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuadrantes (Cameron y Quinn, 2006). En otras palabras, los buenos líderes tienen la capacidad de identificar qué tipo de liderazgo es el apropiado para el tipo de cultura de la organización y la forma en que se adapta.

FLEXIBILIDAD - INDIVIDUALIDAD		POSICIONAMIENTO EXTERNO Y DIFERENCIACIÓN	
Tipo de Cultura:	CLAN	Tipo de Cultura:	ADHOCRÁTICA
Tipo de Lider:	* Facilitador * Mentor * Padre	Tipo de Lider:	* Innovador * Emprendedor * Visionario
Criterios de Efectividad:	* Cohesión * Moral * Desarrollo de los RRHH	Criterios de Efectividad:	* Tecnología de punta * Creatividad * Desarrollo
Teoría Gerencial:	* Fomento de la participación y el compromiso	Teoría Gerencial:	* Innovación y fomento de nuevos recursos
MANTENIMIENTO INTERNO E INTEGRACIÓN		POSICIONAMIENTO EXTERNO Y DIFERENCIACIÓN	
Tipo de Cultura:	JERÁRQUICA	Tipo de Cultura:	MERCADO
Tipo de Lider:	* Cordinador * Monitor * Organizador	Tipo de Lider:	* Muy conductor * Competidor * Productor
Criterios de Efectividad:	* Eficiencia * Justo a tiempo * Funcionamiento suave	Criterios de Efectividad:	* Participación en el mercado * Metas de logro * Rival es vencidos
Teoría Gerencial:	* Fomento de la eficiencia del control	Teoría Gerencial:	* Fomento de la productividad competitiva
CONTROL - ESTABILIDAD		CONTROL - ESTABILIDAD	

Cuadro 3. Los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional. Extractada del Estudio de Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. Universidad Metropolitana, 2010.

La cultura como herramienta utilizada por quienes conducen la organización facilita el cambio, en la medida que valora más el compromiso del empleado con la organización y promueve el desarrollo (Lagos, 2013).

3.11.3. Tipos de culturas

En sus desarrollos, Cameron y Quinn (2006) definen y caracterizan cuatro tipologías culturales, descritas previamente en el Cuadro 3 y las que se describirán a continuación:

❖ **Cultura de Clan:** Se le llama así por su parecido a una típica organización familiar, refleja un lugar agradable de trabajo. Se le caracteriza por metas y valores compartidos, cohesión, compromiso con la participación, individualidad y las personas comparten mucho de sí mismas. La organización es sostenida por la unión, la lealtad y tradición, existe un gran compromiso, se enfatizan los beneficios a largo plazo del desarrollo del recurso humano. Los líderes son facilitadores, mentores y pueden ser vistos como figuras parentales. El “facilitador” debe fomentar el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos interpersonales. En este rol, el directivo se orienta al proceso.

❖ **Cultura Innovadora o Adhocrática:** Refleja una dinámica emprendedora y creativa en el lugar de trabajo. Las personas se esfuerzan y toman riesgos. Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgo. La fuerza que sostiene la organización es el compromiso con la experimentación e innovación. El énfasis está en principio en el cutting-edge (tecnología de punta). El énfasis a largo plazo está en el crecimiento y adquisición de nuevos recursos. Ser el líder de un producto o servicio es importante. La organización fomenta la iniciativa y la libertad individual; se enfoca en el posicionamiento externo, con

un alto grado de flexibilidad e innovación. Los roles “innovador” y broker aparecen en el cuadrante superior derecho del esquema de trabajo, reflejan los valores del modelo de sistemas abiertos. En este rol el directivo debe apoyarse en la inducción; deben ser creativos, soñadores, inteligentes, capaces de prever el futuro, visionar la innovación, presentarla de forma atractiva y convencer a los demás de su necesidad y conveniencia. El broker se interesa especialmente por el mantenimiento de la legitimidad externa y la obtención de recursos externos. La imagen, la apariencia y la reputación son importantes. Los directivos, en su rol de brokers, tienen que ser astutos y desde el punto de vista político: persuasivos, influyentes y poderosos

- ❖ **Cultura Jerárquica:** Este tipo de cultura está fundamentado en los supuestos de estabilidad y control, en el cumplimiento de las normas organizacionales por cuanto los roles están establecidos a través de normas y regulaciones. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores, efectivamente cuidadosos. Se enfatiza el alto control y enfoque externo. En el modelo de la cultura jerárquica se ejercen los roles de “monitor” y de “coordinador”. En el rol de “monitor” se espera que el directivo esté al día de todo lo que sucede en su unidad de trabajo y compruebe si las personas cumplen las normas y la unidad cumple su cuota, conozca todos los hechos y detalles y sea buen analista. En el rol de “coordinador”, el directivo debe mantener la estructura y flujo del sistema. La persona que desempeña este rol debe ser digna de confianza y veraz. Sus rasgos conductuales incluyen diversas formas de facilitar el trabajo tales como, por ejemplo, la programación, la organización y la coordinación del

personal, la solución de situaciones de crisis; también es responsable de los temas tecnológicos, logísticos y de mantenimiento.

- ❖ **Cultura de Mercado:** el término mercado para Cameron y Quinn no es “sinónimo de la función de mercado, ni de los consumidores en el mercado; se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí misma, se orienta hacia el ambiente externo en lugar de los asuntos internos”. Las personas son competitivas y orientadas hacia el objetivo. Los líderes son impulsores, duros, productores y competidores. Los sujetos están motivados por la importancia de las tareas que se llevan a cabo. El crecimiento y la adquisición de recursos son fundamentales. Se focaliza sobre transacciones con agentes externos incluyendo suplidores y clientes. El éxito es definido en términos de participación de mercado y penetración en el mercado.

Según los autores, el liderazgo está asociado con las conductas del clan y de la adhocracia, mientras que mercado y jerarquía se asocian con la administración.

3.12. Vinculación entre liderazgo y cultura organizacional

Anteriormente se ha abordado las características conceptuales del liderazgo transformacional y transaccional (véase capítulo 3.5.). Basándonos en estas concepciones, describiremos la relación del liderazgo y la cultura organizacional ya que la cultura donde están insertos tanto seguidores como líderes modera e influye sobre la percepción de aquel que tiene que caracterizar a un líder efectivo (Castro Solano, 2011).

Citando a Castro Solano (2011), definiremos tres tipos de culturas organizaciones estrechamente ligadas al liderazgo transformacional y transaccional:

- ❖ *Cultura predominantemente transformacional:* es característica de organizaciones flexibles, informales y dinámicas, donde se alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal. Se favorecen las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización.
- ❖ *Cultura predominantemente transaccional:* las relaciones que predominan son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles, donde importan más los intereses de la organización que los de los empleados. El compromiso es generalmente a corto plazo. La motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente, cumpliendo los reglamentos y reglas.
- ❖ *Cultura de alto contraste:* en este tipo de ambiente organizacional predominan ambos tipos de culturas. Generalmente existe conflicto entre viejos y nuevos modos de hacer las cosas, ya que se combina el liderazgo transformacional con una base de principios organizacionales más conservadores y menos flexibles.

De acuerdo a los lineamientos del autor, es de esperar que en aquellas culturas más transformacionales los atributos de un líder exitoso estén en relación al carisma, la inspiración, la motivación y la orientación al buen gerenciamiento de los equipos de trabajos, propios de un liderazgo de tipo transformacional. Por el contrario, en una

cultura predominantemente transaccional los atributos mencionados son mucho menos importantes.

El líder como encargado de dar a conocer, de fomentar y de mantener la misión organizacional no ofrece de una sola vez y para siempre la visión del futuro y luego la deja desvanecerse, por el contrario, debe repetirla una y otra vez para incorporarla en la cultura de la organización y reforzarla mediante la estrategia y el proceso de toma de decisiones. Debe evaluarla constantemente para posibles cambios a la luz de circunstancias nuevas (Castro Solano, 2011).

En sus estudios Schein (1992) afirma que el líder del futuro será una persona que sepa liderar y seguir, ser a la vez principal y marginal, estar jerárquicamente por encima y por debajo, ser individualista y un jugador del equipo y sobre todo, ser un aprendiz perpetuo.

En un ensayo extraído del libro “*Organizational Culture and Leadership*”¹⁵ (1996), explica las características de los retos que tienen que hacer frente las personas que crean organizaciones y quiénes dirigen las organizaciones.

Entre ellos se encuentran:

- ❖ *El líder como animador.* En las primeras fases de la creación organizacional, una función singular del liderazgo consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue del suelo. Es una energía que emana de las convicciones personales que motivan al empresario y despiertan el interés en

¹⁵ Ensayo extraído del libro *Organizational Culture and Leadership*. En Fundación Peter Drucker (1996), *El líder del futuro*.

otros. Tales personas suelen infundir vida en la organización, es por esto que se utiliza la palabra animador para describir esta clase de líder.

- ❖ *El líder como creador de cultura.* Una vez que una organización tiene el potencial para vivir y sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del empresariado se transfieren a los modelos mentales de los subordinados. Es un proceso de creación de cultura que tiene lugar desde tres modalidades: los empresarios solo contratan y conservan a los subordinados y los adaptan a su modo de pensar y de sentir; su propio comportamiento es un modelo de misión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de ese modo interiorizar sus convicciones, valores y suposiciones.

- ❖ *El líder como sustentador de cultura.* En el momento que la organización alcanza el momento de estabilidad y solidez, los líderes fundadores deben trabajar en la formación y capacitación de nuevos líderes, que requerirá la empresa para seguir sosteniendo sus valores y creencias. Los líderes que tienen éxito en esta etapa son los que o bien tienen suficiente inteligencia personal para crecer con la organización y cambiar su propia actitud, o bien reconocen sus limitaciones y permiten que surjan otras formas de liderazgo. Tal crecimiento requiere que los líderes comprendan la cultura de la organización, con todos sus puntos fuertes y débiles y consolide los elementos que se necesitan para mantener la aptitud de la organización para funcionar y crecer.

- ❖ *El líder como artífice del cambio.* Los líderes deben empezar a pensar como artífices del cambio, porque el problema no consiste en como adquirir nuevos conceptos y destrezas sino también cómo desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización. Desaprender es un proceso totalmente distinto, que implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio. El líder necesitará la fuerza emocional necesaria para apoyar a la organización al mismo tiempo que se enfrentará a la ansiedad que acompañan a los procesos de desaprendizaje que previamente tuvieron éxito, debe crear “seguridad psicológica”. Necesitarán una verdadera comprensión de la dinámica cultural y las características de la propia cultura organizacional. El líder no puede cambiar de manera arbitraria los elementos disfuncionales de la cultura organizacional. Pero puede desarrollar la cultura edificando sobre los puntos fuertes y atrofiando los puntos débiles. Mientras se incorporan elementos nuevos a la cultura no solo se está cambiando sino ensanchando la misma. Las organizaciones que han sobrevivido generalmente han tenido un núcleo cultural fundamentalmente útil: compromiso de aprender y de cambiar, el compromiso con las personas y con todos los que tienen interés en la organización. Y desde su inicio fueron sanas y flexibles.

La importancia de vincular cultura organizacional y liderazgo, radica en la función de los líderes, quienes son los encargados de articular y definir lo que hasta ese momento ha permanecido implícito para luego inventar imágenes, metáforas y modelos que proporcionen la mira de una nueva atención. Haciéndolo así, consolidan o ponen a prueba la sabiduría prevaleciente. En resumen, un factor esencial en el liderazgo es la capacidad de influir y de organizar el significado para los miembros de la organización (Bennis y Nanus, 1985).

Respecto de este interjuego, cultura organizacional – liderazgo, podemos citar una entrevista realizada a unos de los gurús de los temas de administración y RRHH, Senge. La misma, titulada “*Hay gerentes que solo quieren tener el control*” (2011), propone pensar sobre la importancia de liderar procesos de aprendizaje organizacional.

En un primer momento, invita a pensar a la organización como un sistema social, es decir, como un todo. Los gerentes deben enfocarse y alentar los logros de la organización, así como también, la formación de equipos de trabajo tendientes a expandir la red de conocimiento fundamental para que se produzca el aprendizaje entre pares. Si se piensa que la tarea como gerente es crear un ambiente en que la gente pueda trabajar y aprender al máximo de sus posibilidades, en esencia, uno es responsable de las condiciones ambientales para que el aprendizaje pueda ocurrir. La gente se siente más entusiasmada, más comprometida con su labor, si siente que está creciendo, que está aprendiendo, que es cada vez más quien quiere ser.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

El presente desarrollo estará guiado por una metodología de *tipo descriptiva con un alcance explicativo y será cuali/cuantitativo y transversal*. Tomando los conceptos expuestos por Hernández Sampieri (1991), podemos afirmar que los estudios son denominados descriptivos cuando el propósito es describir situaciones y eventos para decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Buscan especificar las propiedades importantes, de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se interesan fundamentalmente en descubrir y medir con la mayor precisión posible. El alcance explicativo esta dado en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas. En la presente investigación, se intenta observar y medir las variables de liderazgo y motivación en relación a la especificidad de la cultura organizacional de la empresa textil elegida como contexto de estudio.

El tipo de investigación será cuali-cuantitativa transversal. Lo cualitativo refiere a las expresiones orales o escritas en las que se comprende el sentido, se da interpretación desde la subjetividad. Abarca el sentido que se identifica en lo subjetivo que el actor le asigna a su acción. Es decir, la interpretación de quién le asigna sentido a la acción ajena, desde su propia subjetividad. Lo cuantitativo se expresa cuando los datos son objetivos, por ejemplo datos numéricos derivados de un cuestionario. La característica de transversal es por la recolección de los datos en un determinado periodo actual con

el objetivo de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en el momento actual en una empresa textil XX (Minayo, 2007).

4.2. Criterio de selección de la muestra

4.2.1. Población

La población está constituida por hombres, jefes que ocupen posiciones de liderazgo en la organización textil XX configurada como contexto de estudio. Serán entrevistados con el objetivo de estudiar las variables, liderazgo y motivación, intentando conocer en profundidad su vida laboral cotidiana, su formación y trayectoria educacional y laboral, vocación, identificando sus estilos de conducción de equipos e investigando a cerca de la cultura organizacional donde están inmersos. Tanto la percepción actual de la misma como la cultura preferida por ellos. Todos deberán tener una continuidad laboral mínima de 3 años en la empresa y tener 30 o más personas a su cargo.

Para el trabajo se va a tomar una muestra de:

* N° jefes de distintos sectores igual a 4

Son jefes de una organización textil de la Provincia de Buenos Aires, mayores de 40 años, con educación media y/o superior.

4.2.2. Muestra

En el presente trabajo el tipo de muestra es *no probabilística, de tipo intencional*.

En el muestreo de tipo intencional la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del

que hace la muestra (Hernández Sampieri, 1991). En este trabajo se seleccionará a los sujetos en función de su accesibilidad y del criterio personal e intencional del investigador, procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea lo más representativa posible.

En este caso la elección de este tipo de muestra se debe al interés de estudiar las posiciones de liderazgo en esta organización textil para recolectar y analizar datos sobre los estilos de liderazgo, la conducción de equipos de trabajo y la motivación de los colaboradores. A partir de los interrogantes:

- ✓ ¿Cómo puede caracterizarse el liderazgo y las motivaciones de la empresa estudiada?
- ✓ ¿Qué efectos genera la cultura organizacional en las posiciones de liderazgo y en su capacidad de motivación sobre los colaboradores?
- ✓ ¿Cómo gestionar una política de RRHH tendiente a generar y potenciar en los líderes, la motivación necesaria para conducir equipos de trabajo altamente productivos?

Se definió guiarse por los siguientes criterios, en la selección de la muestra de las personas:

- a. El rol que cumplen en la organización.
- b. Edad, nivel de estudios.
- c. Experiencias laborales, historia de vida, valores y aspiraciones tanto personales como laborales.

Y los criterios de selección del contexto para las muestras son:

a. La organización textil: sus valores, creencias e ideales culturales, estructura, políticas y estrategias de RRHH.

A continuación se grafican los componentes de la presente investigación.



Figura 8. Elementos que componen la Metodología. Elaboración propia basada en Hernández Sampieri (1991)

4.3. Metodología utilizada y procedimiento

En nuestro trabajo se ha realizado una investigación de tipo descriptiva con cierto alcance explicativo con el objetivo de conocer los estilos de liderazgo y la satisfacción de las motivaciones con que cuentan los jefes de una organización textil y la estrecha relación con la cultura organizacional de dicha empresa.

En una primera instancia, se investigaron diversas fuentes de información, tales como, páginas webs, blogs, bibliografía especializada, para luego decidir sobre la elección del modelo a utilizar. Se eligieron dos cuestionarios para la recolección de los datos. El primero, basado en la teoría desarrollada por Blake y Mouton, permite recabar información acerca del estilo de liderazgo de los jefes objeto de estudio y el segundo, el Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional “OCAI”, desarrollado por Cameron y Quinn, nos acerca a la percepción actual y a la preferida del modelo cultural.

Todo esto será complementado con una entrevista semiestructurada en profundidad, donde se registrará, desde los postulados teóricos de Schein, las características culturales de la organización textil, así como también, las concepciones de liderazgo y motivación de los líderes, como definen éstos a la comunicación y al trabajo en equipo, entre otras.

Por último, desde lo cualitativo, se utilizará la técnica de la observación participante, donde el investigador participará en la vida de la organización estudiada, entrando en conversación con sus miembros, pero sin permitir que su presencia perturbe o interfiera en el curso de los procesos, con el fin de registrar y analizar el día a día, la resolución de los conflictos y cualquier situación que pueda contribuir al análisis organizacional propuesto.

A continuación se ilustran las técnicas de investigación utilizadas en este trabajo:



Figura 9. Técnicas e instrumentos de la presente investigación. Elaboración propia basada en Hernández Sampieri (1991).

4.3.1. Técnicas cuantitativas

- **Técnica: Cuestionario**
- **Instrumento: Cuestionario de Liderazgo de Blake y Mouton** (véase Anexo 1)

La primera técnica, que se presenta en la Carpeta entregada a los jefes, consiste en un cuestionario de liderazgo basado en la teoría postulada por Robert Blake y Jane Mouton. El cuestionario original consta de 35 frases que describen estilos de conductas de liderazgo y cinco rangos de respuesta posible: siempre, frecuentemente, ocasionalmente, rara vez y nunca. Para esta investigación se optó por disminuir la cantidad de frases, para no fatigar a los entrevistados, ya que no es una tarea habitual en

ellos y también debían contestar otro cuestionario de cultura y una entrevista, los cuales serán descritos más adelante en este trabajo. Entonces se decidió realizar una versión acotada del mismo, en la cual se eligieron cuidadosamente las frases para no afectar la confiabilidad y la validez científica del constructo. Consta de 17 afirmaciones, 7 relacionadas a la tarea, 7 que remiten a las personas y 3 de carácter neutro. Es de administración individual y su objetivo es que los jefes asignaran solo una respuesta a cada afirmación o frase.

Una vez completado el cuestionario se procedió al análisis de los resultados, asignándole un puntaje a cada afirmación y volcando el mismo en un cuadro de doble eje, uno para el interés por la tarea o producción y otro para el interés por las personas (véase Cuadro 4).

