

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Liderazgo, delegación y desarrollo
sostenible en PyMEs del AMBA

Autor/es:

Nicolás Joaquin Krivanek - LU: 1149697

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Sandra Vanessa Welsh

Año:

2026

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
Palabras clave	2
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN	4
Pregunta de investigación	5
Objetivos de la investigación.....	6
Metodología	7
Estructura de la investigación	8
MARCO TEÓRICO	9
CAPÍTULO I - Las PyMEs en Argentina.....	9
1.1 Definición, marco normativo y peso económico	9
1.2. La empresa de dueño, el ciclo de vida y la empresa familiar	12
CAPÍTULO II - Liderazgo organizacional	19
2.1. Concepto y estilos de liderazgo, fuentes de autoridad e inteligencia emocional	20
2.2. El liderazgo: impacto en las PyMEs y competencias del conductor	25
CAPÍTULO III - La delegación de tareas.....	28
3.1. Concepto, condiciones y proceso de la delegación efectiva.....	29
3.2. Beneficios y barreras a la delegación en las PyMEs	34
CAPÍTULO IV - Desarrollo sostenible y RSE	37
4.1. Marco conceptual del desarrollo sostenible y la RSE	38
4.2. Barreras para la sostenibilidad en las PyMEs argentinas y su vínculo con el liderazgo	43
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	47
Justificación.....	47
Enfoque de la Investigación	48
Sujeto de Estudio	48
Instrumento cuantitativo: Encuesta	49
Índice de Delegación Efectiva (IDE)	52
Índice de Sostenibilidad y Gestión (ISG).....	53
Coeficiente de correlación de Pearson	54
Instrumento cualitativo: Entrevistas.....	54
Instrumento de análisis: Matriz diferencial semántica (Osgood)	55
Entrevistas a personas clave	57
Entrevistas a expertos	59

Limitaciones de la investigación	61
Cuadro de metodología.....	62
CAPÍTULO V - ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
Resultados generales de las entrevistas.....	63
5.1. Resultados de entrevistas a personas clave	65
5.2. Resultados de las entrevistas a expertos	70
5.3. Resultados de la encuesta.....	74
5.4. Triangulación de resultados	83
CONCLUSIONES	86
Hallazgos principales	86
Recomendaciones a investigaciones posteriores	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	96
ANEXO I - PREGUNTAS A PERSONAS CLAVE.....	96
ANEXO II - PREGUNTAS A EXPERTOS.....	97
ANEXO III – PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	98
ANEXO IV – TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS	101
ANEXO V – RESULTADOS DE LA ENCUESTA	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las cinco fases del crecimiento y sus crisis.....	13
Figura 2: Modelo de los 3 círculos	16
Figura 3: Niveles de madurez del colaborador según el modelo de liderazgo situacional.	32
Figura 4: Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial según Carroll.....	40
Figura 5: Tabla de criterios de inclusión y exclusión	48
Figura 6: Matriz de diferencial semántico (Osgood) - Vacía.....	56
Figura 7: Tabla de personas clave entrevistadas	57
Figura 8: Tabla de expertos entrevistados.....	59
Figura 9: Cuadro de metodología aplicada	62
Figura 10: Matriz de diferencial semántico (Osgood) - Resultados.....	63
Figura 11: Índice de Delegación Efectiva (IDE) por Estilos de liderazgo	75
Figura 12: Subindicadores IDE por estilos	76
Figura 13: ISG por rol jerárquico.....	77
Figura 14: Dispersión entre IDE e ISG	79
Figura 15: Resultados del coeficiente de correlación de Pearson según dimensión de Sostenibilidad	80
Figura 16: Promedio de IDE e ISG por tamaño de la empresa	81
Figura 17: Promedio de IDE e ISG por antigüedad del empleado.....	82

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta investigación no habría sido posible sin el acompañamiento, la generosidad y el compromiso de numerosas personas que contribuyeron a que esta investigación llegara a su fin.

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia, que me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de todo el proceso. A mis amigos, quienes supieron entender las ausencias y los tiempos demandados por esta investigación, y que con su presencia hicieron más llevadera cada etapa del recorrido.

A la profesora Sandra Vanessa Welsh, por su guía académica, su disposición permanente y la claridad con la que orientó cada etapa del proceso. Su compromiso estricto con la rigurosidad fue una referencia constante a seguir.

A todas las personas que dedicaron su tiempo a completar la encuesta de esta investigación. Su participación fue imprescindible para la construcción del componente cuantitativo, y sin su colaboración no habría sido posible alcanzar los resultados obtenidos.

A quienes aceptaron ser entrevistados como personas clave, empleados, socios y fundadores de pequeñas y medianas empresas del AMBA, que abrieron las puertas de sus organizaciones y compartieron con total apertura sus experiencias, perspectivas y vivencias cotidianas.

Finalmente, un reconocimiento especial a los tres expertos que participaron en las entrevistas: el especialista en liderazgo organizacional Miguel Angel Gonzalez, la consultora en sustentabilidad Yamila Celeste Scollo, y la especialista en coaching María Fernanda Medrano. Su mirada experta, su experiencia profesional y la generosidad con la que compartieron sus conocimientos aportaron analíticamente un gran valor a esta investigación.

A todos ellos, mi más sincero agradecimiento.