- *Técnica:* **Cuestionario**
- *Instrumento:* **Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional “OCAI” de Cameron y Quinn** (véase Anexo 1)

Como segundo paso en la Carpeta, los jefes debían contestar un cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional. Esta herramienta de análisis cuantitativo, llamada “OCAI”, fue diseñada para analizar la empresa como un “todo”, a través de 6 dimensiones y 4 afirmaciones cada una, donde se representan los tipos de culturas teorizadas por sus autores Cameron y Quinn. En total el formulario posee 24 afirmaciones.

Es de administración individual, donde los jefes debían asignar un valor numérico a cada afirmación, teniendo en cuenta que el total de las dimensiones no debía ser mayor a 100 puntos. Esto debía realizarse tanto en la columna “Actual” (referida a la

percepción de la cultura actual de la empresa) como en la columna “Preferida” (relacionada a la cultura que desearían).

Una vez completado el cuestionario, se procedió a su análisis numérico: los puntajes asignados a cada una de las preguntas se sumaron para luego promediarlos y obtener así, un gráfico individual de cada jefe y un gráfico grupal de las culturas actual y preferida.

4.3.2. Técnicas cualitativas

- ***Técnica:* Entrevistas semiestructuradas en profundidad a los jefes de los sectores de una organización textil**
- ***Instrumento:* Entrevista realizada tomando como referencia el Modelo de Niveles Interrelacionados de Edgar Schein (véase Anexo 2)**

Para completar y enriquecer la información cuantitativa recolectada con los cuestionarios, se decidió realizar a cada uno de los jefes, una entrevista semiestructurada y en profundidad. Mediante este instrumento podríamos indagar sobre temas relacionados al tipo de liderazgo ejercido en la organización, al manejo de la motivación hacia los colaboradores y al tipo de cultura organizacional, actual y preferida por los jefes entrevistados. Otros temas que se tuvieron en cuenta, fueron la comunicación organizacional, la concepción del trabajo en equipo y el sentimiento de pertenencia para con la empresa.

Se trató de realizar las preguntas de forma que dispararan la reflexión acerca de los temas a tratar y generar un clima de confianza, donde los protagonistas pudieran sentirse cómodos y expresar sus ideas y transmitir sus pensamientos y concepciones.

- ***Técnica:* Observación participante**
- ***Instrumento:* Observador**

La observación participante se configura como un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas que exige la presencia en escena del observador y su interacción con los sujetos observados pero de tal modo que este no perturbe su desarrollo. Es decir, debe privilegiarse su carácter de proceso doblemente construido entre el investigador y los actores sociales involucrados en el mismo (Minayo, 2007). Se observará a los sujetos de este estudio en su espacio y tiempo laboral, registrando el modo de relacionarse con sus colegas, en la resolución de posibles problemas, en la forma de comunicación y tomando nota de sus conductas manifiestas. El investigador como observador participante registra la mayor cantidad posible de información sobre las características de la situación sin alterarla de manera significativa. Es alguien que participa de forma activa en las actividades del grupo mientras se lleva un registro de los comportamientos de los miembros que forman parte de él (Furnham, 2001).

4.4. Procedimiento para la recolección de datos

A través de la próxima figura se ilustrará el proceso de recolección de los datos que permitió desarrollar la presente tesis, desde sus comienzos, en la elección del contexto a

estudiar, hasta su finalización, momento en que se redactan los resultados y conclusiones finales basados en los datos obtenidos de las técnicas utilizadas.

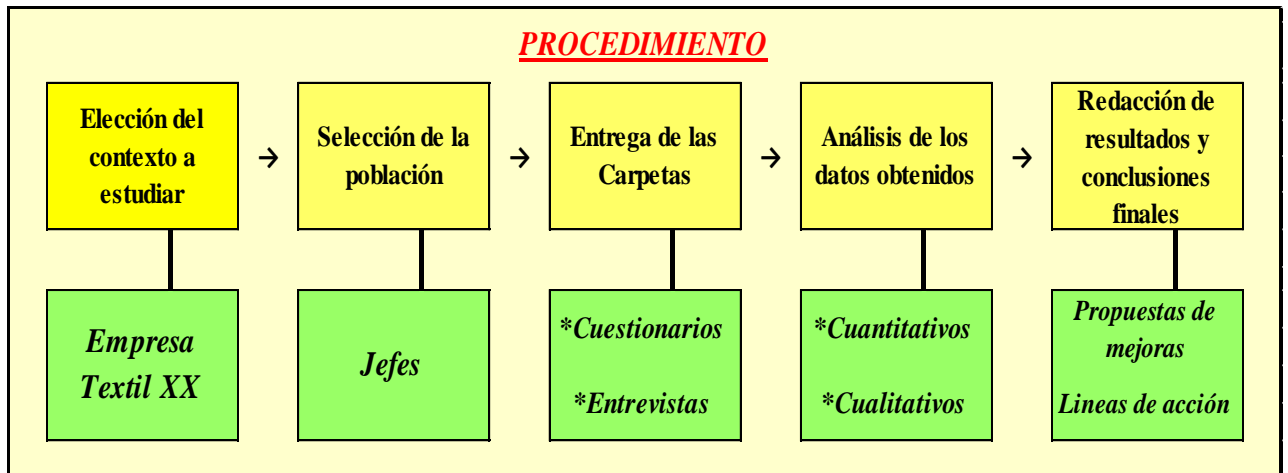


Figura 10. Procedimiento para la recolección de datos a utilizar en la presente tesis. Elaboración propia.

Continuaremos explicando cómo se realizó el procesamiento de los datos obtenidos a través de los cuatro casos de la población objeto de estudio.

➤ Procesamiento de los datos del *Cuestionario de Liderazgo de Blake y Mouton*

Una vez completados los cuestionarios, se realizó el análisis de los mismos mediante la asignación de un valor numérico de 1 a cada frase contestada, dependiendo del rango de respuesta elegido (siempre, frecuentemente, etc.). Luego se sumaron los puntajes de acuerdo a los tipos de afirmaciones, ya sea las orientadas a las personas y las orientadas a la producción o tarea, y ambos valores obtenidos se volcaron en un cuadro de resultados de dos ejes según la teoría propuesta por Blake y Mouton (véase Cuadro 4). Es así como se pudo ubicar a cada uno de los cuatro jefes en la Malla Gerencial de

dichos autores, y conocer su estilo de liderazgo predominante en la conducción de los colaboradores.

➤ Procesamiento de los datos del ***Cuestionario Diagnóstico de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn***

Una vez recibidas las respuestas del cuestionario, la información fue volcada a dos tablas (véase Anexo 4) para luego proceder a calcular los promedios para cada tipo de cultura (actual y preferida) en base al valor otorgado a cada afirmación A, B, C y D de las 6 categorías. Estos valores están ligados a la percepción que tienen los jefes entrevistados, tanto para la cultura actual de la organización como para la preferida por ellos. Una vez calculados los dos promedios de cada uno de los casos a analizar, se procedió a graficar el perfil cultural correspondiente, utilizando un eje de coordenadas en el cual, cada cuadrante está asociado a un tipo de cultura específico según el Modelo de Valores en Competencia. Los ejes indican el promedio obtenido por cada letra: mientras más cercana al 100 este una organización en cualquiera de los cuadrantes, indicaría una cercanía a ese tipo de cultura o cierto predominio dentro de la organización.

➤ Procesamiento de los datos de las ***Entrevistas semiestructuradas en profundidad basadas en los lineamientos de Edgar Schein***

En una primera instancia, la investigadora se contactó vía telefónica con el jefe de personal de la organización, Carlos S. Ellos tenían gran conocimiento del otro, ya que hasta hacía un par de meses, habían compartido tres años de trabajo, en un ambiente de cordialidad y respeto mutuo. Charlaron a cerca de la investigación que se estaba

llevando a cabo a raíz de esta tesis y Carlos S. accedió a brindar la información que sea necesaria para tal fin y a ser el nexo entre la investigadora y los otros tres jefes. Acordaron que la investigadora facilitaría una carpeta a cada jefe (véase Anexo 1) con los dos cuestionarios y les daría una semana de plazo para la devolución de las consignas. Luego de este tiempo, la investigadora se presentaría en la empresa para recolectar las carpetas y realizar la entrevista con cada uno de los jefes.

La entrevista utilizada es de tipo semiestructurada y en profundidad, con el fin de poder indagar sobre temas relacionados al tipo de liderazgo ejercido en la organización, al manejo de la motivación hacia los colaboradores y al tipo de cultura organizacional, actual y preferida por los jefes entrevistados. Otros temas que se tuvieron en cuenta, fueron la comunicación organizacional, la concepción del trabajo en equipo y el sentimiento de pertenencia para con la empresa. Posteriormente se transcribieron las cuatro entrevistas realizadas (véase Anexo 3) y se procedió al análisis de las mismas para luego, utilizar la información en la redacción de los resultados y conclusiones finales.

Antes de continuar con el análisis de los resultados, es preciso realizar una aclaración respecto del contexto en el que se realizó la toma de las técnicas. Unos días antes de la fecha acordada entre la investigadora y el jefe de personal, se presentó una situación imposible de controlar: se produjeron inundaciones de gran envergadura, que afectaron a toda la Ciudad de Luján, y sobre todo, a la Localidad de Jáuregui, donde está ubicada la organización que se pretende estudiar. Luego de un par de semanas de reacomodo, se pudieron realizar las técnicas y se observó, que a diferencia de las inundaciones del

pasado año (2014), los miembros de la organización pudieron evitar que el agua ingresara a sus instalaciones y destruyera las máquinas, desatando destrozos y originando el trabajo extra que la situación requiere. Más allá de esta situación de grandísimo estrés vivida por todos los miembros de la organización se “respiraba” un ambiente de alivio, calma y tranquilidad.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

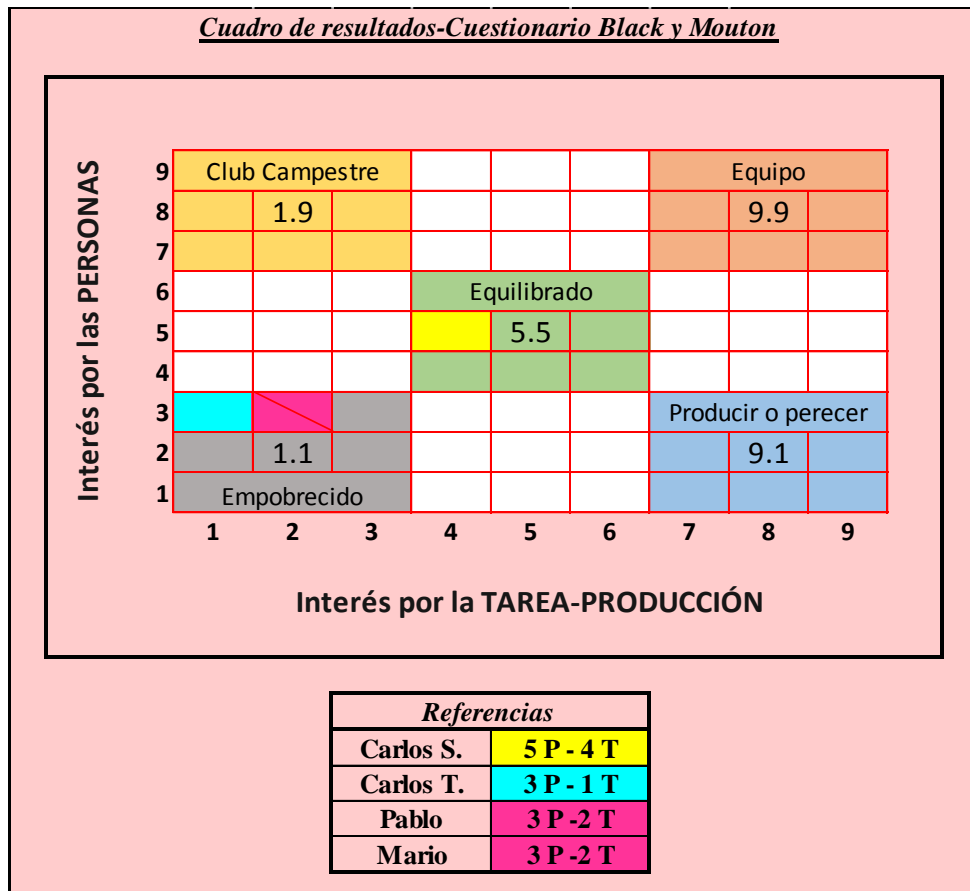
En este apartado se presentarán, los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición utilizados, y la correspondiente evaluación de los mismos: el análisis cuantitativo de los cuestionarios de liderazgo y cultura organizacional y el análisis cualitativo de la observación participante y de las entrevistas realizadas a los jefes.

5.1. Resultados del método cuantitativo: Cuestionarios de Liderazgo y Cultura Organizacional

Primeramente, se analizarán los resultados obtenidos individualmente por cada jefe, tanto del Cuestionario de Liderazgo como del Cuestionario de Cultura Organizacional, y al final de cada desarrollo, se cruzará la información obtenida por los cuatro líderes.

Cuestionario de Liderazgo de Blake y Mouton

En el Cuadro 4 se grafica la malla gerencial propuesta por Black y Mouton y se ubica en la misma a los cuatro jefes, según el resultado obtenido en el Cuestionario de Liderazgo.



Cuadro 4. Fuente: Resultados obtenidos de aplicación del Cuestionario de Liderazgo de Blake y Mouton.

El puntaje obtenido por el jefe de RRHH, *Carlos S.* fue de 5 puntos para orientación a las personas y 4 puntos para orientación a la tarea. Este resultado lo ubica en el centro de la malla gerencial propuesta por Blake y Mouton, lo que significaría que su estilo de liderazgo sería de tipo “Equilibrado 5.5”.

El mismo se caracteriza por encontrar un equilibrio aceptable entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización. El desempeño adecuado se obtendría manteniendo la moral del empleado en un nivel suficiente para obtener la realización de una cantidad adecuada de trabajo.

Carlos S. puntúa con siempre y frecuentemente las siguientes conductas de liderazgo, lo que demostraría su marcado interés por los colaboradores y sus necesidades: *“Favorecería una completa libertad de trabajo por parte de los miembros del grupo”*, *“Permitiría que los miembros del grupo utilizaran su propio criterio en la solución de los problemas”*, *“Permitiría rotar libremente a los miembros del grupo en un trabajo y los dejaría ejecutarlo”*, *“Permitiría en el grupo un alto grado de iniciativa”*.

Por su parte **Carlos T.**, el jefe de tejeduría, obtiene un puntaje de 3 puntos en orientación a las personas y un puntaje de 1 punto en orientación a la tarea, ubicándose así, en la margen inferior izquierda de la grilla. Esto indicaría un estilo de liderazgo “Empobrecido 1.1”, donde se halla una poca preocupación tanto por las personas como por la tarea. La principal meta de los gerentes que usan este estilo sería mantenerse fuera de los problemas. Este jefe responde con la opción nunca o rara vez a las siguientes conductas: *“Permitiría que los miembros del grupo hicieran su trabajo de acuerdo con lo que ellos piensen que es mejor”*, *“Permitiría rotar libremente a los miembros del grupo en un trabajo y los dejaría ejecutarlo”*, *“Confiaría en que las personas del grupo utilizaran su buen juicio”*.

Tomando los resultados del jefe de producción, **Pablo**, podríamos ubicarlo en un estilo de liderazgo “Empobrecido 1.1” ya que su puntaje obtenido en el cuestionario es de 3 puntos para orientación a las personas y 1 punto en orientación a la tarea. Le atribuye la opción rara vez a las conductas de liderazgo que expresan: *“Favorecería una completa libertad de trabajo por parte de los miembros del grupo”*, *“Permitiría que el grupo siguiera su propio ritmo”*. Por el contrario, asigna el valor frecuentemente a las

conductas relacionadas a: *“Decidiría lo que debe hacerse y como se debe hacer”*, *“Me gustaría que las cosas salgan tal como yo las haya predicho”*, *“Presionaría para aumentar la producción”*.

Por último, **Mario**, el jefe de hilandería, al obtener un puntaje de 3 puntos en orientación a las personas y 1 punto en orientación a la tarea, también se ubica en el margen inferior izquierdo de la malla gerencial, denominado estilo de liderazgo “Empobrecido 1.1”. En su hoja de respuestas le atribuye la opción frecuentemente a las conductas de liderazgo: *“Me gustaría convencer a los demás del beneficio de mis ideas”*, *“Pediría a los miembros del grupo que trabajaran más duro”*; por otro lado le asigna el valor siempre a las frases: *“Programaría el trabajo que debe hacerse”*, *“Representaría al grupo en reuniones con otras áreas u organizaciones”*.

Luego de analizar individualmente los puntajes obtenidos por los cuatro jefes y de interrelacionar la información, podrían realizarse las siguientes inferencias:

- En las áreas productivas, donde ejercen sus tareas los jefes Carlos T., Pablo y Mario, el estilo de liderazgo característico sería el “Empobrecido 1.1”, donde se hallaría una poca preocupación tanto por las personas como por la tarea.

- Sus conductas de liderazgo estarían más relacionadas al control y supervisión de los colaboradores, ya que los tres coinciden en que frecuentemente: *“Decidiría*

lo que debe hacerse y como debe hacerse”, “Presionaría para aumentar la producción” y “Me gustaría convencer a los demás del beneficio de mis ideas”.

- También coinciden al puntual con el valor siempre a las afirmaciones: *“Me gustaría que las cosas salgan tal como yo las haya predicho”* y *“Programaría el trabajo que debe hacerse”*, lo que indicaría escasa libertad de acción de los empleados, cierta incapacidad para delegar tareas de tipo organizativas a su personal y que la única opción válida de hacer las cosas sea la propia.

- En la parte administrativa, el jefe de personal, Carlos S., se ubicaría en un estilo de liderazgo “Equilibrado5.1”, que a diferencia de los jefes de áreas productivas, indicaría una preocupación por las personas tanto como por las tareas. La mayoría de las opciones, atribuidas a las frases del cuestionario, difieren de las elegidas por los primeros, lo que demostraría una concepción distinta del significado del liderazgo. En el cual, rara vez, impondría sus criterios personales como únicas maneras de pensar.

- Es el único que le asignó el valor más alto (frecuentemente) a la frase: *“Favorecería una completa libertad de trabajo por parte de los miembros del grupo”*, lo que podría asociarse a un estilo de conducción más enfocado en las necesidades de los colaboradores y en la confianza al momento de la realización de las tareas.

- Sin embargo, los cuatro jefes coinciden en que rara vez “*Sería capaz de tolerar la incertidumbre y la postergación*”, rasgo que podría asociarse al control propio de las organizaciones de estructuras burocráticas.
- Todos los jefes, siempre o frecuentemente hablarían como representantes del grupo y representarían al grupo en reuniones con otras áreas u organizaciones.

✚ *Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional (OCAI)*

Jefe Carlos S:

A través de los resultados obtenidos, observamos que, los tipos de cultura actual percibidos por el jefe de personal, serían la de mercado y en segundo lugar la jerárquica.

Las características dominantes de la organización serían la jerarquía, la formalidad y lo estructurado, donde cualquier actividad exigiría de procedimientos y normas previamente definidos. La organización estaría orientada a la competencia y se pondría un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente estaría orientada hacia la producción y el logro de los objetivos.

El tipo de liderazgo de la organización sería generalmente usado como instrumento para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia. El líder de la empresa es quién se orientaría a los resultados y sería agresivo en el logro de resultados.

El estilo de management de RRHH tendría que ver con gestionar la estabilidad de los empleados en los puestos de trabajo y durabilidad en las relaciones humanas. Se evidenciarían altos niveles de competitividad y fuertes demandas hacia los resultados.

En lo referente a la unión organizacional, lo que mantendría unida a la organización sería las reglas formales, las políticas y el énfasis en lograr y alcanzar las metas propuestas. La agresividad y el ganar se presentarían como temas recurrentes.

El énfasis estratégico de la compañía estaría dado por la permanencia, la estabilidad, el control y las operaciones estables, asignándoles relevancia a las acciones competitivas y al logro: alcanzar objetivos y ganar en el mercado serían las características dominantes.

El criterio para el éxito se definiría en base a la eficiencia: la entrega confiable sumada a los bajos costos y la seguridad en la entrega de bienes y servicios. Tener éxito para la compañía significaría penetrar en el mercado y ser el número uno en su nicho de competidores.

Siguiendo los valores obtenidos y graficados en la figura 11, podríamos decir que la cultura preferida o deseada por Carlos S. para la organización, sería todo lo contrario a la actual. Predominarían las llamadas culturas de clan y la innovadora.

Las características dominantes de la organización deberían estar ligadas a brindar un contexto personal y afectivo, donde la gente compartiría mucho de sí mismo convirtiéndose en una gran familia. Se debería incentivar el emprendimiento y el

dinamismo, en un contexto donde las personas estarían dispuestas a perseverar para logro de los objetivos asumiendo los riesgos que puedan presentarse.

Las posiciones de liderazgo tendrían que utilizarse como instrumento para facilitar, guiar y enseñar a todos los miembros de la empresa, así como también para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgo.

El estilo de gestión de los RRHH debería caracterizarse por el trabajo en equipo, el consenso y la participación de todos los niveles. Deberían ser valoradas las acciones tendientes a la libertad, al permitir y el reconocimiento en la toma de riesgos y la innovación.

La unión de la organización tendría que darse a través de la lealtad y la confianza mutua, generándose un alto grado de compromiso para con la compañía. Tendría que existir un énfasis en estar a la vanguardia, donde el compromiso con la innovación y el desarrollo mantendrían la cohesión organizacional.

El énfasis estratégico de los rrhh debería recaer sobre el desarrollo humano; persistirían la confianza, la apertura y la participación. Debería alentarse la creación de nuevos retos y se valoraría la búsqueda de oportunidades.

El éxito de la empresa tendría que radicar en el desarrollo de los recursos humanos, en el trabajo en equipo, en el compromiso por los empleados y la preocupación por la gente.

<u>Carlos S.</u>	<i>Actual</i>		<i>Preferida</i>	
	suma	promedio	suma	promedio
Clan	25	4,17	280	46,67
Innovadora	35	5,83	220	36,67
Jerárquica	235	39,17	40	6,67
Mercado	305	50,83	60	10,00

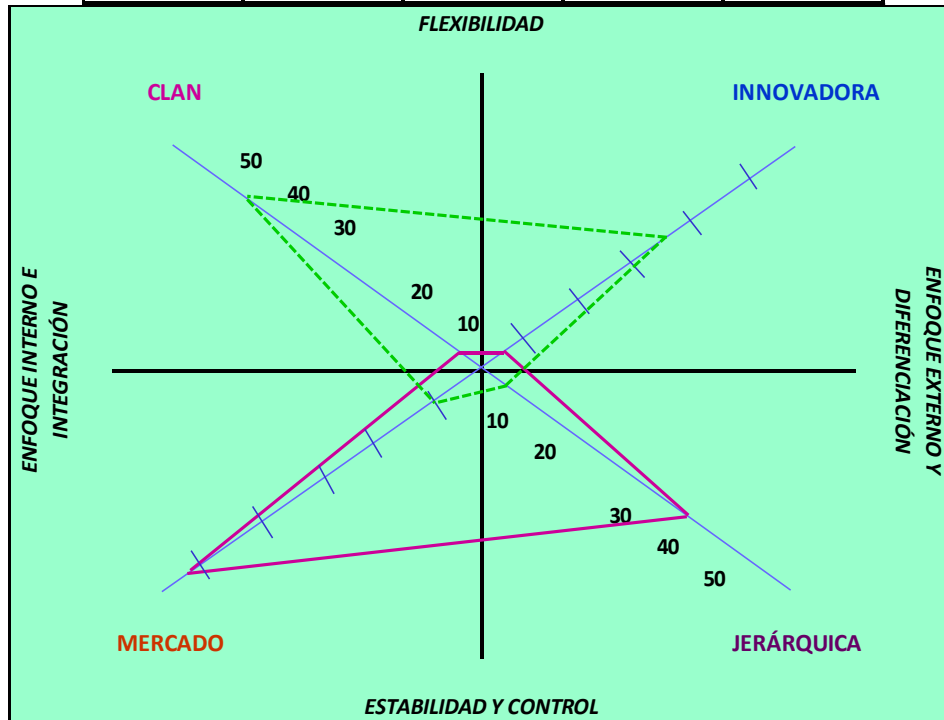


Figura 11. Perfil cultural del jefe Carlos S. Fuente: datos obtenidos de los resultados del OCAI.

Observando la figura 11, se puede ver como los dos mayores promedios, tanto para la cultura actual como para la preferida, se destacan por sobre los terceros y cuartos lugares, sacándole varios puntos de ventaja. Al mirar la hoja de respuestas de Carlos S., llama la atención la asignación de los 100 puntos: están divididos en dos afirmaciones, mientras que las dos restantes tienen 0 puntos.

Lo mismo sucede en la cultura actual como en la preferida. Esto evidenciaría la fuerte percepción que el entrevistado tiene, no solo de los valores, procedimientos y costumbres actuales sino también de los deseados por él: desde su punto de vista, la

cultura actual tendría una fuerte tendencia (mercado - jerárquica) que sería toda la contraria a la que a él le gustaría tener en la organización (clan - innovadora).

Respecto de la percepción de Carlos S. sobre la cultura actual, se destacaría una tendencia hacia la estabilidad y control, donde los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado, imposibilitando los desvíos frente a lo que está establecido. Los colaboradores prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella.

En contraposición a esto, su percepción de la cultura preferida para la organización tendría una marcada tendencia hacia la flexibilidad. Es decir, que desde su rol de líder, preferiría una cultura organizacional que estimulara a los colaboradores a ser capaces de variar en alguna medida su comportamiento, de acuerdo a las circunstancias del entorno; este tipo de comportamiento sería promovido por la organización misma.

Jefe Carlos T:

En relación al jefe del sector tejeduría, Carlos T., podría señalarse una tendencia a percibir la cultura actual de la organización como jerárquica, seguida de una de mercado.

Lo que caracterizaría a la compañía sería una orientación a la competencia, donde se pondría especial interés en el logro del trabajo. La conducta de las personas estaría orientada a la producción así como también al logro de los objetivos organizacionales. El contexto de trabajo sería de tipo personal y afectivo, donde la gente se sentiría como en una gran familia y compartirían mucho de sí mismos.

El liderazgo predominante en la empresa sería el de tipo agresivo, orientado en el logro de los resultados.

Respecto del estilo de management de rrhh, la tendencia de la organización sería lograr altos niveles de competitividad y fuertes demandas hacia los resultados. Manteniendo la estabilidad en los puestos de trabajo y la durabilidad en las relaciones humanas.

Lo que uniría a la organización sería el énfasis puesto en lograr los objetivos y alcanzar las metas. Los temas recurrentes que se presentarían: la agresividad y el ganar.

El énfasis estratégico de la organización estaría dado por las acciones competitivas en el logro y alcance de los objetivos y en el ganar terreno en el mercado.

El éxito radicaría en la penetración de la organización dentro mercado, posicionándose como los números uno por sobre la competencia.

Respecto de la cultura organizacional preferida por Carlos T, podríamos decir, que su tendencia sería hacia una cultura innovadora, seguida de una cultura de clan.

Las características predominantes de la cultura deberían ser el dinamismo y el incentivar hacia el emprendimiento, perseverando en el logro de los objetivos y asumiendo riesgos. Desde su percepción, debería ser una empresa muy jerarquizada, formalizada y estructurada, que posea procedimientos y normas previamente definidos para las actividades.

Las posiciones de liderazgo deberían convertirse en instrumentos claves al momento de apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos por parte de los colaboradores.

En relación al estilo de management de RRHH, el entrevistado repartió el puntaje en cuatro partes iguales, con lo cual podría inferirse que no estaría del todo definido sobre que estilo de conducción sería, a su modo de ver, el más adecuado para la compañía.

La unión de la organización tendría que darse en base a la lealtad y confianza mutua de todos los miembros, quienes experimentarían un alto grado de compromiso.

El énfasis estratégico debería enfatizar la adquisición de nuevos recursos, la creación de nuevos retos, valorando la búsqueda de oportunidades.

Por último, el éxito de la empresa debería asociarse a poseer los productos más innovadores y únicos, desarrollando los rrhh, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.

En la figura 12, se grafica el perfil cultural del jefe Carlos T, y se observaría una tendencia de la cultura actual hacia la orientación externa y diferenciación. Es decir, en su percepción la organización estaría ligada a centrar la atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Por el contrario, cuando hacemos foco en su cultura preferida o deseada para la organización, la tendencia sería hacia la orientación interna e integración: en el accionar diario la mirada estaría dirigida hacia el interior, previniendo que los cambios del entorno afecten a la misma.

Carlos T.	Actual		Preferida	
	suma	promedio	suma	promedio
Clan	100	16,67	160	26,67
Innovadora	105	17,50	185	30,83
Jerárquica	245	40,83	125	20,83
Mercado	150	25,00	130	21,67

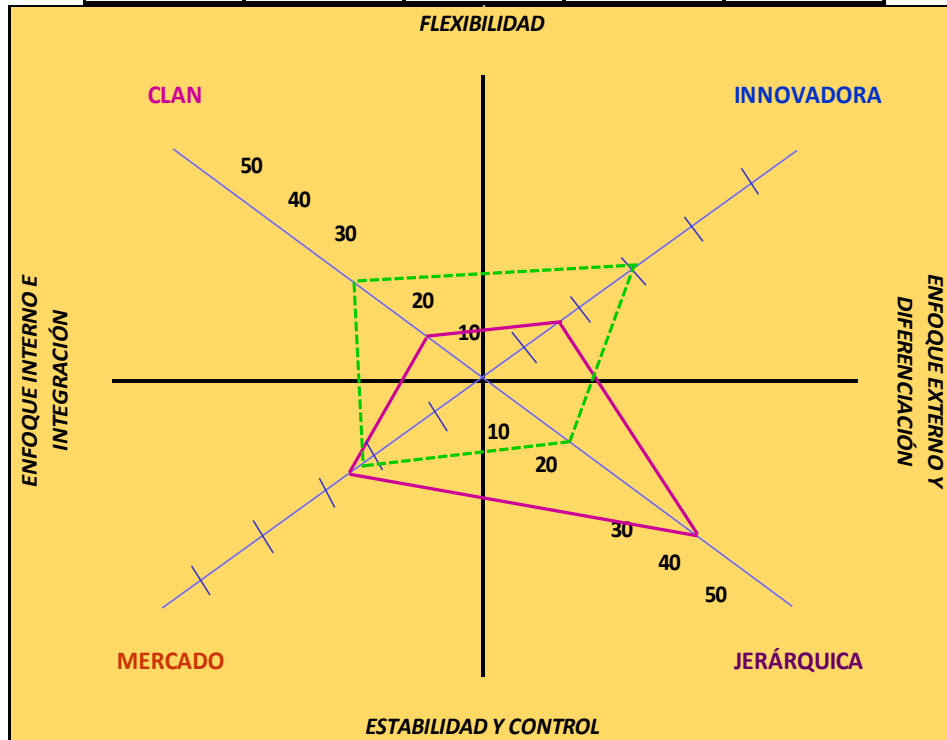


Figura 12. Perfil cultural del jefe Carlos T. Fuente: resultados de la aplicación del OCAI.

Jefe Pablo:

Luego de sumar sus puntajes y de calcular sus promedios, notamos que estos últimos son de valores muy similares entre sí, en ambos tipos de cultura evaluadas por el cuestionario (véase Figura 13).

En la percepción de la cultura actual, hay una leve tendencia hacia la de tipo de mercado. A partir de esto, las características dominantes de la empresa serían:

La organización está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.

Respecto al liderazgo: ... *es generalmente usado como instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros... para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.*

En el estilo de gestionar a los rrhh existiría un alto grado de importancia por la estabilidad de los puestos de trabajo y durabilidad en las relaciones humanas.

Las reglas formales y las políticas estarían al servicio de unir la organización y el éxito de la compañía se asociaría a los productos innovadores y a la penetración en el mercado.

En relación a la cultura preferida por el jefe, se destacaría muy levemente la cultura de tipo jerárquica, seguida muy de cerca por la de tipo innovadora.

Así pues, las características principales deberían ser la jerarquía, la formalidad y la estructura, apoyadas por la existencia de procedimientos y normas previamente establecidos.

El liderazgo debería ser agresivo y estar orientado al logro de las metas; en un contexto donde los altos niveles de competitividad y las fuertes demandas hacia los resultados caracterizarían el estilo de gestionar los rrhh.

La unión organizacional debería formarse a partir del compromiso con la innovación y el desarrollo, para poder estar siempre a la vanguardia.

El éxito debería radicar, en gran medida, en tener los productos más innovadores y únicos.

Pablo	Actual		Preferida	
	suma	promedio	suma	promedio
Clan	120	20,00	120	20,00
Innovadora	150	25,00	160	26,67
Jerárquica	150	25,00	170	28,33
Mercado	180	30,00	150	25,00

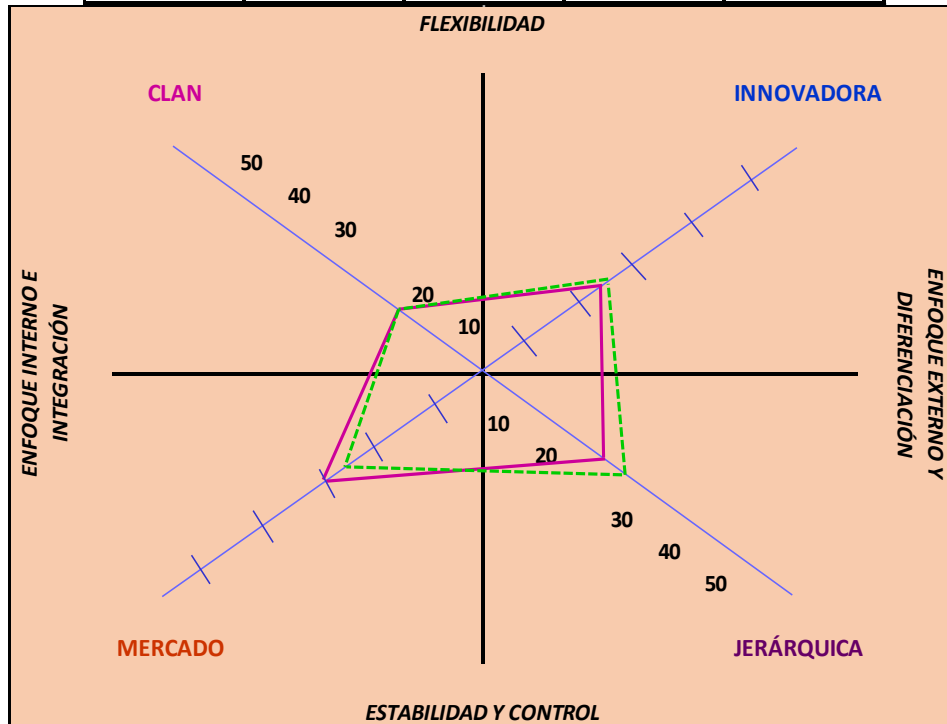


Figura 13. Perfil cultural del jefe Pablo. Fuente: resultados de la aplicación del OCAI.

Observando el gráfico del perfil cultural de Pablo, se observa que su concepción de la cultura actual es casi la misma que la cultura preferida que el desearía tener en la organización. Podría inferirse entonces, que tendría cierta tendencia a sentirse a gusto con las características culturales que se presentan hoy en día en la organización.

Para él, serían relevantes las acciones que persigan la innovación, los niveles de competitividad, el logro de los resultados por sobre el brindar un contexto afectivo y personal, dar libertad de acción a los colaboradores, el trabajo en equipo y la preocupación por la gente.

Jefe Mario:

Analizando los resultados, podríamos decir que la cultura actual para este jefe, sería en un alto grado de predominio, la de tipo jerárquica.

Desde su percepción, se le asignaría especial importancia al liderazgo agresivo, orientado al logro de resultados, donde el estilo de gestión de los empleados se caracterizaría por la estabilidad en el puesto de trabajo y la durabilidad de las relaciones humanas.

El énfasis por alcanzar el logro de las metas, así como la agresividad y el ganar como temas recurrentes, tendrían un alto impacto en la unión de la organización.

El tipo de características dominantes se relacionarían a la jerarquía y la formalidad de la estructura organizacional, con procedimientos y normas previamente definidos.

Se le daría importancia a las acciones competitivas para alcanzar los logros que permitan posicionarse en el mercado. La eficiencia, el control y las operaciones estables serían de gran relevancia.

El éxito organizacional estaría dado por penetrar en el mercado, siendo el numero uno por sobre la competencia y contando con productos únicos e innovadores.

En cuanto a la cultura preferida por el jefe Mario, podríamos decir que se inclinaría por una de tipo innovadora, seguida por una jerárquica.

La organización debería ser muy dinámica e incentivar el emprendimiento, donde los colaboradores estén dispuestos a perseverar para el logro de los objetivos.

Debería utilizarse el liderazgo como una herramienta organizacional que apoyara la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.

El estilo de gestionar a los empleados debería caracterizarse por altos niveles de competitividad y fuertes demandas hacia los resultados.

La unión de la organización debería darse en base al logro y alcance de las metas, junto a la agresividad y el ganar como temas recurrentes.

El énfasis estratégico tendría que vincularse a la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos.

Por último, el éxito organizacional debería definirse en base al desarrollo de los rrhh, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.

Se observa claramente, una tendencia hacia la orientación externa y diferenciación, tanto en la cultura actual percibida por este líder como en la cultura preferida por él.