Palabras clave

Estilos de liderazgo, Delegación, Desarrollo sostenible, PyMEs

RESUMEN

Las PyMEs representan más del 99,4% de las empresas argentinas y generan el 64% del empleo privado registrado (Abdala, 2024). No obstante, la centralización de decisiones y la escasa delegación limitan su desempeño (Hernández y Villalba Ortiz, 2019), mientras que la incorporación de prácticas sostenibles enfrenta barreras vinculadas al estilo de liderazgo (Solari et al., 2023). Esta relación integrada entre liderazgo, delegación y desarrollo sostenible en PyMEs del AMBA no ha sido estudiada de manera conjunta, lo que justifica esta investigación.

Se adoptó un enfoque mixto (Hernández Sampieri et al., 2006), de tipo descriptivo-correlacional y diseño transversal no experimental. El objetivo general fue analizar la relación del estilo de liderazgo con la efectividad de la delegación y su relación con el desarrollo sostenible en PyMEs del AMBA. Los instrumentos utilizados fueron: una encuesta, entrevistas a personas clave, y tres entrevistas a expertos. Los resultados se integraron mediante triangulación metodológica siguiendo los criterios de Hernández Sampieri et al. (2006) y Ander-Egg (1995).

La triangulación permitió identificar cuatro hallazgos principales. Se encontró una correlación positiva, aunque moderada, entre la delegación y el desarrollo sostenible percibido mediante el IDE y el ISG ($r = 0,564$; $p < 0,001$; $n = 142$). El liderazgo transformacional resultó ser el estilo con mayor valor en ambos índices. La confianza en la delegación resultó ser el subindicador más débil (promedio: 3,162), y se detectó una diferencia de percepción entre líderes y colaboradores en la valoración de las prácticas sostenibles. La dimensión ambiental fue la más rezagada de todas las dimensiones de sostenibilidad relevadas (promedio: 2,570).

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) conforman uno de los pilares fundamentales de la economía argentina. Según datos del Senado de la Nación Argentina (Abdala, 2024), las PyMEs representan más del 99,4% del total de las empresas del país, generan el 64% del empleo del sector privado y explican el 77% del empleo total cuando se incorporan trabajadores autónomos, monotributistas y asalariados informales. Además, son especialmente relevantes en las economías regionales, donde constituyen casi la totalidad de la estructura productiva.

A pesar de su relevancia y de su gran peso económico, las PyMEs enfrentan dificultades estructurales para crecer y sostenerse en el tiempo. Investigaciones previas realizadas en el contexto nacional evidencian que la centralización de la toma de decisiones en uno o pocos individuos, y la escasa delegación de funciones, limitan significativamente el éxito organizacional (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Badía y Escribá Esteve (2018) señalan que las empresas no profesionalizadas presentan como característica negativa la desconfianza en la delegación, lo que reduce la capacidad de respuesta ante un entorno cambiante. Por su parte, Carbajo y Portal (2019) advierten que las PyMEs se fundan en el conocimiento y capacidad de su creador pero que con el paso del tiempo tienden a descuidar la importancia del liderazgo, lo que puede hacerlas insostenibles.

La cuestión del liderazgo organizacional ha sido estudiada por referentes teóricos relevantes a esta investigación. Goleman (2000) identificó seis estilos de liderazgo y demostró que el líder eficaz adapta su estilo al contexto. Burns (1978) y Bass (1985, citados en Benedí Viñec y Fernández García, 2024) establecieron la distinción entre el liderazgo transformacional y transaccional. Hersey y Blanchard (1998, citados en Biasoli y Blanco, 2017) desarrollaron el modelo de liderazgo situacional que vincula el estilo directivo con el nivel de madurez del colaborador. Por último, Covey (1989) aportó el marco del liderazgo basado en principios, que incluye la delegación como herramienta de desarrollo. Estos autores están de acuerdo en que el estilo de liderazgo no es neutro respecto de los resultados organizacionales.

Al mismo tiempo, el entorno empresarial incorpora a la sostenibilidad como una exigencia adicional. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dejó de ser una iniciativa opcional y tiende a consolidarse progresivamente en un componente estratégico fundamental para la competitividad de cualquier organización, independientemente de su tamaño (Herrando y Amaya, 2024). Carroll (1991) ofreció el modelo piramidal de RSE que distingue responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. Roffé y González (2023) aportan evidencia de que el 83% de los estudios disponibles respalda la existencia de una relación positiva entre prácticas sostenibles y desempeño financiero.

Sin embargo, la incorporación de compromisos de sostenibilidad en el contexto PyME argentino enfrenta barreras estructurales. El estudio de Solari et al. (2023) sobre PyMEs del Gran La Plata reveló que el 60,3% de los empresarios identifica el contexto económico como principal obstáculo, seguido por la falta de tiempo directivo (50%), la escasez de recursos financieros (39,7%) y el desconocimiento de la temática (38,2%). Lo relevante para esta investigación es que estas barreras no son totalmente independientes del estilo de liderazgo aplicado. Esto se debe a que un liderazgo centralizado que no delega tiende a generar las condiciones necesarias para obstaculizar la incorporación de compromisos sostenibles.

El cruce entre estos tres fenómenos forma un campo de investigación de alta relevancia para el contexto PyME. La relación entre el estilo de liderazgo, la calidad de la delegación y su posible relación con la capacidad de desarrollo sostenible percibido de las PyMEs no ha sido abordada de manera integrada. Esta investigación busca contribuir parcialmente a cubrir ese vacío.