Esto significa que la organización centraría su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Mario	Actual		Preferida	
	suma	promedio	suma	promedio
Clan	35	5,83	120	20,00
Innovadora	125	20,83	230	38,33
Jerárquica	280	46,67	160	26,67
Mercado	160	26,67	90	15,00

resultados

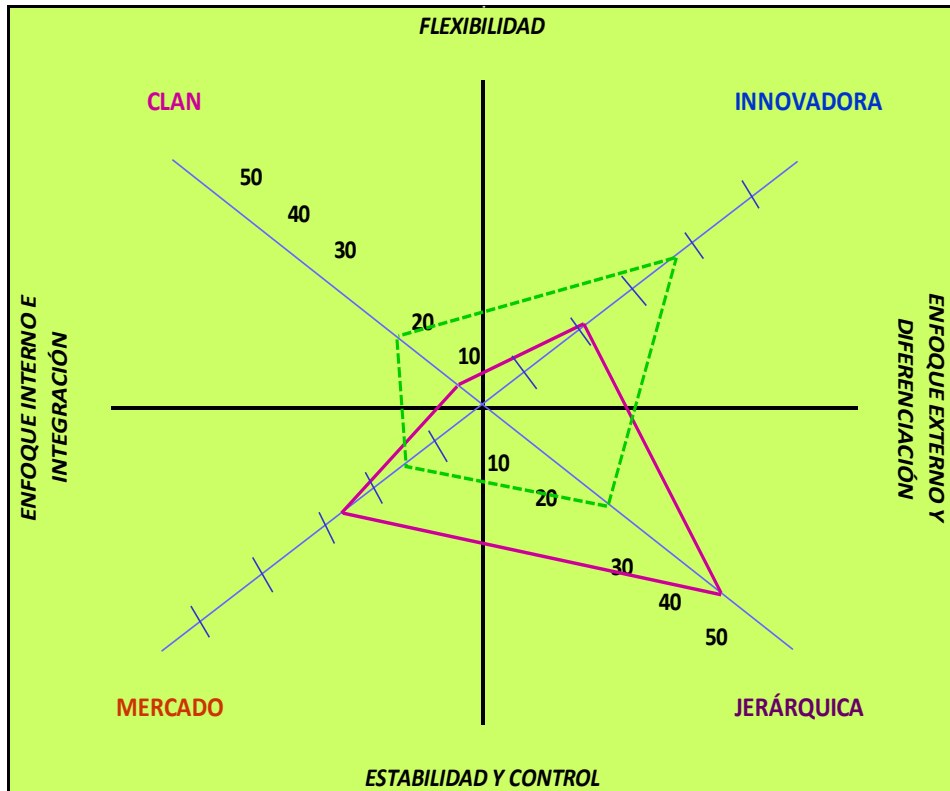


Figura 14. Perfil cultural del jefe Mario. Fuente: resultados obtenidos del OCAI.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en el Cuestionario Diagnóstico de Cultura Organizacional, podríamos realizar las siguientes inferencias:

- ❖ Los cuatro jefes compartirían la percepción de una cultura actual de tipo mercado o jerárquica. En la primera las personas son competitivas y orientadas hacia el objetivo, mientras que los líderes son impulsores, agresivos y competidores. El crecimiento y la adquisición de recursos son fundamentales.

El éxito es definido en términos de penetración y participación en el mercado. En la segunda, los supuestos de estabilidad y control, en el cumplimiento de las normas organizacionales son fundamentales, por cuanto los roles están establecidos a través de normas y regulaciones. En ambas existe una orientación hacia el ambiente externo en lugar de los asuntos internos, con un alto control y supervisión constantes.

- ❖ Respecto de la cultura preferida para la organización, encontramos que Carlos S. y Carlos T. desearían tener una cultura de clan o innovadora. Es decir, que la empresa sea un lugar agradable de trabajo, similar a una gran familia, donde la unión esté dada por la lealtad, la tradición y el compromiso. Los líderes serían facilitadores y mentores del recurso humano y podrían ser visto como figuras parentales. El énfasis estaría en el crecimiento y adquisición de nuevos recursos, fomentando la iniciativa y la libertad individual, la creatividad y la visión de futuro. Esta elección podría tener que ver con haber nacido en un pueblo que nació y se desarrolló a la par de una fábrica, que tiñó varias generaciones con su historia, y que inspira a pensar que en el trabajo duro y en comunión es donde anida el éxito buscado.

- ❖ En contraposición, los jefes Pablo y Mario, prefieren una cultura organizacional innovadora pero manteniendo la de tipo jerárquica. Si bien desearían que la empresa reflejara una dinámica emprendedora y creativa, les costaría abandonar los supuestos de estabilidad y control, en el cumplimiento de las normas organizacionales, donde los roles están establecidos a través de normas y regulaciones. Esto podría estar relacionado a ser “extranjeros” en esta

comunidad, ya que los mismos viven en el pueblo desde que trabajan en la fábrica. Si bien estarían sumergidos en los valores, las leyendas, los mitos de esta comunidad, los mismos no estarían fuertemente arraigados en su identidad.

- ❖ A partir de lo anterior, podríamos concluir en que los jefes Carlos S. y Carlos T., preferirían un estilo de cultura asociado al liderazgo (clan e innovadora) y los jefes Pablo y Mario, se inclinarían por los valores ligados a la administración (mercado y jerárquica).

En el cuadro 5 se expresan y comparan los dos primeros promedios obtenidos en el OCAI por cada jefe, tanto en la cultura actual como en la preferida:

<i>Jefes</i>	<i>Mayores promedios obtenidos OCAI</i>			
	<i>Actual</i>		<i>Preferida</i>	
Carlos S.	Mercado 50,83	Jerárquica 39,17	Clan 46,67	Innovadora 36,67
Carlos T.	Jerárquica 40,83	Mercado 25	Innovadora 30,83	Clan 26,67
Pablo	Mercado 30	Jerárq. 25 Innovad. 25	Jerárquica 28,33	Innovadora 26,67
Mario	Jerárquica 46,67	Mercado 26,67	Innovadora 38,33	Jerárquica 26,67

Cuadro 5. Comparación entre culturas actuales y preferidas por los 4 jefes. Fuente: Análisis de resultados obtenidos en aplicación de OCAI

5.2. Resultados del método cualitativo: la observación participante y la entrevista a los jefes

Entrevistado: Jefe Carlos S.

Es Licenciado en Administración de Empresas, egresado de la Universidad Nacional de Luján. Tiene 41 años, es casado, tiene dos hijos y es oriundo de Jáuregui, partido de Luján. Hace 12 años que trabaja en la empresa y en los últimos 5 años se desempeña como jefe de personal de la misma. Tiene 2 personas a cargo en forma directa (administración) y 20 en forma indirecta (producción).

Sus tareas principales están relacionadas a la elaboración e implementación de todas las políticas que tienen que ver con el personal. En ellas estarían englobadas el diseño de las políticas de reclutamiento y selección, la incorporación, promoción, desarrollo y también la desvinculación del personal. También se encarga de la liquidación de los sueldos y de las consultas y reclamos varios que puedan tener los colaboradores.

Observación participante:

Podría decirse que Carlos S. se destaca por su temperamento alegre y cordial. Siempre dispuesto a escuchar y dar apoyo a quién se lo solicite, fue compañero de oficina de la investigadora durante 3 años, en un ambiente de calidez y respeto mutuo. En el primer acercamiento con ella, escuchó atento sobre su proyecto de investigación y de inmediato se puso a disposición en lo que haga falta. Demostrando interés y entusiasmo brindó su ayuda en el nexos con los demás jefes.

Al momento de la entrevista se manifestó muy seguro de sus respuestas, así como muy concentrado en la elaboración de las mismas. Nunca interrumpió a la investigadora, escuchando atentamente y contestando con detalle cada una de las preguntas.

Es un fiel amante de su pueblo y fanático del equipo de fútbol local, el Club Social y Deportivo Flandria, fundado en 1941 por Don Julio Steverlynck. Desde este lugar, es su costumbre valorar la importancia de la historia y cultura local, destacando la identidad legada por este visionario belga.

A continuación los invito a conocer las características del liderazgo, las motivaciones, y la descripción de la cultura organizacional, que se manifestaron durante la entrevista al Jefe Carlos S.

El entrevistado define su estilo de liderazgo como participativo y orientado a las personas, desde el compromiso, la honestidad y el profesionalismo permanente. *“Actualmente, el sector de RRHH se encuentra en un proceso de cambio y me aseguro de brindar el espacio personal para que cada integrante del mismo contribuya en este proceso. Por lo general se plantean temas a resolver y son mis colaboradores los que determinarán que camino seguirán para alcanzar las metas propuestas. Siempre con la idea de colaborar e intercambiar opiniones y ayudarnos en el equipo de trabajo”*. Esto podría relacionarse con la definición de Heifetz (2012) sobre el liderazgo adaptativo, ya que se trataría de movilizar a los colaboradores en el afrontamiento de nuevos desafíos para prosperar a través de ellos, en el contexto de cambios organizaciones propio del mundo actual.

Desde su punto de vista, las competencias que deberían desarrollar los líderes positivos estarían ligadas a “...brindar un espacio para el autodesarrollo, desde la participación y motivación del personal”, características propias del liderazgo transformacional. Donde los líderes provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. “Considero que la mejor forma de motivar a mi equipo de trabajo es ofreciéndoles diferentes desafíos y que, a partir de estos, sean ellos quienes desarrollen habilidades para alcanzar las metas. Desde mi posición darles el soporte y el ámbito para hacerlo. Reconocer sus logros y también los intentos o propuestas que realicen ya sea lleguen o no a buen puerto. Creo que es el camino para que se cumplan los objetivos de trabajo”.

Lo anterior está íntimamente ligado a las teorías de la motivación (véase capítulo 3.9): desde la propuesta de Maslow, a la satisfacción de las necesidades de autorrealización reflejando el esfuerzo individual por alcanzar el potencial y el desarrollo; y desde los lineamientos de Herzberg a la satisfacción de los factores motivacionales, los que se ocupan de aumentar la motivación en el contexto laboral. “Considero que en general a las personas les gusta trabajar, pero, obviamente, siempre hay excepciones a la regla. Si la gente no está motivada, se debería trabajar en esta problemática y no caer en el simplismo de caracterizarlos como perezosos”.

Carlos S. describe la cultura actual de la organización diciendo: “... la definiría por las siguientes características: su estructura y el funcionamiento de sus procesos es de tipo

informal con falta de definición de algunos roles, tiene un estilo de conducción personalista, encarnado en la figura del presidente, con un alto grado de control (horarios de trabajo, producción, sanciones, etc.) y con muchas dificultades en la comunicación. El espacio físico varía de acuerdo a cada sector, hay sectores que son más acogedores que otros, más estéticos y otros que son menos cálidos, en los cuales se debe trabajar a futuro". Esto estaría diciéndonos que los artefactos, como los elementos que se pueden apreciar fácilmente en la organización, serían más o menos precarios según el sector de la empresa que se tome en consideración. Por ejemplo, ciertos sectores productivos no están acondicionados del mismo modo que el sector administrativo o de oficinas.

En la supervisión y en el alto grado de control permanente, estarían reflejados los valores adoptados y declarados, que serían los encargados de predecir buena parte del comportamiento de los miembros. Sin embargo, desde su manera de pensar al liderazgo, podríamos pensar que sus propios valores demostrarían su preocupación cotidiana por las relaciones humanas *"...es una organización que se encuentra en formación. Que aún no termina de pasar de pequeña empresa familiar a la gran empresa en la que se fue convirtiendo. Pero que acá las relaciones humanas que se forman son muy importantes, que se trabaja con muy buen clima entre pares y que se está trabajando sobre la estructura, para que la misma se adapte a los cambios que conlleva el contexto"*.

El jefe entrevistado, hace hincapié en la necesidad de cambiar y adaptarse a los cambios que se presentan actualmente en la organización *"...Respecto del liderazgo y la cultura*

organizacional, con el correr del tiempo se ha logrado que desde la dirección se tome conciencia de la importancia de estos temas. ... La acción más reciente que se ha desarrollado tiene que ver con la contratación de una Consultora especialista en temas de RRHH, que está trabajando en coordinación con nosotros en todos estos temas. Están realizando algunas búsquedas de personal y tuvimos ciertas intervenciones o capacitaciones sobre varios temas con metodologías de focus group, por ejemplo. Sin embargo, todo quedó en esas intervenciones, cuesta mucho cambiar la forma de pensar de la cúpula de la organización. Pero es un trabajo que se hace muy de a poco”.

Esta problemática vinculada a la adaptación, se presentaría en la organización como un reto hacia las posiciones de liderazgo. En palabras de Melamed (2015), el nuevo liderazgo debería ser una cuestión de corazón y pasión. El nuevo líder será aquella persona capaz de inspirar a los demás, a partir de la oportunidad de conectarse de corazón a corazón y permitiéndole liberar todo su potencial, gracias a la empatía, la conectividad, la inspiración; generando contextos saludables y vínculos de respeto, sostenibles a lo largo del tiempo.

Si bien a esta organización les faltaría mucho camino por recorrer, podría decirse que desde la posición de Carlos S. habría una conciencia de la necesidad de instaurar acciones tendientes a mejorar los procesos organizacionales.

Esto último, también se refleja en los temas de la comunicación y el trabajo en equipo de la organización. El entrevistado manifiesta que son dos pilares donde la empresa tiene muchas dificultades debiendo mejorar sus prácticas y necesitando trabajar con los distintos sectores. *“Ciertos sectores funcionan muy bien, pero en otros se está*

trabajando para que se entienda que el trabajo en equipo es la mejor manera de trabajar y cumplir con los objetivos”.

Para finalizar, es necesario destacar como la historia, los mitos y las leyendas locales jugarían un rol importante en la identidad de los sujetos y de su interacción con el contexto laboral (Chiavenato, 2009): *“En la organización asumo el mismo grado de compromiso y profesionalismo que tuve en toda mi carrera. Por otra parte, trabajar en este lugar, que fue el corazón y la piedra fundamental de mi querido pueblo Jáuregui, tiene un valor que excede lo anterior y que es muy importante para mí. Respecto a lo que percibo del resto de los colaboradores, es muy variado. Dependiendo del sector, se encuentra gente con mucho compromiso por sentirse parte de la organización y otros, en cambio, muy disconformes con ciertas condiciones que le ofrece la empresa, pero que siguen estando en la misma”.* Esta percepción de la cultura, como sistema de significados compartidos, está en la base de la organización y sus miembros le asignan un valor y un significado particular.

Schein (1988) diría, que la cultura organizacional extrae parte importante de las premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta, generando una coherencia básica entre la organización y su entorno.

 **Entrevistado: Jefe Carlos T.**

Tiene 48 años y es oriundo de Jáuregui, partido de Luján. Se egresó de la escuela media con el título de Técnico Mecánico, hace 12 años que trabaja en la empresa y en los últimos 7 años se desempeña como Jefe del sector Tejeduría, uno de los sectores más importantes y estratégicos en la cadena productiva de la industria textil.

Tiene 56 personas a cargo. Sus tareas principales están relacionadas a la conducción de su equipo de trabajo en el sector y a la programación de la producción del mismo.

Observación participante:

Carlos T. se muestra como una persona cálida con los demás y sencilla en su forma de ser, podría decirse que es “alguien de pueblo”. Siempre predispuesto a escuchar, ya sean las consultas o pedidos no solo de su equipo, sino de cualquier miembro de la organización. Si bien no tiene formación universitaria o terciaria como algunos jefes, esto no sería un impedimento ya que, lo compensaría con sus ganas de aprender, escuchando y preguntando, siempre demostrando deseos de superarse.

Al momento de la entrevista, se muestra expectante, por el contenido y el objetivo de la misma, ya que no es una práctica común en la empresa, algo a lo que él no está acostumbrado. Sin embargo, nunca deja de lado su cordialidad y predisposición absoluta. Durante el proceso se lo nota tranquilo y con ganas de hablar, de contar, como si aprovechara la oportunidad de expresarse desde un lugar diferente. Al finalizar la charla, le manifiesta a la entrevistadora un gran agradecimiento por haber confiado en él, en sus vivencias y experiencias para la investigación, y su deseo de que la información brindada le sea de mucha ayuda en su tesis.

Es miembro activo del Circulo Criollo Martín Fierro, también fundado por Steverlynck, y es un asiduo representante de las costumbres tradicionalistas en los actos que se llevan a cabo en el predio donde se encuentra emplazada la organización.

A continuación los invito a conocer las características del liderazgo, las motivaciones, y la descripción de la cultura organizacional, que se manifestaron durante la entrevista al Jefe Carlos T.

El entrevistado define el éxito laboral como “... *hacer las cosas bien, ser productivo y llegar a las metas. Estoy orgulloso de mis logros en el trabajo y en la fábrica, a pesar de que no te lo valoran. Creo que mi trabajo es muy bueno*”. Más adelante, sobre la motivación, opina que “*A la gente de mi sector la animo a trabajar con una buena comunicación, dando el ejemplo con mis acciones, siendo confiable para con ellos y honesto en la relación que tenemos dentro del trabajo*”. Se observaría, que sus modos de motivar a los colaboradores sería depositando confianza en ellos, alentándolos desde su honestidad y siendo el ejemplo a seguir.

Lo anterior, referiría a la postura del líder como el encargado de reforzar los valores siendo “espejo” del discurso. “...*me considero un líder, porque infundo confianza y entusiasmo en la gente, soy bueno guiando y dando el ejemplo*”.

“*Mis mayores aportes como líder es mi capacidad de trabajo, haciendo énfasis en los compañeros y superándome día a día*”

“*Un líder exitoso es quién le gusta seguir creciendo en lo suyo, buscando nuevos desafíos que te lleven a superarte y manteniendo siempre las ganas de trabajar... Lo que podría pasar es que no seas valorado, reconocido y empieces a “bajonearte” y lo tomen como negativo, pero atrás de esto hay un motivo. Líder se nace, no se hace*”.

A lo largo de su discurso se manifestaría el tema de la confianza, la preocupación por los otros y la valoración, características propias de un líder transformacional. Estos líderes son los encargados de concientizar a los colaboradores acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Los incitan a que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización generando confianza y respeto, y motivándolos a lograr más de aquello originalmente esperado (Castro Solano, 2011).

Esto último, estaría reflejado en un recuerdo que relata: *“Una anécdota que podría contarte, fue un día en que el dueño de la empresa se enojó conmigo, sin razón alguna, solo por políticas y criterios, y si bien es un hecho largo de contar en esta entrevista, la situación llegó a los oídos de los operarios, se rumoreaba que me querían sacar de mi puesto y ellos dijeron que si me sacaban iban a parar la sección, la producción del sector. Más allá que la situación no fue buena, me dio aliento y satisfacción saber de la reacción de ellos para conmigo”*.

Carlos T. define la estructura de la organización como fuertemente centralizada, informal y jerárquica Describe su cultura desde los espacios físicos y las condiciones algo inadecuadas en ciertos sectores: *“Hace muchos años que estoy en la empresa y creo que es una empresa complicada, que creció en volumen pero no en la cabeza. No hay una valoración de las personas que trabajan acá, sobre todo a las que son buenas y trabajadoras. Los espacios físicos dejan mucho que desear, algunos sectores son mejores que otros, pero todos no tienen buenas condiciones para los operarios, que cumplen muchas horas de trabajos. Las reuniones son muchas y por lo general no son productivas”*. Podría notarse, como emerge la referencia a las presunciones básicas de

la organización. Las cuales son asumidas por los miembros de la organización en forma automática y se convierten en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización (Schein, 1988). Se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como: en este caso podrían enlazarse a la naturaleza humana, de no valoración de las personas buenas y trabajadoras de la empresa.