Pregunta de investigación

A partir de lo planteado, la pregunta central de esta investigación es la siguiente:

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo, la efectividad de la delegación y el desarrollo sostenible percibido en PyMEs del AMBA?

Esta pregunta principal se desagrega en tres preguntas secundarias:

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en las PyMEs del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y qué características presentan en relación con los procesos de delegación?
- ¿Cuál es el estado actual de los procesos de delegación en las PyMEs del AMBA y qué relación existe entre el estilo de liderazgo adoptado y la efectividad de esa delegación?
- ¿Qué relación existe entre la delegación efectiva y el desarrollo sostenible percibido de las PyMEs del AMBA en sus dimensiones económica, social y ambiental?

Objetivos de la investigación

El objetivo general fue analizar la relación del estilo de liderazgo en la efectividad de la delegación de tareas y su relación con el desarrollo sostenible percibido de las PyMEs del AMBA.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Identificar y caracterizar los estilos de liderazgo predominantes en las PyMEs del AMBA.
- Describir el estado actual de los procesos de delegación de tareas y responsabilidades en el contexto de las PyMEs del AMBA.
- Examinar la relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad de la delegación.
- Analizar la asociación entre la delegación efectiva y la percepción de indicadores de desarrollo sostenible en las PyMEs del AMBA: económico, social, ambiental, capital humano y RSE integral.
- Identificar las principales barreras y facilitadores que condicionan la relación entre liderazgo, delegación y sostenibilidad percibida en el contexto organizacional PyME.

Metodología

Este trabajo adopta un enfoque mixto de investigación (Hernández Sampieri et al., 2006), que combina estrategias cuantitativas y cualitativas con el fin de realizar la investigación desde perspectivas complementarias.

Cuantitativamente, se realizó una encuesta a una muestra de 159 participantes vinculados a PyMEs del AMBA, obteniendo 142 respuestas válidas para el análisis. El instrumento permitió relevar percepciones sobre estilos de liderazgo, procesos de delegación y prácticas de sostenibilidad a través de escalas Likert. A partir de los datos recolectados, se construyeron dos índices: el Índice de Delegación Efectiva (IDE) y el Índice de Sostenibilidad y Gestión (ISG).

Cualitativamente, se aplicaron dos tipos de entrevistas. El primero consistió de siete entrevistas a participantes denominados personas clave, quienes debían ser dueños, directivos o empleados de PyMEs del AMBA de distintos sectores. El segundo modelo comprendió tres entrevistas a expertos en liderazgo, sostenibilidad/ESG y delegación/coaching, que permitieron complementar a las entrevistas aportando una visión teórica del estudio.

Los resultados de las entrevistas y de la encuesta fueron integrados y comparados mediante triangulación metodológica, siguiendo los criterios de convergencia, complementariedad y discrepancia propuestos por Hernández Sampieri et al. (2006) y Ander-Egg (1995).

Estructura de la investigación

La investigación se organiza en cinco capítulos, precedidos por esta introducción y seguidos por las conclusiones.

El Capítulo I explora el contexto de las PyMEs del AMBA. Se abordan los siguientes aspectos de ellas: su definición legal y clasificación, su peso en la estructura económica, sus principales desafíos estructurales y los factores que condicionan su ciclo de vida.

El Capítulo II desarrolla el marco teórico sobre liderazgo organizacional. Se presentan los 6 principales estilos de liderazgo y su aplicación en PyMEs: autocrático, democrático, transformacional, transaccional, situacional y laissez-faire. Estos estilos provienen de los modelos de Goleman (2000), Burns (1978) y Bass (1985, citados en Benedí Viñec y Fernández García, 2024), Hersey y Blanchard (1998, citados en Biasoli y Blanco, 2017) y Covey (1989).

El Capítulo III analiza la delegación de tareas como variable mediadora. Se analiza el proceso de delegación efectiva, los niveles de madurez del colaborador según el modelo situacional, y las principales barreras que obstaculizan la descentralización de decisiones en las PyMEs del AMBA, retomando los aportes de Biasoli y Blanco (2017).

El Capítulo IV se enfoca en el desarrollo sostenible y la RSE como variable dependiente. A partir del modelo piramidal de Carroll (1991) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, se analizan las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad en el contexto PyME, y las condiciones organizacionales que facilitan o limitan su incorporación.

Por último, el capítulo V presenta el análisis de los datos recogidos. Se exponen los resultados cuantitativos de la encuesta, incluyendo el cálculo del IDE y el ISG por estilo de liderazgo y por rol de los respondientes. También presenta los análisis cualitativos de las entrevistas a personas clave y a expertos, y la triangulación integradora de los tres métodos de investigación.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I - Las PyMEs en Argentina

1.1 Definición, marco normativo y peso económico

Hablar de las pequeñas y medianas empresas en Argentina es hablar, en buena medida, de la economía en su conjunto. No porque sean las más grandes ni las más visibles, sino porque son las más numerosas y porque la mayoría de la actividad productiva y del empleo pasa por ellas. Cualquier análisis que pretenda entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se toman decisiones dentro de ellas y qué condiciona su crecimiento, necesita comprender qué son estas empresas, cómo surgieron y cuáles son sus limitaciones.