Desde su percepción, la comunicación dentro de la empresa no es para nada buena y siempre hay dos voces cantantes que entre ellas se contradicen, por lo cual opta por usar instructivos y el diálogo permanente para llegar a sus colaboradores. Sobre el trabajo en equipo opina que es inexistente y que lo poco que se trabaja de esta manera no es eficiente.

Al despedirse, cuenta una anécdota, que ilustraría la sencillez de su persona y las ganas de superarse día a día, demostrando lo importante que sería para él la valoración por parte de sus compañeros de trabajo. *“Siempre digo que lo bueno supera a lo malo. En todos estos años dentro de la empresa he vivido varios tipos de etapas, hemos hecho con mi grupo de trabajo cosas muy buenas, hubo desafíos que superamos y seguimos superando, me gané el respeto del personal, conocí buena gente, gente de trabajo, pude aprender mucho y enseñar también. Me siento orgulloso de varios de los compañeros que están conmigo y de lo que he hecho, esto me hace sentir que el día que me vaya, saldré por la puerta grande como dicen... y el pecho erguido”*.

Para concluir se puede citar un fragmento donde expresaría su orgullo por ser miembro de la organización, más allá de los problemas a resolver en ella, *“Obviamente que ser miembro de la organización es bueno, sobre todo por la carrera que uno hizo dentro de ella, por los méritos que cosecho con el trabajo propio. Ahora, en cuanto a lo que piensa el resto, creo que piensan de forma negativa, ninguno de ellos está conforme en cómo se comporta la empresa con uno”*.

Entrevistado: Jefe Pablo

Tiene 47 años, es casado y tiene dos hijos. Es oriundo de la zona de Avellaneda, en la Provincia de Buenos Aires y vive en Jáuregui, desde que trabaja en la empresa hace 14 años. Es Ingeniero Textil y realizó un Master en Administración de Empresas.

Dentro de la organización se desempeña como jefe de planta y su función tiene que ver con coordinar la producción y gestionar los recursos para obtener los resultados planeados. Tiene 250 personas a su cargo.

Observación participante:

Pablo se muestra como una persona activa, algo distante en las relaciones laborales, pero siempre desde el respeto. Parecería que su postura de “imponerse” o mostrarse algo duro sería la forma de posicionarse en su lugar de líder. Algunas veces ha manifestado que es la forma de sobrevivir en un contexto como el industrial y “que no te pasen por arriba”. Por ello, su postura habitual es la de “ir al frente”. Vive dentro del predio de la organización, en una amplia casa de estilo europeo antiguo. Allí, en los tiempos de esplendor de la Algodonera Flandria de Steverlynck, funcionaba la guardería de bebés y

niños. La empresa, una vez que lo contrata, le facilita la vivienda para que se traslade junto a su familia y se radique en el pueblo.

Se caracteriza por un pronunciado énfasis en los objetivos productivos y estratégicos de la organización. En su discurso cotidiano, siempre está presente el tema de aumentar la producción o de la importancia que tiene la misma para el éxito de la organización. Durante la entrevista se lo ve tranquilo y prestando atención a la entrevistadora, aunque algo ansioso, como con ganas de cumplir rápido con la tarea. Si bien demuestra en todo momento respeto por los objetivos de la misma, contesta a las preguntas con poca elaboración y sin mucho detalle; manifestando no tener nada más que agregar ante la última pregunta (véase Anexo 3).

A continuación los invito a conocer las características del liderazgo, las motivaciones, y la descripción de la cultura organizacional, que se manifestaron durante la entrevista al Jefe Pablo.

Podría decirse que el tema de la productividad, del posicionamiento en el mercado, del alcanzar los objetivos sería de primordial importancia en el jefe entrevistado y se reflejaría a lo largo de toda la entrevista. *“El éxito sería posicionarse como la compañía número uno en el mercado, pudiendo abarcar una alta proporción del mismo y ser nombrada por la competencia”*.

“Creo que desde mi posición de líder, desarrollo y apporto todas mis competencias a los objetivos de la empresa, como ser mi capacidad de organización, de sistematización,

así como también mi criterio para la resolución de los problemas que se presenten, mi visión, tanto a medio y largo plazo y mis conocimientos técnicos”.

Acerca de su estilo de liderazgo solo manifiesta que es de tipo participativo y valora en un líder positivo las competencias relacionadas a ser conservador, ser motivador, comprometerse y ser ansioso. Al hablar de la motivación refiere que *“La mejor manera de motivar y dirigir a un equipo es definiendo objetivos para cada miembro del mismo y monitorear permanentemente. Se debe delegar y controlar. También suelo hacerlos participes de las decisiones y uso mucho el “brainstorming” (tormenta de ideas)”.*

Podría inferirse que su estilo de liderazgo oscilaría entre lo transformacional y lo transaccional, con una fuerte tendencia hacia este último. El mismo se caracteriza por el intercambio de promesas y favores entre el líder y sus seguidores, es decir, se negocia mediante transacciones para el logro de los objetivos. La tarea del líder consiste en monitorear en forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y regulaciones establecidas (Castro Solano, 2011).

Pablo parecería sentirse muy a gusto en su rol de líder *“No, no dejaría el lugar de liderazgo. Porque creo que es lo que mejor sé hacer”.* Y asociaría sus logros a características personales más que a metas organizacionales *“Por la posición que ocupo en la empresa, es obvio que no opino lo mismo que el resto de la gente. Ser miembro de la fábrica, para mí es un orgullo pero por la posición que tengo y no por la empresa. Los comentarios continuos que tiene el personal están relacionados a las quejas por la poca comunicación que existe y por los bajos sueldos que se cobra”.*

Refiriéndose a la comunicación y al trabajo en equipo, se limita a describir que medios se utilizan o a definirlos pero no explicita que problemáticas o no podrían presentarse respecto de los mismos.

Al momento de describir la cultura organizacional, reincidiría en dar una explicación muy superficial, sin profundizar en sus pensamientos y poniendo el acento nuevamente en la expansión del negocio. *“La cultura de la organización reflejaría una empresa de tipo unipersonal... recién ahora estaría entrando en un período de profesionalización. Estaría pasando por una etapa muy dinámica y con un franco crecimiento”*.

“...es una empresa poco formal, en un momento de franca expansión que se está dando en los últimos años y que está todavía organizándose en lo referido a la estructura y a los sectores de servicios”.

Entrevistado: Jefe Mario

Tiene 53 años, está casado y es originario del interior del país. Hace tres años que se mudó a Jáuregui para desempeñarse como jefe del sector hilandería de la organización. Su nivel de estudios alcanzado es terciario, como Técnico Agrónomo y además, es Experto en visión sistemática de la empresa y grupos humanos.

Tiene 70 personas a su cargo y su función está relacionada a la dirección de unos de los sectores más estratégicos dentro de la cadena productiva de la industria textil.

Observación participante:

Mario se muestra como una persona algo introvertida y tranquila pero muy amable y cordial, sobre todo cuando se trata de relacionarse con los demás. A veces, parecería que su discurso fuera clonado del discurso del jefe Pablo. A la hora de ejercer su posición de líder tomaría como referente a este último, sobre todo en su preocupación por la producción y el funcionamiento organizacional.

Al momento de la entrevista se lo ve expectante y algo callado. Si bien demostraría deseos de colaborar, parecería que la actividad le pesaría. Tal vez, la entrevista le haya generado cierta ansiedad o temor de sentirse observado. Más allá de esto, hay una elaboración de su parte, aunque escueta por momentos y en determinados temas (por ejemplo cuando dice que la comunicación “es la normal de una empresa”). Observando el desarrollo de cada una de sus respuestas, es como que preferiría hablar de características personales más que organizacionales. Como sin querer someter a juicio la organización. Sobre el final, manifiesta no tener nada más que agregar y la pregunta número 15 queda sin responder (véase Anexo 3).

A continuación los invito a conocer las características del liderazgo, las motivaciones, y la descripción de la cultura organizacional, que se manifestaron durante la entrevista al Jefe Mario.

El entrevistado caracteriza su estilo de liderazgo como “...de tipo participativo, está orientado a las personas y siempre en vista de ayudar a desarrollar el potencial de los

equipos de trabajo”. Esto estaría relacionado con los postulados de Blake y Mouton sobre la orientación a las personas y con las características del liderazgo transformacional, donde el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo y de su bienestar (Robbins, 2014).

Más adelante agrega que “...no dejaría el lugar de líder. Un líder no deja su puesto, es algo natural para él. Si no es en este lugar, buscaría otro lugar donde ejercer el lugar de liderazgo”. Esto indicaría que su interés radicaría en posicionarse como líder, independientemente de la organización donde lo haga.

Desde lo discursivo parecería tener bien claro cuáles son las competencias valoradas en los líderes y cuáles son las que deberían evitarse: “*las competencias de un líder exitoso deberían ser su capacidad de: planificación y gestión, la buena comunicación, la motivación, el administrar recursos, desarrollar a las personas, descomprimir conflictos, asumir riesgos y tomar decisiones, tener autocrítica ser innovador y tener seguimiento de los procesos. Por el contrario, los comportamientos de un líder negativo serían poner excusas, criticar a su equipo, exponer a su personal de confianza, ser verborragico y no escuchar a sus colaboradores, opinar sin respaldo de lo que dice, ser conflictivo, no asumir responsabilidades, no tener códigos, no dirigir ni coordinar y amenazar al personal*”.

Respecto de la empresa, Mario indica que sus aportes hacia ella “...*tienen que ver con mi capacidad de planificación y gestión, el ser ejecutivo y resolutivo, desarrollando a las personas, motivándolas, etc.*”.

“Para mí el éxito en el trabajo está dado por alcanzar los objetivos y las metas preestablecidas”.

Haciendo referencia a la motivación, se destacaría su preocupación por satisfacer las necesidades de autorrealización y desarrollar los factores motivacionales de los colaboradores: *“Creo que en los equipos de trabajo, la motivación es el punto más importante de un líder. Se debe felicitar a los colaboradores cuando la tarea esté bien realizada y a su vez guiar, enseñar, capacitar o indicar cuando no se llegó a cumplir un objetivo. Lo más importante es mantener una buena comunicación con mis colaboradores”.*

La cultura organizacional es descrita por el entrevistado como una empresa familiar que está en pleno desarrollo y crecimiento, que posee algunas falencias o dificultades y donde todavía existen cosas que se manejan de una forma muy particular. *“Sin embargo, cuenta con un campo amplio para aplicar los conocimientos y las experiencias adquiridas, que pueden sumarse a formar o ser parte de esta transición”.* Su percepción de la organización sería desde lo que se debe corregir, haciendo énfasis en los recursos existentes para potenciar el crecimiento vivido actualmente.

Para finalizar, sostiene que *“la empresa no está madura aún para trabajar en equipo. No se trabaja de esta manera todavía. Hay mucho para hacer en función de esto”.*

A continuación, en el cuadro 6, se muestra un resumen de las entrevistas realizadas a los jefes y los principales tópicos de la misma.

ENTREVISTAS	VARIABLES	IDENTIFICACIÓN
JEFE CARLOS S.	Estructura organización	Centralizada, informal, jerárquica. Todavía en formación y en un momento de transformación.
	Concepto "éxito laboral"	Cumplir con las metas planteadas, a través del trabajo en equipo, en un contexto de buen clima laboral.
	Liderazgo	Participativo y orientado a las personas. Líder comprometido, honesto y con profesionalismo.
	Motivación	Motiva a través de ofrecer desafíos en los que se desarrollen habilidades. Dando soporte y reconocimiento.
	Cultura organizacional	Informalidad en los procesos, falta de definición de roles, conducción personalista, alto grado de control.
	Trabajo en equipo	En ciertos sectores funciona muy bien y en otros se debe mejorar. Debería ser la mejor manera de trabajar.
	Comunicación	Debe ser mejorada. Mensajes contradictorios por canales informales: carteleros, mails (dependiendo del nivel)
	Gestión de los RRHH	Son muy importantes las relaciones humanas que se forman. Se intenta adaptar la estructura a los cambios.
JEFE CARLOS T.	Estructura organización	Centralizada, informal y jerárquica. Empresa complicada que creció en volumen pero no "en la cabeza".
	Concepto "éxito laboral"	Es hacer las cosas bien en el trabajo, ser productivo y llegar a las metas, aunque no te lo valoren.
	Liderazgo	Infundir confianza, entusiasmo, guiar y dar el ejemplo. Superarte en los desafíos y hacer énfasis en los compañeros.
	Motivación	Doy ánimo mediante la buena comunicación, dando el ejemplo, siendo confiable y honesto en relación con ellos.
	Cultura organizacional	Espacios físicos no adaptados, sin buenas condiciones, muchas horas de trabajo, lo organizativo no es confiable.
	Trabajo en equipo	La empresa carece por completo de organización, no existe el trabajo en equipo y lo que hay no es bueno.
	Comunicación	No es buena, en todo momento hay dos voces cantantes que se contradicen. Yo dialogo permanente con mi gente.
	Gestión de los RRHH	No se valora a las personas. Los colaboradores no están conformes en como los trata la empresa.
JEFE PABLO	Estructura organización	Plana de tipo informal y descentralizada, con cierta tendencia a centralizarse.
	Concepto "éxito laboral"	Posicionarse como la compañía número uno y abarcando gran proporción del mercado, nombrada por la competencia.
	Liderazgo	Participativo. Desarrollo y aporte mis competencias a la empresa. Motivador, conservador y comprometido.
	Motivación	Definiendo objetivos para cada miembro, con un monitoreo constante. Delegar y controlar. Usar el "brainstorming"
	Cultura organizacional	De tipo unipersonal, informal, entrando en una etapa de profesionalización, dinámica y en franco crecimiento.
	Trabajo en equipo	Lograr el consenso para un tema, con la participación de todos y respetando la figura del líder.
	Comunicación	El medio más eficiente para comunicarse es el mail y para los temas más relevantes las reuniones informativas.
	Gestión de los RRHH	Comentarios del personal respecto de la falta de comunicación y por los bajos sueldos que se cobra.
JEFE MARIO	Estructura organización	Estructura informal, más bien plana y en vías de desarrollo, en el correr de los últimos años.
	Concepto "éxito laboral"	Esta dado por alcanzar los objetivos y las metas preestablecidas.
	Liderazgo	De tipo participativo, orientado a las personas, ayudando a desarrollar el potencial de los equipos de trabajo.
	Motivación	Guiar, capacitar, enseñar e indicar. Felicitar a los colaboradores cuando la tarea este bien hecha.
	Cultura organizacional	Empresa familiar, en momento de crecimiento con algunas falencias y dificultades pero con conocimientos.
	Trabajo en equipo	Aún no está madura para trabajar en equipo, hay mucho para hacer en función de esto.
	Comunicación	Las noticias se transmiten mediante las reuniones, mail o cartelera. La info más eficiente es la personalizada.
	Gestión de los RRHH	Todavía existen cosas que se manejan de una forma muy particular. Hay falencias pero recursos.

Cuadro 6. Identificación de variables centrales evaluadas. Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos en entrevistas realizadas a los jefes.

Luego del análisis individual de las entrevistas proporcionadas por los jefes, podrían realizarse las siguientes inferencias:

- ✓ Existiría una tendencia de los jefes hacia el liderazgo transformacional, sobre todo desde Carlos S. y Carlos T.; sin embargo desde el lugar de Pablo, su liderazgo oscilaría entre el transformacional y el transaccional, con una inclinación hacia este último.
- ✓ Respecto de las motivaciones, habría diferentes modos de satisfacción dependiendo del jefe que se tratara: irían desde el ofrecimiento de desafíos, desarrollando y confiando en el recurso humano hasta el definir objetivos individuales, controlando y monitoreando constantemente.
- ✓ Los jefes Carlos S. y Carlos T. harían énfasis en las personas, mientras que los jefes Pablo y Mario, inclinarían su interés por la producción y los objetivos organizacionales. Esto podría relacionarse a que los primeros, son originarios del pueblo y estuvieron atravesados toda su vida por los valores de Steverlynck mientras que los últimos, provienen de otros lugares del país.
- ✓ La mayoría acuerda (Carlos S., Carlos T. y Mario) en que la estructura de la organización es informal y que se encuentra en un momento de transformación. Que se ha desarrollado mucho en envergadura pero que ciertas prácticas deberían reformularse: comunicación, trabajo en equipo, gestión de rrhh, etc.

5.3. Conclusiones generales intertécnicas

En esta investigación se han utilizado cuatro instrumentos en la recolección de los datos: un cuestionario de liderazgo (basado en Blake y Mouton), un cuestionario de cultura organizacional (basado en Cameron y Quinn), la observación participante y la entrevista semiestructurada en profundidad (sobre los niveles interrelacionados de Schein). Los primeros, de carácter cuantitativo y los segundos, con características cualitativas.

Luego del estudio individual de los mismos, se intentará correlacionar los datos obtenidos en todos ellos, con el fin de brindar un análisis holístico de la organización contexto de estudio.

En primera instancia, podría decirse que el estilo de liderazgo ejercido en la organización variaría dependiendo el jefe de quien se trate. Sin embargo, se hallaría una tendencia en su conjunto. Esto es, en los jefes Carlos S. y Carlos T., podría observarse un tipo de liderazgo transformacional, con una marcada preocupación por las personas, sobre todo del primero de ellos. Por el contrario, los jefes Pablo y Mario, se inclinarían por una marcada preocupación por la producción y oscilarían entre un liderazgo transformacional y transaccional, con una tendencia a este último estilo por parte del jefe Pablo.

Los jefes Carlos S. y Carlos T. tendrían una gran tendencia a favorecer la completa libertad de trabajo por parte de los colaboradores, infundiendo confianza y entusiasmo, guiando y dando el ejemplo, desde el compromiso, la honestidad y el profesionalismo.

Las conductas de liderazgo de los jefes Pablo y Mario, estarían más relacionadas al control y la supervisión de los miembros del equipo, donde serían ellos mismos los encargados de decidir qué y cómo deben hacerse las tareas, convenciendo a los demás del beneficio de sus ideas.

Sin embargo, los cuatro jefes coinciden en una particularidad: rara vez serían capaz de tolerar la incertidumbre y la postergación, rasgo que podría asociarse al control propio de las organizaciones de estructuras burocráticas.

Desde la satisfacción de las necesidades, también se observarían diferencias significativas en los modos de motivar a los colaboradores, existentes entre los diferentes jefes, casos de estudio de la presente investigación.

Si tomamos a Carlos S., Carlos T., y Mario, podríamos destacar sus formas de motivar al personal desde el ofrecimiento de desafíos, desarrollando y confiando en el recurso humano, dando ánimo a través de la comunicación, desde la confianza y la honestidad y guiando, capacitando y felicitando al personal cuando la tarea esté bien hecha.

Desde el lado de Pablo, la motivación se ligaría al establecimiento de objetivos para cada persona de su equipo, delegando en ellas pero ejerciendo un control y monitoreo constante.

Por último, consideraremos las percepciones individuales de cada jefe en relación a la cultura organizacional de la empresa.