La definición formal describe a la PyME como una micro, pequeña o mediana empresa que desarrolla su actividad en alguno de los sectores de la economía: servicios, comercio, industria, agropecuario, construcción o minería. Puede estar integrada por una sola persona o por varias, y su categoría se determina en función de la actividad declarada, el monto de ventas anuales o la cantidad de empleados (Secretaría de Emprendedores y PyMEs, 2019). Sin embargo, esta definición no es suficiente para entender la realidad de estas organizaciones. Esto se debe a que no considera la forma en que se dirige dentro de ellas.

Biasoli y Blanco (2017), apoyándose en los aportes del Observatorio PyME (2012), definen a la PyME como una unidad económica dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión tanto en número de trabajadores como en cobertura de mercado. Esta perspectiva es la que es más útil para esta investigación, porque pone en el centro al dueño y/o fundador como el actor principal de las decisiones. En la práctica cotidiana de estas empresas, la figura del propietario suele ser simultáneamente la del director, el administrador, el vendedor y el responsable último de todo lo que ocurre dentro de ella. Esta característica será retomada con mayor detalle al analizar los estilos de liderazgo y los procesos de delegación en los siguientes capítulos.

En cuanto a lo normativo, la categorización de una empresa como PyME en la República Argentina se sostiene sobre dos leyes nacionales. La Ley N° 24.467,

sancionada en 1995 y la ley N° 25.300 del año 2000. La primera de ellas establece como objetivo la promoción del crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el país. Además, delega en el órgano de autoridad competente la responsabilidad de fijar los requisitos necesarios para que una empresa sea considerada como tal. La segunda unificó los criterios de categorización y designó como autoridad de aplicación a la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente del Ministerio de Economía de la Nación. A partir de esto, la Resolución N.° 220 del año 2019 instrumentó el Registro de Empresas MiPyMEs y fijó los parámetros de clasificación que se actualizan anualmente mediante resoluciones sucesivas (Abdala, 2024). La resolución N° 30 del año 2024, actualizó los parámetros de clasificación. El criterio principal continúa siendo el nivel de ventas totales anuales, aunque la normativa contempla también un criterio alternativo basado en la cantidad de empleados. Este criterio solo es aplicable de manera exclusiva a determinadas actividades. En esos casos, la categoría se determina únicamente por el promedio de empleados de los últimos tres ejercicios comerciales cerrados, sin considerar el nivel de ventas¹.

Para poder entender por qué estas empresas funcionan de la manera en la que lo hacen, es útil repasar brevemente el contexto histórico en el que se crearon. Los primeros emprendimientos industriales de pequeña escala aparecen en Argentina hacia fines del siglo XIX, pero es recién después de la Segunda Guerra Mundial cuando las pequeñas y medianas empresas reciben un impulso significativo. Muchas de ellas se fundaron sobre la habilidad personal de su dueño para fabricar o comercializar un producto de baja oferta y demanda alta, en un contexto donde la cantidad producida importaba más que la calidad. La gestión se construía sobre la intuición y el esfuerzo individual más que sobre procesos formales de planificación (Carbajo y Portal, 2019). Este origen dejó la marca de la figura del dueño hábil y resolutivo en las empresas, y se consolidó como el modelo de gestión principal, característica que persiste hasta el día de hoy en las PyMEs.

¹ La actualización más reciente de esta norma fue su modificación por la resolución N° 124 del año 2025, aunque sus modificaciones no son relevantes para esta investigación.

El Gobierno argentino intentó sostener el desarrollo de este sector mediante distintos beneficios impositivos. Entre los más relevantes se encuentran la posibilidad de diferir el pago del impuesto al valor agregado a noventa días, la compensación del impuesto al cheque contra el pago del impuesto a las ganancias, incentivos para quienes invierten en la ampliación de su actividad, y una reducción de las retenciones aplicadas a las microempresas del sector comercial (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Estas medidas buscan compensar una desventaja estructural que el país arrastra desde hace décadas, mientras que en la mayor parte del mundo la presión tributaria tendió a reducirse para favorecer la competitividad, Argentina realizó lo opuesto (Abdala, 2024). El resultado es un escenario de alto costo fiscal que convive con beneficios puntuales insuficientes para compensarlo, dentro del cual las PyMEs deben tomar sus decisiones de inversión y crecimiento.

Más allá de eso, lo que interesa a esta investigación es el peso que las PyMEs tienen dentro de la estructura productiva argentina. Según datos compilados por la Comisión de Economías Regionales, Economía Social, Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Senado de la Nación, estas organizaciones representan más del 99,4% del total de empresas del país. También generan el 64% del empleo registrado del sector privado formal y, cuando se consideran a los trabajadores autónomos, los monotributistas y los asalariados informales, esa cifra sube al 77% (Abdala, 2024). Esta magnitud convierte a estas empresas en uno de los agentes económicos más importantes de la producción nacional, excediendo lo que su tamaño individual podría sugerir.

Otras estimaciones construidas a partir de registros de la Administración Federal de Ingresos Públicos sitúan el universo de PyMEs argentinas entre un millón y un millón doscientas mil empresas. Representarían alrededor del 75% del total de empresas del país, con una contribución de entre el 40% y el 42% al producto bruto interno y cerca del 70% de los puestos de trabajo (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Las cifras varían levemente según la fuente y el año, pero el diagnóstico es el mismo: la economía argentina se sostiene en buena medida por el desempeño de un conjunto masivo de empresas de pequeño tamaño, conducidas en la mayoría de los casos por una sola persona o por un grupo

familiar reducido. Toman decisiones con recursos limitados, en contextos de alta incertidumbre y sin el respaldo de estructuras profesionales consolidadas.

Este fenómeno no es exclusivo de Argentina. Globalmente, las pequeñas y medianas empresas representan cerca del 90% de las empresas existentes, generan más del 50% del empleo mundial y aportan más del 40% del producto bruto global. En los mercados emergentes, crean siete de cada diez empleos formales (Banco Mundial, citado en Abdala, 2024). En la mayoría de los países de América Latina y en los de la Unión Europea, la participación de las PyMEs en la generación de puestos de trabajo supera el 50% y en gran parte de los casos alcanza los dos tercios (Ieral, 2010, citado en Biasoli y Blanco, 2017).

A pesar de su enorme peso económico, las PyMEs argentinas demuestran una fragilidad estructural que llama la atención. La densidad empresarial del país, medida como la cantidad de empresas por cada mil habitantes, es de las más bajas de la región ubicándose entre 14 y 20 empresas cada mil habitantes. Esto no se aproxima a las 88 de Australia o las 58 de Chile (Fundación Observatorio PyME, citada en Abdala, 2024). La tasa de nacimiento de nuevas empresas también es históricamente baja en comparación con otros países. Esta tendencia se sostiene en el tiempo, lo que indica que las dificultades para crear y consolidar una empresa en Argentina no se explican únicamente por los ciclos económicos del país. Hay obstáculos más permanentes tales como la carga regulatoria, el costo del financiamiento y la inestabilidad macroeconómica, que actúan como barreras estructurales que limitan la creación de empresas. La combinación de la alta relevancia económica y baja densidad podría sugerir que el problema central no es la falta de oportunidades, sino la dificultad para que las empresas nazcan, se consoliden y perduren.

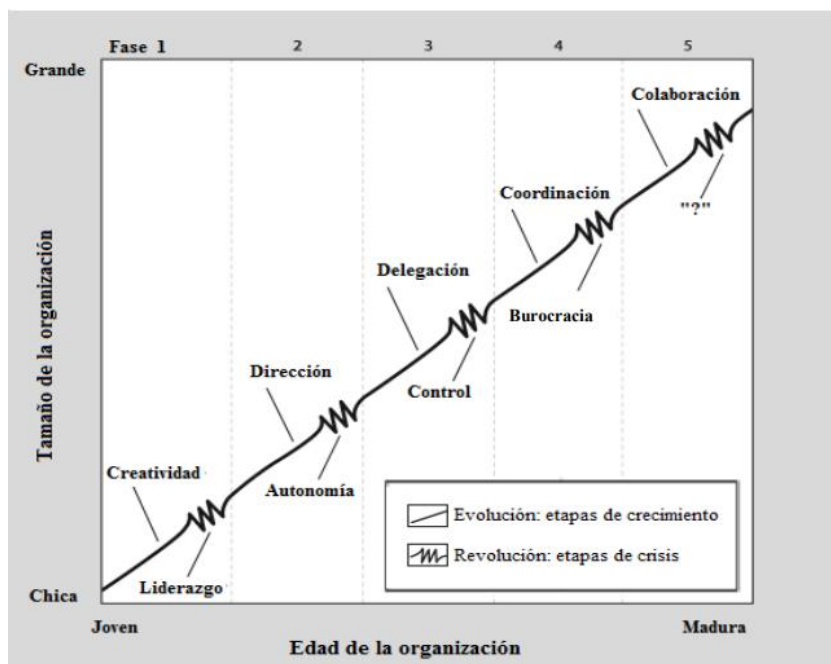
1.2. La empresa de dueño, el ciclo de vida y la empresa familiar

Una de las características más distintivas de la mayoría de estas organizaciones es que son empresas de dueño. Cuando una PyME es dirigida y gestionada directamente por su propietario, este suele trabajar prácticamente todas las horas del día y todos los días de la semana. A su vez, suelen tomar decisiones de manera intuitiva y centralizada, como también organizar el trabajo interno en

función de la confianza antes que del conocimiento profesional (Biasoli y Blanco, 2017). Este tipo de gestión explica gran parte de las decisiones que se toman dentro de la empresa, y en particular la dificultad para delegar funciones en terceros, uno de los puntos centrales de esta investigación.

Este modo de funcionamiento puede entenderse mejor si se lo ubica dentro del ciclo de vida organizacional. Greiner (1998), citado en Biasoli y Blanco (2017), sostiene que todas las organizaciones atraviesan cinco fases sucesivas de evolución y crisis a medida que crecen. Estas fases, determinadas en función del tamaño y la edad de la organización, son: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. Cada etapa evolutiva termina en una crisis que la organización debe resolver para poder avanzar hacia la siguiente.

Figura 1: Las cinco fases del crecimiento y sus crisis



Fuente: Tomado de "La delegación como camino a la profesionalización" (p. 06), por O. E. Biasoli y C. M. Blanco, 2017, Congreso PyMEs: Emprendimiento e Innovación.