Para el tipo de cultura actual, se encontraría una coincidencia entre los cuatro jefes, al definirla como de tipo jerárquica o de mercado. En la primera las personas son

competitivas y orientadas hacia el objetivo, mientras que los líderes son impulsores, agresivos y competidores. El crecimiento y la adquisición de recursos son fundamentales. El éxito es definido en términos de penetración y participación en el mercado. En la segunda, los supuestos de estabilidad y control, en el cumplimiento de las normas organizacionales son fundamentales, por cuanto los roles están establecidos a través de normas y regulaciones. En ambas existe una orientación hacia el ambiente externo en lugar de los asuntos internos, con un alto control y supervisión constantes.

Sin embargo, al referirnos al tipo de cultura preferida, esto cambia, mostrando la preferencia de los jefes Carlos S. y Carlos T., por una de tipo clan o innovadora, mientras que los jefes Pablo y Mario, se inclinarían por una de tipo innovadora pero conservando las características de jerarquía.

Esto podría vincularse a que los primeros jefes, son originarios del pueblo y estuvieron atravesados toda su vida por los valores de Steverlynck mientras que los últimos, provienen de otros lugares del país. Podría decirse que son “extranjeros” en esta comunidad, ya que los mismos viven en el pueblo desde que trabajan en la fábrica. Si bien estarían sumergidos en los valores, las leyendas, los mitos de esta comunidad, los mismos no estarían fuertemente arraigados en su identidad.

Desde las tipografías de cultura de Cameron y Quinn, el liderazgo está asociado con las conductas del clan y de la adhocracia, preferidas por los jefes Carlos S. y Carlos T.; mientras que las de mercado y la jerarquía se asocian con la administración, preferidas por los jefes Pablo y Mario.

Sin embargo, Robbins (2004), considera que el éxito organizacional se obtiene tanto con liderazgos eficaces como con gerencias sólidas. En un mundo dinámico y en constante cambio como el actual, debemos valernos de líderes que pongan en tela de juicio el estado de las cosas, que sostengan la cultura a partir de generar visiones e inspirando a sus colaboradores para materializarlas en el día a día. También se precisa de las funciones de los gerentes en las operaciones cotidianas, formulando planes detallados y estructuras organizacionales eficientes.

Finalmente, algo a destacar estaría ligado al tipo de estructura organizacional. La mayoría de los jefes manifiesta que la organización es una empresa familiar que ha crecido y se ha desarrollado mucho en los últimos años, en cuanto a producción se refiere. Sin embargo, esta expansión no alcanza a ciertas prácticas como ser, las formas de tratar los recursos humanos, la comunicación y el trabajo en equipo, las motivaciones del personal; las cuales deberían ser mejoradas para adaptar la organización a los cambios que se presentan en la actualidad.

6. CONCLUSIONES

La presente tesis ha estudiado los constructos liderazgo, motivación y cultura organizacional. El objetivo de la misma fue evaluar el tipo de liderazgo y el nivel de satisfacción de las motivaciones y la influencia, respecto de los mismos, de la cultura organizacional de la empresa propuesta como contexto de estudio.

Para ello se utilizaron, principalmente, los postulados teóricos de Blake y Mouton sobre el liderazgo y las conceptualizaciones a cerca de la cultura organizacional de Edgar Schein y de Cameron y Quinn.

A través de los instrumentos utilizados en la recolección de los datos y del análisis de la información obtenida, se pudo alcanzar los objetivos propuestos.

1. Evaluar el tipo de liderazgo y el nivel de satisfacción de las motivaciones de los líderes.

El tipo de liderazgo presente en la organización no sería uniforme, sino que en cada sector existiría una tendencia prevaleciente. Es así que en las áreas productivas, los jefes entrevistados, oscilarían entre un liderazgo de tipo transformacional y uno de tipo transaccional, donde habría una mayor influencia de este último. Por esta causa, predominarían situaciones en las que el propio jefe decidiría qué y cómo hacer las cosas, marcando a sus colaboradores el paso a seguir.

Por el lado del jefe de personal, el tipo de liderazgo tendría una marcada característica transformacional, donde existiría una gran libertad de acción de los miembros del equipo, confiando en ellos y promoviendo el desarrollo de sus capacidades.

En el primer caso, la preocupación estaría fuertemente ligada a la producción, mientras que en el segundo el interés por las personas sería lo primordial.

Las técnicas y los medios de motivación que los líderes utilizan en la organización, también serían diferentes de acuerdo a cada jefe y estarían ligadas al tipo de liderazgo que ejercería.

Es así que, en la organización se podrían identificar motivadores relacionados a la satisfacción de las necesidades de autorrealización, tanto como factores ambientales o extrínsecos. Los primeros se relacionarían al liderazgo transformacional donde se deposita confianza en los subordinados, alentándolos a tomar riesgos y acompañándolos en los desafíos. Los segundos estarían del lado de las transacciones donde el líder monitorea constantemente y recompensa a los empleados una vez que consiguen el objetivo.

2. Describir el tipo de cultura actual de la empresa propuesta como contexto de estudio y su influencia respecto al liderazgo y motivaciones de líderes.

El tipo de cultura actual de la organización sería percibida como una combinación de mercado y jerárquica, sin embargo entre las distintas áreas se presentan diferencias cuando de la cultura preferida se trata. En ciertas áreas productivas se preferiría la

innovadora con una combinación de jerárquica, mientras que en otras áreas se inclinarían por una de tipo clan o innovadora.

Respecto de la cultura actual, podría decirse que tiene un alto grado de fortaleza, ya que los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y muy compartidos por todos los miembros de la organización.

Una cuestión de gran importancia para destacar, es la influencia que tienen los mitos, las leyendas y la historia pasada de la organización. Sobre todo para aquellos jefes que han crecido en el pueblo donde está emplazada la misma. Estos valores presentes en su identidad, influenciarían su estilo de liderazgo y la forma en que motivarían a sus colaboradores, de forma muy diferente a quienes han llegado a la empresa desde otros lugares.

En definitiva, se evidencia, como la cultura organizacional extrae parte importante de las premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta, produciendo una coherencia básica entre la organización y su entorno.

Recomendaciones finales:

Como se ha expresado anteriormente, la organización configurada como contexto de estudio de esta investigación, parecería ser de esas empresas que desde lo económico

pueden prosperar pero que les faltaría mucho desde la gestión de los recursos humanos. Toda la inversión de tiempo y dinero que se ha hecho en los últimos años, no solo en desarrollar los recursos materiales, sino también en el planeamiento de la estrategia productiva, habría relegado el interés por mejorar la calidad humana dentro de la organización.

Tomando en consideración lo anterior, y a partir de la observación, la evaluación y el estudio realizado sobre los líderes y las características de la organización, se podrían sugerir las siguientes propuestas de mejoras:

❖ *Misión y Visión*

Crear y definir la Misión y la Visión que caracterice a la organización, con el objetivo de delimitar cual es la razón de ser de la empresa. Para luego, explicitarlas e informarlas a todos los colaboradores, con el fin de orientar su acción, esto es, que ellos sepan hacia donde ir y que se espera de ellos.

Para esta tarea, la organización deberá trabajar sobre el liderazgo, ya que los problemas actuales no se resolverán sin organizaciones que tengan éxito, y las organizaciones no pueden tener éxito sin un liderazgo eficaz. El liderazgo es lo que le da a una organización su visión y su capacidad para traducir esa visión en realidad.

Desarrollar en los líderes la capacidad de posicionarse desde un liderazgo estratégico, le permitirá a la empresa, ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.

❖ *Organigrama*

Siguiendo en la línea anterior, elaborar y diagramar un organigrama es fundamental para el funcionamiento organizacional. Esto posibilitaría definir y delimitar roles, tanto como tareas y responsabilidades. Ayudaría a identificar claramente los lugares de conducción, donde los colaboradores podrían apoyarse en su trabajo diario, dirigiendo sus dudas, reclamos, sugerencias a quién correspondiera. Y solucionaría problemáticas que se presentan actualmente, por ejemplo en la eficacia de la comunicación, donde existen “dos voces cantantes que se contradicen todo el tiempo”. A su vez se evitaría que los procesos en las tareas sean tan fragmentados y llevados a cabo por varias personas, ocasionando una disminución en los reprocesos y los costos que conllevan.

❖ *Capacitación*

Sumergida en el escenario actual, con constantes e importantes cambios, la organización debería trabajar sobre la capacitación de los recursos humanos. Debería continuar con esta línea de acción que comenzó hace unos meses, pero que luego fue desestimada, de capacitar al personal. Impulsar una cultura de aprendizaje en la organización, comenzando por las posiciones de liderazgo, produciría con el tiempo cambios a nivel del liderazgo, del trabajo en equipo, de la comunicación, entre otros.

❖ *Motivación*

Implementar planes tendientes a motivar al personal, por ejemplo, retomar prácticas que hasta hace un tiempo fueron implementadas y que luego, por diferentes motivos, se abandonaron: visitas familiares al Museo Textil ubicado dentro del predio de la

organización, creación y distribución de una gacetilla donde se publiquen anécdotas de todos los sectores, creación de días familiares en el entorno natural con el que cuenta la empresa, etc. En definitiva, pequeñas acciones donde todos se sientan protagonistas y que ayuden a sentirse parte de la organización. El entorno natural y único, donde se encuentra emplazada la organización, podría ser utilizado para las diferentes actividades, ya que es una característica muy valorada por los miembros de la misma.

❖ *Recursos Humanos*

Ante la urgente necesidad de contar con mano de obra calificada, la formación y capacitación de los recursos humanos, se convierte en una acción más que primordial. Para esto, se deberían establecer nexos y promover la interacción entre la empresa y las escuelas secundarias, terciarias, de oficio y tecnicaturas, adaptando la curricula a la tecnología actual. Esto abordaría la problemática de la falta de personal calificado que se presenta hoy en día, trabajando en la integración de los diferentes escalones de la cadena de valor de la industria textil.

En el contexto actual, de grandes cambios y desafíos constantes, la organización debería ser capaz de potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, implementando posibles líneas de acción, tendientes a atraer, motivar y retener el talento necesario para el logro de sus objetivos. Basando su estrategia competitiva, no solo en el desarrollo tecnológico, sino en la importancia del desarrollo de los recursos humanos, privilegiando y destacando sus capacidades y valores.

7. BIBLIOGRAFÍA

Referencias de Libros

Bennis, W., y Nanus, B. (1985). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia: Editorial Norma.

Castro Solano, A., Lupano Perugini, M., Benatuil, D. y Nader, M., (2011). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Cortese, H., (1998). *Ensayo sobre el estado del arte de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones Visionarias*. Estudio a pedido de la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina. Buenos Aires.

Eco, U. (2012). *Como se hace una tesis*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Filippi, G. (2003). *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Buenos Aires: Eudeba.

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en la organización*. México: Editorial Oxford.

Drucker, P. (1996). *El líder del futuro*. Buenos Aires: Deusto.

Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?* Harvard Business Review América Latina

Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1999). *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.

Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo: las herramientas y técnicas para cambiar su organización y el mundo*. Buenos Aires: Paidós.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw-Hill.

Hesselbein, F. y Marshall, G., (2007). *El líder del futuro: visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*. España: Ediciones Deusto.

Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.

Melamed, A., (2015). *Historias y mitos de la oficina. Lo que nadie cuenta*. Argentina: Editorial Planeta.

Minayo, M. C. (2007). *El desafío del conocimiento: investigación cualitativa en la salud*. San Pablo: Hucitec.

Pinkola Estés, C. (2003). *El Jardinero Fiel. Una historia sabia acerca de lo que jamás puede morir*. Barcelona: Ediciones B.

Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Estados Unidos: Harvard Business Review.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Sadowsky, J. y Roche, L. (2013). *Las siete reglas del storytelling. Inspire a su equipo con liderazgo auténtico*. Buenos Aires: Editorial Granica.

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

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza& Janes.

Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica

Stupenengo, S., (2008). *Hecho en Flandria*. Buenos Aires: Editorial Epyca.

Torres, S., González Bonorino, A., Vavilova, I. (2012). *La Cita y Referencia Bibliográfica: Guía basada en las normas APA*. Buenos Aires: Biblioteca Central UCES.

Referencias de Tesis

Castillo, H., y Cabrera, V. (2012). *Efectos de liderazgo y motivación*. (Trabajo de investigación). Mendoza. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf

Gegenschatz, A. (2001). *Motivación del recurso humano: un factor clave de competitividad, generador de la calidad y rentabilidad*. (Tesis de Maestría). Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires. Recuperado de <http://biblioteca.uces.edu.ar/opac/cgi-bin/pgopac.cgi?VDOC=4.29498&n=Motivaci%F3n-del-recurso-humano-un-factor-clave-de-competitividad-generador-de-la-calidad-y-rentabilidad->

Lagos, C. (2013). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres*

empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la ciudad de Buenos Aires.

(Tesis de Maestría) Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires.

Recuperado de

<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2606/EstudioLagos.pdf?sequence=1>

Leslie, B. (2009). *Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana.* (Trabajo de investigación). Universidad Metropolitana. Caracas. Recuperado

<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3625135.pdf>

Ventura, S.H. (2002). *Metodología y herramientas para transformar ventajosamente la cultura de una organización en el siglo XXI.* (Tesis de Maestría). Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires. Recuperado de

[http://biblioteca.uces.edu.ar/opac/cgi-](http://biblioteca.uces.edu.ar/opac/cgi-bin/pgopac.cgi?VDOC=4.29565&n=Metodolog%EDa-y-herramientas-para-transformar-ventajosamente-la-cultura-de-una-organizaci%F3n-en-el-siglo-XXI-)

[bin/pgopac.cgi?VDOC=4.29565&n=Metodolog%EDa-y-herramientas-para-](http://biblioteca.uces.edu.ar/opac/cgi-bin/pgopac.cgi?VDOC=4.29565&n=Metodolog%EDa-y-herramientas-para-transformar-ventajosamente-la-cultura-de-una-organizaci%F3n-en-el-siglo-XXI-)

[transformar-ventajosamente-la-cultura-de-una-organizaci%F3n-en-el-siglo-XXI-](http://biblioteca.uces.edu.ar/opac/cgi-bin/pgopac.cgi?VDOC=4.29565&n=Metodolog%EDa-y-herramientas-para-transformar-ventajosamente-la-cultura-de-una-organizaci%F3n-en-el-siglo-XXI-)

Referencias de Recursos Electrónicos e Internet

Adúriz, I. (2009). *La industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo.* Recuperado el 10 de abril de 2015, de

<http://foco.org.ar/documentos/Documentos%20de%20trabajo/La%20industria%20textil%20en%20Argentina.pdf>

Argentina para armar (2015). *Jefes tóxicos Vs. Líderes sensibles (08/02/2015) Bloque 1.*

Recuperado el 20 de mayo de 2015, de [http://tn.com.ar/programas/argentina-para-
armar/argentina-para-armar-jefes-toxicos-vs-lideres-sensibles-08022015-bloque-
1_568408?destination=programas%2F31](http://tn.com.ar/programas/argentina-para-armar/argentina-para-armar-jefes-toxicos-vs-lideres-sensibles-08022015-bloque-1_568408?destination=programas%2F31)

Argentina para armar (2015). *Jefes tóxicos Vs. Líderes sensibles (08/02/2015) Bloque 2.*

Recuperado el 20 de mayo de 2015, de [http://tn.com.ar/programas/argentina-para-
armar/argentina-para-armar-jefes-toxicos-vs-lideres-sensibles-08022015-bloque-
2_568409?destination=programas%2F31](http://tn.com.ar/programas/argentina-para-armar/argentina-para-armar-jefes-toxicos-vs-lideres-sensibles-08022015-bloque-2_568409?destination=programas%2F31)

Babor, S. J. ((2013). *En las empresas, el tema de la felicidad se coló por la ventana y hoy es central.* Recuperado el 19 de agosto de 2015, de [http://www.clarin.com/opinion/empresas-felicidad-colo-ventana-
central_0_1006099463.html](http://www.clarin.com/opinion/empresas-felicidad-colo-ventana-central_0_1006099463.html)

Belini, C. (2008). *Una época de cambios: la industria textil argentina entre dos crisis, 1914-1933.* Recuperado el 10 de abril de 2015, de [file:///C:/Users/Soledad/Downloads/4503-14425-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Soledad/Downloads/4503-14425-1-PB%20(2).pdf)

Feldberg, D. (2013). *Tres claves básicas para motivar a los empleados y aumentar su productividad.* Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de [http://www.iprofesional.com/notas/170959-Tres-claves-bsicas-para-motivar-a-los-
empleados-y-aumentar-su-productividad](http://www.iprofesional.com/notas/170959-Tres-claves-bsicas-para-motivar-a-los-empleados-y-aumentar-su-productividad)

Fudim, P. (2014). *Cultura organizacional: un instrumento de control y de administración de riesgos*. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www.iprofesional.com/notas/182472-Cultura-organizacional-un-instrumento-de-control-y-de-administracin-de-riesgos>

Instituto de enseñanza San Jorge, (2010). *Evolución de la industria Textil Argentina*. Recuperado el 10 de abril de 2015 de <http://evoluciondelaindustriatextil.blogspot.com.ar/2010/09/evolucion-de-la-industria-textil-en-la.html>

Melamed, A. (2015). *Cómo trazar la pintura del éxito*. Recuperado el 9 de marzo del 2015, de <http://www.lanacion.com.ar/1774049-como-trazar-la-pintura-del-exito>

Melamed, A. (2014). *El liderazgo más buscado es el que se define más humano*. Recuperado el 20 de marzo del 2015, de <http://www.lanacion.com.ar/1692348-el-liderazgo-mas-buscado-es-el-que-se-define-mas-humano#comentar>

Melamed, A. (2014). *No solo es ropa, es una cultura*. Recuperado el 10 de enero del 2015, de <http://www.lanacion.com.ar/1656474-no-es-solo-ropa-es-una-cultura>

Melamed, A. (2015). *El trabajo de los jefes es descubrir porqué trabaja su gente*.