Como se observa en la figura 1, la primera fase es la de creatividad y esta coincide con el nacimiento de la empresa. En ella, el fundador concentra casi todo su tiempo y energía en desarrollar el producto o servicio y el mercado para

este, y absolutamente todas las decisiones pasan por sus manos. La estructura es mínima, la comunicación es informal, y las relaciones se sostienen más sobre el vínculo personal que sobre procedimientos escritos. Esta etapa concluye en una crisis de liderazgo donde, a medida que la empresa crece e incorpora más personal, la conducción centralizada se vuelve inviable. Entonces, el dueño se enfrenta con el dilema de mantener el control o resignar parte de él para que la organización pueda seguir creciendo (Wasserman, 2008, citado en Biasoli y Blanco, 2017).

Esta etapa fundacional tiene características bien reconocibles. El dueño concentra las estrategias en su cabeza, predominan la lealtad y el vínculo afectivo por encima de los procedimientos formales, y la agenda de trabajo se organiza día a día más que en función de una planificación a mediano o largo plazo. La delegación termina siendo prácticamente imposible, porque prevalece la convicción de que las cosas solo salen bien cuando él las hace personalmente (Dodero, 2008). Molinari (2012, citada en Biasoli y Blanco, 2017) denomina a la crisis resultante como la crisis del cacicazgo: el crecimiento de la empresa complejiza su funcionamiento hasta el punto en que el control directo y total del dueño sobre todas las áreas se vuelve inviable. Surgen problemas de productividad, inconvenientes comerciales y financieros derivados de, por ejemplo, la imposibilidad de cobrar en tiempo y forma a la totalidad de los clientes (Dodero, 2008).

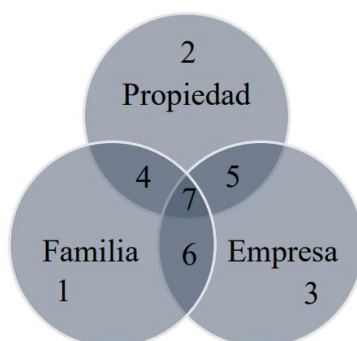
Superar esta crisis requiere que el dueño comience a delegar funciones que hasta ese momento cumplía personalmente. No se trata de una decisión simple ya que esto implica confiar en que otras personas realizarán bien el trabajo, aceptar que los resultados pueden ser diferentes de los que él obtendría, y encontrar el tiempo necesario para supervisar y acompañar a quienes asumen responsabilidades. Si el dueño no logra dar este paso, la organización corre el riesgo de no poder sostener su crecimiento y en los casos más graves hasta de cerrar. De dar este paso, queda en condiciones de avanzar hacia una gestión más profesionalizada, lo que habitualmente viene acompañado del desarrollo de nuevas competencias de liderazgo. Estas competencias son la capacidad de conducir un equipo, de comunicar expectativas y de evaluar resultados sin necesidad de intervenir en cada detalle (Dodero, 2008). Datos recientes

confirman la persistencia de este patrón: un relevamiento sobre 400 empresas familiares argentinas halló que apenas uno de cada cuatro cuenta con un órgano formal de gobierno familiar y que más de la mitad no tiene definida su sucesión generacional (Insight 21, 2025).

La gran mayoría de las PyMEs argentinas son, además, empresas familiares. Según el Club Argentino de Negocios Familiares, el 90% de las empresas del país son de esta naturaleza. Ellas están a cargo de alrededor del 70% del empleo privado y generan el 68% del producto bruto interno (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2015, citada en Chiazza Martina, 2020). Este patrón tampoco es exclusivo de Argentina. En Alemania, las empresas familiares representan el 79% del total y generan el 40% de la riqueza nacional, en Australia llegan al 67% del mercado y en América Latina concentran el 70% de las compañías, generan la mitad del empleo regional y aportan el 40% del producto bruto de la región (Güenaga y Riva, 2011, citados en Chiazza Martina, 2020). Frente a estos datos, se puede sostener que entender el funcionamiento de la PyME exige comprender el funcionamiento de la empresa familiar, dado que ambas categorías se superponen en la mayoría de los casos.

Para analizar la complejidad interna de estas organizaciones, el modelo de los tres círculos desarrollado por Davis y Tagiuri ofrece una herramienta de gran utilidad. Este modelo describe a la empresa familiar como la superposición de tres sistemas distintos: la familia, la empresa y la propiedad (Pérez Molina, 2012, citado en Chiazza Martina, 2020). De la intersección de esos tres sistemas surgen siete posiciones posibles para una misma persona dentro de la organización. Entre ellas se encuentran quienes son miembros de la familia sin ser propietarios ni trabajar en la empresa (Posición 1), quienes son propietarios sin pertenecer a la familia ni trabajar en ella (Posición 2), quienes trabajan en la empresa sin ser familiares ni propietarios (Posición 3), y quienes reúnen simultáneamente las tres condiciones (Posición 7). Son familiares, propietarios y trabajadores de la empresa al mismo tiempo. Esta última posición es con diferencia la más frecuente en las PyMEs.

Figura 2: Modelo de los 3 círculos



Fuente: Tomado de “Falta de profesionalización en Pymes familiares de Buenos Aires” (p. 06), por Chiazza Martina, 2020, Universidad Siglo 21.

Como se observa en la figura 2, esta superposición de roles explica las tensiones que atraviesan a las empresas familiares cotidianamente. Una misma persona puede tomar decisiones empresariales como gerente, decisiones patrimoniales como accionista y decisiones afectivas como integrante de la familia, sin que esos tres planos estén claramente diferenciados en el día a día. Cuando esa falta de diferenciación se combina con la ausencia de delegación, tal y como suele ocurrir en la etapa fundacional, los conflictos familiares tienden a intensificarse. Esto se debe a que las discusiones sobre el negocio terminan mezclándose con las discusiones propias de la familia.

Las etapas posteriores del modelo de Greiner exceden el alcance específico de este capítulo, pero nos es útil mencionarlas para contextualizar hacia dónde apunta el proceso de profesionalización. En las fases más avanzadas del ciclo de vida, las organizaciones desarrollan estructuras más funcionales, sistemas de información más elaborados y un nivel de gerenciamiento más especializado. Las decisiones dejan de concentrarse en una sola persona y comienzan a sostenerse en una planificación más estratégica, brindando autonomía operativa a quienes ocupan posiciones de gestión. Los resultados se miden en función del cumplimiento de metas, la agenda se orienta al largo plazo y las decisiones se fundamentan en datos e indicadores más que en la intuición del fundador. En los casos más avanzados, este proceso puede dar lugar a estructuras empresariales de mayor escala (Biasoli y Blanco, 2017).

Para identificar en qué punto de este proceso se encuentra una organización hay que comparar los rasgos que distinguen a una empresa profesionalizada de una que todavía no lo es. Entre los primeros rasgos suele encontrarse una estructura jerárquica definida, funciones y responsabilidades asignadas de manera clara, mecanismos de delegación efectivos y la utilización de procedimientos estandarizados junto con sistemas formales de control (Badía y Escribá Esteve, 2018, citados en Chiazza Martina, 2020). La profesionalización representa la mejor garantía de continuidad y de crecimiento para la organización a largo plazo. Las empresas que no logran alcanzar la profesionalización tienden a mantener como rasgo distintivo la centralización de la toma de decisiones y la desconfianza hacia la delegación, lo que reduce su capacidad de respuesta frente a un entorno cambiante.

Las denominadas empresas de dueño también tienen ventajas que conviene mencionar. Entre ellas se destacan una mayor flexibilidad en los procesos productivos, una relación más cercana con los clientes, y una toma de decisiones más rápida, debido a que en muchos casos hay una sola persona que decide (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Además, la cercanía cotidiana entre la dirección y los empleados facilita la confianza en otros, y la estructura simple de estas organizaciones hace más fácil la respuesta al cambio y flexibilidad cuando el mercado lo exige. Cuando la empresa es familiar, suelen sumarse fortalezas adicionales, como un mayor compromiso de los miembros, una mayor capacidad de autofinanciación y un trato más cordial hacia clientes y colaboradores, que redundan en mayor confianza y mejor reputación (Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, 2008, citada en Chiazza Martina, 2020). Este último aspecto se explica en parte porque el propietario pone en juego su propio patrimonio y su prestigio personal en el éxito del negocio, lo que genera un incentivo de cuidado que no siempre está presente en organizaciones de mayor tamaño.

Sin embargo, estas fortalezas conviven con desventajas estructurales que limitan las posibilidades de crecimiento de la organización. Entre las más recurrentes se encuentran la dificultad para reinvertir en la mejora del equipamiento, los problemas de financiamiento, y la dificultad para contratar personal especializado que no forme parte del círculo cercano del dueño

(Hernández y Villalba Ortiz, 2019). En el caso de las empresas familiares, se agregan tensiones propias del vínculo entre familia y negocio. Estos pueden ser la limitación financiera a causa de que el crecimiento suele financiarse con recursos propios, y el riesgo de que se ocupen puestos de responsabilidad con personas no calificadas por el simple hecho de pertenecer a la familia (Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, 2008, citada en Chiazza Martina, 2020). Todas estas tensiones recaen sobre el dueño, que debe equilibrar las exigencias del crecimiento del negocio con los vínculos personales y familiares que le dieron origen.

Un factor adicional que profundiza la dificultad para modificar estos patrones de gestión es la edad de quienes conducen estas organizaciones. Según datos de la Fundación Observatorio PyME, en la mitad de las PyMEs de la industria manufacturera las decisiones son tomadas por directivos con más de 60 años, y solo el 6% cuenta con un directivo menor de 41 años (Abdala, 2024). Las personas de mayor edad tienden a mostrar mayor resistencia a modificar prácticas que llevan instaladas por años, especialmente cuando esas prácticas les permitió sostener la empresa hasta la actualidad. Este dato ayuda a explicar por qué la transición hacia estilos de dirección más participativos y hacia procesos de delegación más sólidos tiende a ser lenta dentro de las PyMEs.

Cuando un fundador de edad avanzada no formalizó un proceso de delegación en los años previos a su retiro, la empresa tiende a enfrentar una transición abrupta y mal planificada hacia la generación siguiente. Esa transición suele aumentar los riesgos de discontinuidad del negocio ya que se pierde o se transfiere ineficazmente todo el conocimiento previamente acumulado por el fundador. La ausencia de un plan de sucesión claro suele ser una consecuencia directa de la dificultad para delegar que atraviesan estas organizaciones desde sus primeros años de vida.

Lo relevante para esta investigación es que la transición desde la etapa fundacional hacia formas más avanzadas de organización no depende únicamente de la voluntad del dueño ni del tamaño que haya alcanzado la empresa. Esta transición también depende del contexto, el sector al que pertenece, su capacidad tecnológica y recursos, y la capacidad de su dueño para cambiar su propio estilo de liderazgo y para delegar de manera más efectiva.