Recuperado el 10 de septiembre de 2015, de <http://www.humanizeconsulting.com/el-trabajo-de-los-jefes-es-descubrir-por-que-trabaja-su-gente/>

Novoa, C. (2013). *Desde los jefes autoritarios a los entrenadores: ¿qué tipos de liderazgos predominan entre los argentinos?* Recuperado el 15 de noviembre del 2014,

de <http://www.iprofesional.com/notas/166605-Desde-los-jefes-autoritarios-a-los-entrenadores-qu-tipo-de-liderazgos-predominan-entre-los-argentinos>

Lo Destro, D. (2013). *La cultura organizacional como factor del éxito*. Recuperado el

10 de septiembre de 2015, de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=4097>

Lovaglio, N. (2008). *El factor humano hace la diferencia*. Recuperado el 20 de

septiembre de 2015, de <http://www.lanacion.com.ar/993732-el-factor-humano-hace-la-diferencia>

Senge, P. (2011). *Hay gerentes que solo quieren tener el control*. Recuperado el 21 de

agosto de 2015, de http://www.ieco.clarin.com/economia/gerentes-solo-quieren-tener-control_0_510549169.html

Samela, G. (2015). *Liderazgo, lo más buscado en capacitación*. Recuperado el 20 de marzo de 2015, de http://www.ieco.clarin.com/campus-ieco/liderazgo-demanda-capacitacion-educacion_ejecutiva_0_1316868594.html

Trechera Herreros, J. L. (2008). *Motivación, un concepto clave para la retención de talentos*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, de <http://www.iprofesional.com/notas/60008-Motivacin-un-concepto-clave-para-la-retencin-de-talentos>

Wikipedia (2015). *Julio Steverlynck*. Recuperado el 10 de junio de 2015 de, [https://es.wikipedia.org/wiki/Julio Steverlynck](https://es.wikipedia.org/wiki/Julio_Steverlynck)

Wikipedia (2015). *Historia de la industria en la Argentina*. Recuperado el 10 de abril de 2015, de https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_industria_en_la_Argentina

Williams, D. (2015). *Aseguran que los verdaderos líderes “construyen puentes” y “no tienen miedo de cruzar fronteras”*. Recuperado el 04 de junio de 2015 de, <http://www.iprofesional.com/notas/209499-Aseguran-que-los-verdaderos-lderes-construyen-puentes-y-no-tienen-miedo-de-cruzar-fronteras>

8. ANEXOS

ANEXO 1 - Carpeta entregada a los jefes que contiene:

- Carta de presentación,
- Cuestionario de Liderazgo de Blake y Mouton
- Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn
- Entrevista semiestructurada en profundidad.



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Jáuregui, 24 de agosto de 2015

Estimado Mario:

En el marco de mis estudios de posgrado y como parte de mi Tesis, estoy realizando una investigación sobre los estilos de liderazgo, las motivaciones y la cultura de la organización de la que formas parte. Para lo cual necesitaría tener las visiones más relevantes de la empresa: por esto creo que, tanto tu posición de líder, como la predisposición que siempre expresas, podrían ayudarme para dicho estudio.

Por supuesto, la información brindada en el presente trabajo será de carácter estrictamente confidencial ya que solo será utilizada con fines académicos y educativos.

Solicito tu colaboración para realizar los siguientes cuestionarios. Los mismos refieren a tus formas de liderar diariamente grupos de trabajo, a tus concepciones sobre la motivación y a tu visión acerca de las características culturales de la organización.

Dentro de una semana, pasará por la fábrica a retirar la carpeta y a realizarte la entrevista. Las preguntas de la misma serán simples, referirán a tu rutina de trabajo y a tu relación con los otros. Podrás expresar cuantas anécdotas o situaciones vividas desees, tanto como algo que quieras contar y que no fuera preguntado.

Desde ya agradezco mucho tu predisposición y colaboración. Cualquier duda o inquietud no dejes de comunicarte conmigo.

Lic. María Soledad Putelli

soledad_putelli@hotmail.com

(011) 6493-7354 / 498522

1- Cuestionario de Liderazgo (BLAKE y MOUTON)

Consigna: Las siguientes frases describen estilos de conducta de liderazgo. Conteste cada una con la opción que mejor describe su comportamiento como líder de un grupo de trabajo.

		SIEMPRE	FRECUENTE MENTE	OCASIONA LMENTE	RARA VEZ	NUNCA
1	Favorecería una completa libertad de trabajo por parte de los miembros del grupo					
2	Permitiría que los miembros del grupo utilizaran su propio criterio en la solución de los problemas					
3	Hablaría como representante del grupo					
4	Permitiría que los miembros del grupo hicieran su trabajo de acuerdo con lo que ellos piensen que es mejor					
5	Sería capaz de tolerar la incertidumbre y la postergación					
6	Me gustaría analizar y disminuir los conflictos que hubiera en el grupo					
7	Permitiría rotar libremente a los miembros del grupo en un trabajo y los dejaría ejecutarlo					
8	Representaría al grupo en reuniones con otras áreas u organizaciones					
9	Decidiría lo que debe hacerse y como se debe hacer					
10	Presionaría para aumentar la producción					
11	Me gustaría que las cosas salgan tal como yo las haya predicho					
12	Permitiría en el grupo un alto grado de iniciativa					
13	Pediría a los miembros del grupo que trabajaran más duro					
14	Programaría el trabajo que debe hacerse					
15	Confiaría en que las personas del grupo utilizarían su buen juicio					
16	Me gustaría convencer a los demás del beneficio de mis ideas					
17	Permitiría que el grupo siguiera su propio ritmo					

2- Cuestionario de Diagnóstico de Cultura “OCAI” (CAMERON y QUINN)

Consigna: El siguiente formulario posee 24 afirmaciones. La columna izquierda hace referencia a su percepción de la “Cultura Actual” de la organización, mientras que la derecha hace referencia a la “Cultura Preferida” por usted, es decir, la cultura que usted desearía tener en la organización.

Para cada categoría (Características dominantes, Liderazgo organizacional, Estilo management RRHH, Unión de la organización, Énfasis estratégico y Criterio para el éxito) deberá distribuir 100 puntos, de la forma que crea conveniente, pero asegurándose que el total sea siempre de 100, ni más ni menos. Esto deberá hacerlo tanto para la “Cultura Actual” como para la “Cultura Preferida”.

A continuación se muestra un ejemplo:

1.	CARACTERISTICAS DOMINANTES	ACTUAL	PREFERIDA
A	La Organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.	20	30
B	La Organización es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.	15	70
C	La Organización está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos	50	0
D	La organización es muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	15	0
TOTAL		100	100

Por favor, complete el cuestionario que se adjunta a continuación:

CATEGORÍAS		CULTURA	
1.	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	ACTUAL	PREFERIDA
A	La Organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.		
B	La Organización es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.		
C	La Organización está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos		
D	La organización es muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.		
TOTAL			
2.	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	ACTUAL	PREFERIDA
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgo.		
C	El líder de la empresa es el que está orientado a resultados, es agresivo en el logro de resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL			
3.	ESTILO MANAGEMENT RRHH	ACTUAL	PREFERIDA
A	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.		
C	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.		
D	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la estabilidad de los puestos de trabajo y durabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL			
4.	UNION DE LA ORGANIZACIÓN	ACTUAL	PREFERIDA
A	Lo que mantiene unida a la organización son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B	Lo que mantiene unida la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	Lo que mantiene unida la organización son el énfasis en el logro y en el alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.		
D	Lo que mantiene unida la organización son las reglas formales y políticas.		
TOTAL			
5.	ENFASIS ESTRATEGICO	ACTUAL	PREFERIDA
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorado.		
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado son características dominantes.		
D	La organización enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones estables son importantes.		
TOTAL			
6.	CRITERIO PARA EL ÉXITO	ACTUAL	PREFERIDA
A	La organización define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.		
B	La organización define éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos.		
C	La Organización define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.		
D	La organización define éxito en base a eficiencia. Entrega confiable y bajos costos, seguridad en la entrega de bienes y servicios.		
TOTAL			

ANEXO 2 – Modelo de entrevista a los jefes (Liderazgo, Motivación, Cultura Organizacional)

Nombre del entrevistado:

Edad:

Puesto o cargo que ocupa en la organización:

Antigüedad en el puesto:

Cantidad de personas a cargo:

Nivel de estudio alcanzado:

- Secundario
- Terciario
- Universitario

Título obtenido (o a obtener, en caso de estar incompleto):

1- ¿Cuál es tu tarea o función principal dentro de la organización?

2- En tu opinión ¿Cómo caracterizarías la estructura de la organización: como centralizada o descentralizada, como formal o informal, como plana o jerárquica?

3- Teniendo en cuenta tu trayectoria laboral ¿Cómo definís el éxito en el trabajo?

4- Describe desde tu experiencia y con tus palabras tu estilo o tipo de liderazgo. Por favor, ejemplificá con alguna anécdota que hayas vivido en el trabajo.

5- Si pudieras elegir ¿dejarías el cargo de líder? Fundamentar el sí o el no.

6- Como líder dentro de la organización ¿Cuáles son tus mayores aportes para el logro de los objetivos de la empresa?

7- Desde tu forma de pensar ¿Cuál es la mejor manera de motivar a un equipo de colaboradores? ¿Cómo lograrás que las personas hagan lo que vos desees o aquello que entendés que es lo mejor en cada caso?

8- Según tu opinión ¿Creés que a las personas en general les gusta trabajar, que poseen motivación hacia la tarea, o que su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

9- Teniendo en cuenta tu experiencia ¿Cuáles serían las competencias que tendría que tener un líder exitoso? Y por el contrario, ¿Cuáles creés que son las actitudes y los comportamientos de un líder negativo?

10- Según tu percepción y trayectoria dentro de la empresa ¿cómo definís y describís la cultura actual de la organización? Considerando el espacio físico, los hábitos, los ritos, los tipo de eventos que se llevan a cabo, el horario de trabajo, los valores, las reuniones, etc.

11- ¿Qué significa para vos ser miembro de la organización? Tenés conocimiento o creés saber que piensa el resto de los colaboradores a cerca de trabajar en ella.

12- Desde lo organizacional ¿cómo funciona la comunicación entre los diferentes miembros de la misma? ¿Cómo llegan las noticias a los colaboradores? ¿Cuál es el medio de comunicación más eficiente?

13- Imaginando que algún conocido o amigo estaría por ingresar a trabajar en la empresa ¿cómo le describirías a tu organización? ¿Qué le contarías?

14- ¿Qué definición tiene la organización de trabajo en equipo?

15- Para finalizar ¿hay algo que quieras contar, sobre la organización, el liderazgo o la cultura que no se te haya preguntado? Por favor, describí alguna anécdota linda o agradable que hayas vivido en la organización o con tus compañeros y que quieras contar.

ANEXO 3 - Transcripción de las entrevistas realizadas a los jefes

Entrevistado: JEFE CARLOS S.

<i>Entrevista (Liderazgo - Motivación - Cultura organizacional)</i>					
Edad	Sector	Puesto o cargo que desempeña en la organización	Antigüedad en el cargo	Personal a cargo	Nivel de estudio alcanzado
41 años	RRHH - Administración	Jefe de Personal	5 años en el puesto (12 en la empresa)	20 personas	Universitario (Lic. Administración Empresas)

1- ¿Cuál es tu tarea o función principal dentro de la organización?

Dentro de la empresa me desempeño como responsable del área de RRHH. Mis tareas principales están relacionadas a la elaboración e implementación de todas las políticas que tienen que ver con el personal. En ellas estarían englobadas el diseño de las políticas de reclutamiento y selección, la incorporación, promoción, desarrollo y también la desvinculación del personal. También me encargo de la liquidación de los sueldos y de las consultas y reclamos varios que puedan tener los colaboradores.

2- En tu opinión ¿Cómo caracterizarías la estructura de la organización: como centralizada o descentralizada, como formal o informal, como plana o jerárquica?

Se podría decir que la estructura actual de la organización es fuertemente centralizada, informal y de tipo jerárquica.

3- Teniendo en cuenta tu trayectoria laboral ¿Cómo definís el éxito en el trabajo?

El éxito en el trabajo lo defino como el cumplimiento de las metas planteadas, formando para ello equipos de trabajo que permitan llevar adelante y concretar las tareas planificadas, siempre con buen clima de trabajo.

4- Describe desde tu experiencia y con tus palabras tu estilo o tipo de liderazgo.

Por favor, ejemplificá con alguna anécdota que hayas vivido en el trabajo.

Mi estilo de liderazgo es participativo y orientado a las personas. Actualmente, el sector de RRHH se encuentra en un proceso de cambio y me aseguro de brindar el espacio personal para que cada integrante del mismo contribuya en este proceso. Por lo general se plantean temas a resolver y son mis colaboradores los que determinarán que camino seguirán para alcanzar las metas propuestas. Siempre con la idea de colaborar e intercambiar opiniones y ayudarnos en el equipo de trabajo.

5- Si pudieras elegir ¿dejarías el cargo de líder? Fundamentar el sí o el no.

En realidad, no podría dejar el cargo de líder. Aunque quisiera no podría dejar este lugar, ya sea por la función que cumplo, por mi trayectoria en la empresa y el grupo de trabajo, etc.

6- Como líder dentro de la organización ¿Cuáles son tus mayores aportes para el logro de los objetivos de la empresa?

Mi mayor aporte a los objetivos de la empresa es el compromiso constante y permanente. Esto lo transmito continuamente a través de mis acciones cotidianas. Creo que sin compromiso, sin honestidad y sin profesionalismo no se podría aportar nada para cumplir con los objetivos de la organización.

7- Desde tu forma de pensar ¿Cuál es la mejor manera de motivar a un equipo de colaboradores? ¿Cómo lograrás que las personas hagan lo que vos deseas o aquello que entendés que es lo mejor en cada caso?

Considero que la mejor forma de motivar a mi equipo de trabajo es ofreciéndoles diferentes desafíos y que, a partir de estos, sean ellos quienes desarrollen habilidades para alcanzar las metas. Desde mi posición darles el soporte y el ámbito para hacerlo. Reconocer sus logros y también los intentos o propuestas que realicen ya sea lleguen o no a buen puerto. Creo que es el camino para que se cumplan los objetivos de trabajo.

8- Según tu opinión ¿Creés que a las personas en general les gusta trabajar, que poseen motivación hacia la tarea, o que su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

Considero que en general a las personas les gusta trabajar, pero, obviamente, siempre hay excepciones a la regla. Si la gente no está motivada, se debería trabajar en esta problemática y no caer en el simplismo de caracterizarlos como perezosos.

9- Teniendo en cuenta tu experiencia ¿Cuáles serían las competencias que tendría que tener un líder exitoso? Y por el contrario, ¿Cuáles creés que son las actitudes y los comportamientos de un líder negativo?

Un líder exitoso sería aquel que brinda un espacio para el autodesarrollo, desde la participación y motivación del personal. Por el contrario, un líder negativo es el que se maneja desde lo autoritario, imponiendo sus ideales y maneras de pensar y explicando en que forma deben ser llevadas a cabo las metas.

10- Según tu percepción y trayectoria dentro de la empresa ¿cómo definís y describís la cultura actual de la organización? Considerando el espacio físico, los hábitos, los ritos, los tipos de eventos que se llevan a cabo, el horario de trabajo, los valores, las reuniones, etc.

Actualmente, a la cultura organizacional de la empresa la definiría por las siguientes características: su estructura y el funcionamiento de sus procesos es de tipo informal con falta de definición de algunos roles, tiene un estilo de conducción personalista, encarnado en la figura del presidente, con un alto grado de control (horarios de trabajo, producción, sanciones, etc.) y con muchas dificultades en la comunicación. El espacio físico varía de acuerdo a cada sector, hay sectores que son más acogedores que otros, más estéticos y otros que son menos cálidos, en los cuales se debe trabajar a futuro.

11- ¿Qué significa para vos ser miembro de la organización? Tenés conocimiento o creés saber que piensa el resto de los colaboradores a cerca de trabajar en ella.

En la organización asumo el mismo grado de compromiso y profesionalismo que tuve en toda mi carrera. Por otra parte, trabajar en este lugar, que fue el corazón y la piedra fundamental de mi querido pueblo Jáuregui, tiene un valor que excede lo anterior y que es muy importante para mí. Respecto a lo que percibo del resto de los colaboradores, es muy variado. Dependiendo del sector, se encuentra gente con mucho compromiso por sentirse parte de la organización y otros, en cambio, muy disconformes con ciertas condiciones que le ofrece la empresa, pero que siguen estando en la misma.

12- Desde lo organizacional ¿cómo funciona la comunicación entre los diferentes miembros de la misma? ¿Cómo llegan las noticias a los colaboradores? ¿Cuál es el medio de comunicación más eficiente?

La comunicación es uno de los pilares que debe ser mejorada. Muchas veces, la mayoría de ellas, llegan mensajes contradictorios y por vías informales. Se realizan reuniones de trabajo, por lo general asisten solo los jefes y supervisores, pero estas no son bien vistas por los colaboradores. Además de estas reuniones se utilizan otros medios, como ser las carteleras, los correos electrónicos a los diferentes sectores, etc., siempre dependiendo del nivel hacia donde se dirigen. Los canales varían dependiendo del tipo de mensaje, si es horizontal, ascendente o descendente.

13- Imaginando que algún conocido o amigo estaría por ingresar a trabajar en la empresa ¿cómo le describirías a tu organización? ¿Qué le contarías?

Le diría que es una organización que se encuentra en formación. Que aún no termina de pasar de pequeña empresa familiar a la gran empresa en la que se fue convirtiendo. Pero que acá las relaciones humanas que se forman son muy importantes, que se trabaja con

muy buen clima entre pares y que se está trabajando sobre la estructura, para que la misma se adapte a los cambios que conlleva el contexto.

14- ¿Qué definición tiene la organización de trabajo en equipo?

Actualmente hay mucho por mejorar respecto del trabajo en equipo. Hay muchas áreas o sectores en la empresa y es muy distinta la forma en que funcionan o como se trabaja cada una de ellas. Ciertos sectores funcionan muy bien, pero en otros se está trabajando para que se entienda que el trabajo en equipo es la mejor manera de trabajar y cumplir con los objetivos.

15- Para finalizar ¿hay algo que quieras contar, sobre la organización, el liderazgo o la cultura que no se te haya preguntado? Por favor, describí alguna anécdota linda o agradable que hayas vivido en la organización o con tus compañeros y que quieras contar.

Respecto del liderazgo y la cultura organizacional, con el correr del tiempo se ha logrado que desde la dirección se tome conciencia de la importancia de estos temas. Por ejemplo, para una empresa con dos plantas y trescientos empleados, el área de RRHH cuenta con solo tres personas y no terceriza ninguna tarea. La acción más reciente que se ha desarrollado tiene que ver con la contratación de una Consultora especialista en temas de RRHH, que está trabajando en coordinación con nosotros en todos estos temas. Están realizando algunas búsquedas de personal y tuvimos ciertas intervenciones o capacitaciones sobre varios temas con metodologías de focus group, por ejemplo. Sin embargo, todo quedó en esas intervenciones, cuesta mucho cambiar la forma de pensar de la cúpula de la organización. Pero es un trabajo que se hace muy de a poco.

Anécdotas tengo muchas para contar, pero podría mencionar las inundaciones que sufrimos en finales del 2014, donde quedaron muchas máquinas bajo el agua. En ese momento de crisis se pudieron observar muchas cosas, tanto positivas como negativas. Con mucho esfuerzo se evitaron daños peores y se logró en poco tiempo recuperar lo perdido. Allí fue cuando quedo de manifiesto el compromiso y compañerismo entre quienes estuvimos presentes y también las actitudes de total desinterés en un grupo minúsculo.

Entrevistado: JEFE CARLOS T.

<i>Entrevista (Liderazgo - Motivación - Cultura organizacional)</i>					
Edad	Sector	Puesto o cargo que desempeña en la organización	Antigüedad en el cargo	Personal a cargo	Nivel de estudio alcanzado
48 años	Producción	Jefe de Tejeduría	7 años en el puesto (12 en la empresa)	56 personas	Secundario (Técnico Mecánico)

1- ¿Cuál es tu tarea o función principal dentro de la organización?

Me desempeño como Jefe de Tejeduría, que dentro de la organización, es un sector de producción la cual se lleva a cabo por programación.

2- En tu opinión ¿Cómo caracterizarías la estructura de la organización: como centralizada o descentralizada, como formal o informal, como plana o jerárquica?

A la estructura de la organización la definiría como fuertemente centralizada, informal y jerárquica.

3- Teniendo en cuenta tu trayectoria laboral ¿Cómo definís el éxito en el trabajo?

Para mí, el éxito en el trabajo es hacer las cosas bien, ser productivo y llegar a las metas. Estoy orgulloso de mis logros en el trabajo y en la fábrica, a pesar de que no te lo valoran. Creo que mi trabajo es muy bueno.

4- Describe desde tu experiencia y con tus palabras tu estilo o tipo de liderazgo.

Por favor, ejemplificá con alguna anécdota que hayas vivido en el trabajo.

Podría decirse que me considero un líder, porque infundo confianza y entusiasmo en la gente, soy bueno guiando y dando el ejemplo. Una anécdota que podría contarte, fue un día en que el dueño de la empresa se enojó conmigo, sin razón alguna, solo por políticas y criterios, y si bien es un hecho largo de contar en esta entrevista, la situación llegó a los oídos de los operarios, se rumoreaba que me querían sacar de mi puesto y ellos dijeron que si me sacaban iban a parar la sección, la producción del sector. Más allá que la situación no fue buena, me dio aliento y satisfacción saber de la reacción de ellos para conmigo.

5- Si pudieras elegir ¿dejarías el cargo de líder? Fundamentar el sí o el no.

Sí, lo dejaría. Trabajar bien es lo que importa y eso se puede hacer desde cualquier posición.

6- Como líder dentro de la organización ¿Cuáles son tus mayores aportes para el logro de los objetivos de la empresa?

Mis mayores aportes como líder es mi capacidad de trabajo, haciendo énfasis en los compañeros y superándome día a día.

7- Desde tu forma de pensar ¿Cuál es la mejor manera de motivar a un equipo de colaboradores? ¿Cómo lograrás que las personas hagan lo que vos deseas o aquello que entendés que es lo mejor en cada caso?

A la gente de mi sector la animo a trabajar con una buena comunicación, dando el ejemplo con mis acciones, siendo confiable para con ellos y honesto en la relación que tenemos dentro del trabajo.

8- Según tu opinión ¿Creés que a las personas en general les gusta trabajar, que poseen motivación hacia la tarea, o que su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

Creo que la persona que puede hacer el trabajo que le gusta lo hace con ganas y si hay motivación más aún. De lo contrario, son indolentes y perezosos, lamentablemente y sobre todo, si no están conformes con la empresa. Acá hay de los dos casos.

9- Teniendo en cuenta tu experiencia ¿Cuáles serían las competencias que tendría que tener un líder exitoso? Y por el contrario, ¿Cuáles creés que son las actitudes y los comportamientos de un líder negativo?

Un líder exitoso es quién le gusta seguir creciendo en lo suyo, buscando nuevos desafíos que te lleven a superarte y manteniendo siempre las ganas de trabajar. De un líder negativo te puedo decir: si sos negativo no sos líder, por lo que significa la palabra líder. Negativo se puede nacer y no llegarías a ser líder. Lo que podría pasar es que no seas valorado, reconocido y empieces a “bajonearte” y lo tomen como negativo, pero atrás de esto hay un motivo. Líder se nace, no se hace.

10- Según tu percepción y trayectoria dentro de la empresa ¿cómo definís y describís la cultura actual de la organización? Considerando el espacio físico, los

hábitos, los ritos, los tipo de eventos que se llevan a cabo, el horario de trabajo, los valores, las reuniones, etc.

Hace muchos años que estoy en la empresa y creo que es una empresa complicada, que creció en volumen pero no en la cabeza. No hay una valoración de las personas que trabajan acá, sobre todo a las que son buenas y trabajadoras. Los espacios físicos dejan mucho que desear, algunos sectores son mejores que otros, pero todos no tienen buenas condiciones para los operarios, que cumplen muchas horas de trabajos. Las reuniones son muchas y por lo general no son productivas.

11- ¿Qué significa para vos ser miembro de la organización? Tenés conocimiento o creés saber que piensa el resto de los colaboradores a cerca de trabajar en ella.

Obviamente que ser miembro de la organización es bueno, sobre todo por la carrera que uno hizo dentro de ella, por los méritos que cosecho con el trabajo propio. Ahora, en cuanto a lo que piensa el resto, creo que piensan de forma negativa, ninguno de ellos está conforme en cómo se comporta la empresa con uno.

12- Desde lo organizacional ¿cómo funciona la comunicación entre los diferentes miembros de la misma? ¿Cómo llegan las noticias a los colaboradores? ¿Cuál es el medio de comunicación más eficiente?

La comunicación en la fábrica no es para nada buena: en todo momento hay dos voces cantantes que entre ellas se contradicen. Por mi parte, el medio de comunicación más eficiente que aplico en mi sector, es por medio de instructivos y el dialogo permanente con los operarios.

13- Imaginando que algún conocido o amigo estaría por ingresar a trabajar en la empresa ¿cómo le describirías a tu organización? ¿Qué le contarías?

Uf... primero le diría que busque trabajo en otra empresa. Luego le describiría la parte organizativa: no es para nada confiable.

14- ¿Qué definición tiene la organización de trabajo en equipo?

Le empresa carece por completo de organización, no existe el trabajo en equipo, y lo poco que hay no es bueno.

15- Para finalizar ¿hay algo que quieras contar, sobre la organización, el liderazgo o la cultura que no se te haya preguntado? Por favor, describí alguna anécdota linda o agradable que hayas vivido en la organización o con tus compañeros y que quieras contar.

Siempre digo que lo bueno supera a lo malo. En todos estos años dentro de la empresa he vivido varios tipos de etapas, hemos hecho con mi grupo de trabajo cosas muy buenas, hubo desafíos que superamos y seguimos superando, me gané el respeto del personal, conocí buena gente, gente de trabajo, pude aprender mucho y enseñar también. Me siento orgulloso de varios de los compañeros que están conmigo y de lo que he hecho, esto me hace sentir que el día que me vaya, saldré por la puerta grande como dicen... y el pecho erguido.

Entrevistado: JEFE PABLO

<i>Entrevista (Liderazgo - Motivación - Cultura organizacional)</i>					
Edad	Sector	Puesto o cargo que desempeña en la organización	Antigüedad en el cargo	Personal a cargo	Nivel de estudio alcanzado
47 años	Producción	Jefe de Planta	14 años en el puesto	250 personas	Master (Administración de Empresas)

1- ¿Cuál es tu tarea o función principal dentro de la organización?

Mi nombre es Pablo, soy ingeniero textil y tengo un Master en administración de empresas. Dentro de la organización me desempeño como jefe de planta y mi función tiene que ver con el coordinar la producción y también gestionar los recursos para obtener los resultados planeados.

2- En tu opinión ¿Cómo caracterizarías la estructura de la organización: como centralizada o descentralizada, como formal o informal, como plana o jerárquica?

Creo que la estructura actual de la organización es bastante plana, de tipo informal y descentralizada, aunque está tendiendo a centralizarse.

3- Teniendo en cuenta tu trayectoria laboral ¿Cómo definís el éxito en el trabajo?

El éxito sería posicionarse como la compañía número uno en el mercado, pudiendo abarcar una alta proporción del mismo y ser nombrada por la competencia.

4- Describe desde tu experiencia y con tus palabras tu estilo o tipo de liderazgo.

Por favor, ejemplificá con alguna anécdota que hayas vivido en el trabajo.

Mi estilo de liderazgo es participativo. En general, suelo armar comités con los colaboradores más idóneos en determinados temas, por ejemplo, comité de calidad, comité de gestión, comité de desarrollos, etc.

5- Si pudieras elegir ¿dejarías el cargo de líder? Fundamentar el sí o el no.

No, no dejaría el lugar de liderazgo. Porque creo que es lo que mejor sé hacer.

6- Como líder dentro de la organización ¿Cuáles son tus mayores aportes para el logro de los objetivos de la empresa?

Creo que desde mi posición de líder, desarrollo y apporto todas mis competencias a los objetivos de la empresa, como ser mi capacidad de organización, de sistematización, así como también mi criterio para la resolución de los problemas que se presenten, mi visión, tanto a medio y largo plazo y mis conocimientos técnicos.

7- Desde tu forma de pensar ¿Cuál es la mejor manera de motivar a un equipo de colaboradores? ¿Cómo lograrás que las personas hagan lo que vos desees o aquello que entendés que es lo mejor en cada caso?

La mejor manera de motivar y dirigir a un equipo es definiendo objetivos para cada miembro del mismo y monitorear permanentemente. Se debe delegar y controlar.

También suelo hacerlos participes de las decisiones y uso mucho el “brainstorming”¹⁶ (tormenta de ideas).

8- Según tu opinión ¿Creés que a las personas en general les gusta trabajar, que poseen motivación hacia la tarea, o que su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

Supongo que a las personas les guste o no trabajar dependería del entorno, del clima de trabajo y la opinión de ser reconocido. Aunque todo también depende en gran medida de la persona y de sus vivencias, tanto pasadas como actuales.

9- Teniendo en cuenta tu experiencia ¿Cuáles serían las competencias que tendría que tener un líder exitoso? Y por el contrario, ¿Cuáles creés que son las actitudes y los comportamientos de un líder negativo?

Las competencias de un líder exitoso deberían estar relacionadas a ser conservador, ser motivador, comprometerse y ser ansioso. Por otro lado, un líder negativo es alguien autoritario, poco comunicativo y desordenado.

10- Según tu percepción y trayectoria dentro de la empresa ¿cómo definís y describís la cultura actual de la organización? Considerando el espacio físico, los

¹⁶ “Brainstorn” o lluvia de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Esta herramienta fue ideada en el año 1938 por Alex Faickney Osborn (ejecutivo de ventas y teórico de la creatividad), cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

hábitos, los ritos, los tipo de eventos que se llevan a cabo, el horario de trabajo, los valores, las reuniones, etc.

La cultura de la organización reflejaría una empresa de tipo unipersonal, con muy bajo nivel de comunicación y recién ahora estaría entrando en un período de profesionalización. Estaría pasando por una etapa muy dinámica y con un franco crecimiento.

11- ¿Qué significa para vos ser miembro de la organización? Tenés conocimiento o creés saber que piensa el resto de los colaboradores a cerca de trabajar en ella.

Por la posición que ocupo en la empresa, es obvio que no opino lo mismo que el resto de la gente. Ser miembro de la fábrica, para mí es un orgullo pero por la posición que tengo y no por la empresa. Los comentarios continuos que tiene el personal están relacionados a las quejas por la poca comunicación que existe y por los bajos sueldos que se cobra.

12- Desde lo organizacional ¿cómo funciona la comunicación entre los diferentes miembros de la misma? ¿Cómo llegan las noticias a los colaboradores? ¿Cuál es el medio de comunicación más eficiente?

El medio más eficiente para comunicarnos es el mail o correo electrónico, pero cuando hay que comunicar temas con más relevancia se realizan reuniones informativas entre los jefes y los supervisores.

13- Imaginando que algún conocido o amigo estaría por ingresar a trabajar en la empresa ¿cómo le describirías a tu organización? ¿Qué le contarías?

Le contaría que es una empresa poco formal, en un momento de franca expansión que se está dando en los últimos años y que está todavía organizándose en lo referido a la estructura y a los sectores de servicios.

14- ¿Qué definición tiene la organización de trabajo en equipo?

Para la organización el trabajo en equipo se trata de lograr el consenso para un tema definido con la participación de todos los actores pero siempre respetando la figura del líder.

15- Para finalizar ¿hay algo que quieras contar, sobre la organización, el liderazgo o la cultura que no se te haya preguntado? Por favor, describí alguna anécdota linda o agradable que hayas vivido en la organización o con tus compañeros y que quieras contar.

(Esta pregunta no fue contestada por el entrevistado)

Entrevistado: JEFE MARIO

<i>Entrevista (Liderazgo - Motivación - Cultura organizacional)</i>					
Edad	Sector	Puesto o cargo que desempeña en la organización	Antigüedad en el cargo	Personal a cargo	Nivel de estudio alcanzado
53 años	Producción	Jefe de Hilandería	3 años en el puesto	70 personas	Terciario (Visión sistemática de la empresa y grupos humanos)

1- ¿Cuál es tu tarea o función principal dentro de la organización?

Mi nombre es Mario, soy técnico agrónomo y experto en visión sistemática de la empresa y grupos humanos y dentro de la organización me desempeño como Director del sector Hilandería.

2- En tu opinión ¿Cómo caracterizarías la estructura de la organización: como centralizada o descentralizada, como formal o informal, como plana o jerárquica?

La organización tiene una estructura informal, más bien plana y en vías de desarrollo, en el correr de los últimos años.

3- Teniendo en cuenta tu trayectoria laboral ¿Cómo definís el éxito en el trabajo?

Para mí el éxito en el trabajo está dado por alcanzar los objetivos y las metas preestablecidas.

4- Describe desde tu experiencia y con tus palabras tu estilo o tipo de liderazgo.

Por favor, ejemplificá con alguna anécdota que hayas vivido en el trabajo.

Mi estilo de liderazgo es de tipo participativo, está orientado a las personas y siempre en vista de ayudar a desarrollar el potencial de los equipos de trabajo.

5- Si pudieras elegir ¿dejarías el cargo de líder? Fundamentar el sí o el no.

No, no dejaría el lugar de líder. Un líder no deja su puesto, es algo natural para él. Si no es en este lugar, buscaría otro lugar donde ejercer el lugar de liderazgo.

6- Como líder dentro de la organización ¿Cuáles son tus mayores aportes para el logro de los objetivos de la empresa?

Mis aportes tienen que ver con mi capacidad de planificación y gestión, el ser ejecutivo y resolutivo, desarrollando a las personas, motivándolas, etc.

7- Desde tu forma de pensar ¿Cuál es la mejor manera de motivar a un equipo de colaboradores? ¿Cómo lograrás que las personas hagan lo que vos desees o aquello que entendés que es lo mejor en cada caso?

Creo que en los equipos de trabajo, la motivación es el punto más importante de un líder. Se debe felicitar a los colaboradores cuando la tarea esté bien realizada y a su vez guiar, enseñar, capacitar o indicar cuando no se llegó a cumplir un objetivo. Lo más importante es mantener una buena comunicación con mis colaboradores.

8- Según tu opinión ¿Creés que a las personas en general les gusta trabajar, que poseen motivación hacia la tarea, o que su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

Sostengo que a las personas si les gusta trabajar, será responsabilidad del líder motivarlas para que asuman con más interés las responsabilidades que les corresponden.

9- Teniendo en cuenta tu experiencia ¿Cuáles serían las competencias que tendría que tener un líder exitoso? Y por el contrario, ¿Cuáles creés que son las actitudes y los comportamientos de un líder negativo?

Las competencias de un líder exitoso deberían ser su capacidad de: planificación y gestión, la buena comunicación, la motivación, el administrar recursos, desarrollar a las personas, descomprimir conflictos, asumir riesgos y tomar decisiones, tener autocrítica ser innovador y tener seguimiento de los procesos. Por el contrario, los comportamientos de un líder negativo serían poner excusas, criticar a su equipo, exponer a su personal de confianza, ser verborragico y no escuchar a sus colaboradores, opinar sin respaldo de lo que dice, ser conflictivo, no asumir responsabilidades, no tener códigos, no dirigir ni coordinar y amenazar al personal.

10- Según tu percepción y trayectoria dentro de la empresa ¿cómo definís y describís la cultura actual de la organización? Considerando el espacio físico, los hábitos, los ritos, los tipo de eventos que se llevan a cabo, el horario de trabajo, los valores, las reuniones, etc.

Diría que es una empresa familiar que está en pleno desarrollo y crecimiento y que todavía existen cosas que se manejan de una forma muy particular.

11- ¿Qué significa para vos ser miembro de la organización? Tenés conocimiento o creés saber que piensa el resto de los colaboradores a cerca de trabajar en ella.

Ser miembro de la organización es muy importante para mí. Creo que cada una de las personas, a su modo, de una forma u otra, aportamos lo nuestro para la mejora día a día de la misma.

12- Desde lo organizacional ¿cómo funciona la comunicación entre los diferentes miembros de la misma? ¿Cómo llegan las noticias a los colaboradores? ¿Cuál es el medio de comunicación más eficiente?

La comunicación es la normal de una empresa, a los colaboradores les llegan las noticias y la información a través de reuniones, correos electrónicos o las carteleras que hay en cada sector. La comunicación más eficiente creo que es la personalizada, la de cara a cara.

13- Imaginando que algún conocido o amigo estaría por ingresar a trabajar en la empresa ¿cómo le describirías a tu organización? ¿Qué le contarías?

Le diría que es una empresa de tipo familiar y que está en un momento de crecimiento, que posee algunas falencias y dificultades. Sin embargo, cuenta con un campo amplio para aplicar los conocimientos y las experiencias adquiridas, que pueden sumarse a formar o ser parte de esta transición.

14- ¿Qué definición tiene la organización de trabajo en equipo?

Creo que la empresa no está madura aún para trabajar en equipo. No se trabaja de esta manera todavía. Hay mucho para hacer en función de esto.

15- Para finalizar ¿hay algo que quieras contar, sobre la organización, el liderazgo o la cultura que no se te haya preguntado? Por favor, describí alguna anécdota linda o agradable que hayas vivido en la organización o con tus compañeros y que quieras contar.

(Esta pregunta no fue respondida por el entrevistado)

ANEXO 4 - Tabla de resultados del Cuestionario de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn

<i>CULTURA ACTUAL</i>																								
	Características Dominantes				Liderazgo Organizacional				Estilo Management RRHH				Unión de la Organización				Énfasis Estratégico				Criterio de Éxito			
<i>JEFES</i>	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D
Carlos S.	15	5	40	40	0	0	60	40	0	0	60	40	10	0	10	80	0	10	45	45	0	20	20	60
Carlos T.	30	20	30	20	15	15	50	20	20	10	35	35	15	15	50	20	20	25	30	25	0	20	50	30
Pablo	30	20	40	10	30	20	20	30	10	20	20	50	10	30	20	40	20	30	20	30	20	30	30	20
Mario	15	25	30	30	10	10	70	10	10	10	10	70	0	30	70	0	0	0	50	50	0	50	50	0

<i>CULTURA ACTUAL</i>																								
	Características Dominantes				Liderazgo Organizacional				Estilo Management RRHH				Unión de la Organización				Énfasis Estratégico				Criterio de Éxito			
<i>JEFES</i>	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D
Carlos S.	50	50	0	0	40	40	0	20	40	40	0	20	60	30	10	0	50	40	10	0	40	20	20	20
Carlos T.	20	30	20	30	20	40	20	20	25	25	25	25	40	30	20	10	25	30	20	25	30	30	20	20
Pablo	20	20	20	40	20	20	30	30	30	10	30	30	20	40	30	10	20	30	30	20	10	40	30	20
Mario	0	50	50	0	0	60	40	0	30	0	70	0	0	50	0	50	30	70	0	0	60	0	0	40