Esa dependencia parcial en la capacidad de que el dueño pueda cambiar su propio estilo de liderazgo y delegar de manera más efectiva es la razón que tiene mayor relevancia para esta investigación. Este es el puente que vincula el primer eje temático de este trabajo con los tres ejes que se desarrollarán en los siguientes capítulos. El liderazgo organizacional, la delegación de tareas y el desarrollo sostenible no son variables aisladas sino que se influyen mutuamente.

En resumen, las pequeñas y medianas empresas son uno de los principales agentes económicos que operan en la mayoría de los casos, bajo condiciones de alta informalidad organizacional, fuerte centralización del poder y escasa diferenciación entre los roles del propietario y los del dirigente. La fragilidad estructural de las PyMEs convive opuestamente con el peso económico que ellas representan en la economía, un peso que solo se explica mirando su trayectoria histórica y al contexto en el que operan.

CAPÍTULO II - Liderazgo organizacional

Pocas variables influyen tanto en el funcionamiento de una organización como la manera en que sus líderes ejercen el poder. El liderazgo no es un concepto abstracto, sino que este se traduce en decisiones concretas sobre quién define las prioridades, cómo se reparten las tareas y hasta qué punto el dueño está dispuesto a soltar el control sobre lo que ocurre en su empresa. En las PyMEs la autoridad formal y la influencia personal del propietario suelen coincidir en una misma persona (Goleman, 2000), lo que vuelve el estilo de liderazgo un factor decisivo tanto para el funcionamiento cotidiano de la organización como para sus posibilidades de crecimiento.

Este capítulo revisa los principales conceptos teóricos sobre el liderazgo, y enumera a los diferentes estilos de liderazgo que fueron documentados con mayor frecuencia en las PyMEs, para posteriormente ser estudiados en esta investigación. El objetivo no es detallar todas las corrientes existentes, sino que es construir un marco conceptual que permita analizar de qué manera el estilo

de liderazgo adoptado por el dueño o directivo condiciona la posibilidad de delegar tareas de manera efectiva en el siguiente capítulo.

2.1. Concepto y estilos de liderazgo, fuentes de autoridad e inteligencia emocional

Antes de avanzar sobre los distintos estilos de liderazgo hay que distinguir la diferencia entre liderar y dirigir. La dirección es el ejercicio de la autoridad formal, el control de los procesos y el cumplimiento de normas y objetivos establecidos. En cambio, el liderazgo implica la capacidad de influir, inspirar y movilizar a otras personas hacia metas compartidas, más allá de la jerarquía que se ocupe. Un directivo puede no ser un líder si no logra generar influencia genuina en su equipo. Un líder puede no ocupar ningún cargo formal y ejercer una influencia real sobre quienes lo rodean. En las PyMEs, esta distinción adquiere relevancia porque el dueño suele concentrar ambos roles de manera simultánea ya que es la autoridad formal de la empresa y su líder natural al mismo tiempo, aunque ese doble rol no siempre se ejerce consistentemente (Carbajo y Portal, 2019).

Una de las definiciones más influyentes sobre liderazgo es la de McGregor, según la cual liderar es el proceso mediante el cual una persona induce a otras a actuar en búsqueda de objetivos que representen los valores, las motivaciones, los deseos y las aspiraciones tanto del líder como las de sus seguidores (Benedí Viñec y Fernández García, 2024). Esta definición mueve el foco desde la autoridad hacia el vínculo en sí. Desde esta perspectiva, el liderazgo no se ejerce sobre personas sino con ellas. En lugar de reducirse a una cuestión de mando y obediencia, incorpora los intereses y las necesidades de quienes son conducidos. Esto cobra importancia cuando se analiza el impacto del liderazgo sobre el clima organizacional y la productividad. Evidencia empírica reciente en PyMEs de una economía emergente confirmó que, entre los distintos estilos, solo el liderazgo transformacional resulta significativo para explicar el desempeño organizacional (Araya Pizarro, 2023).

El origen de la mayoría de las discusiones modernas sobre el liderazgo se origina en los planteos clásicos de McGregor sobre la relación entre los directivos y sus colaboradores. Estos se formulan en dos teorías contrapuestas, la teoría X y la

teoría Y. La teoría X parte de una visión pesimista del trabajador, donde se asume que la mayoría de las personas trabajan por obligación, prefieren ser dirigidas antes que asumir responsabilidades, y que deben ser controladas para actuar. Bajo esta lógica, el líder recurre a medidas de control y coerción para asegurar el rendimiento de su equipo, y las relaciones laborales no se fundamentan en la confianza sino en el cumplimiento de las consignas impuestas desde arriba (Benedí Viñec y Fernández García, 2024). En cambio, la teoría Y parte de una premisa diferente donde existe la posibilidad de integrar los intereses de los trabajadores con los intereses de la organización. Desde esta perspectiva, las personas están dispuestas a asumir responsabilidades y a comprometerse con los objetivos de la empresa en la medida en que encuentren en ese trabajo la posibilidad de satisfacer sus propias necesidades y de desarrollarse. Entonces la función principal del líder no es controlar sino generar las condiciones para que sus colaboradores crezcan y se autodirijan en el cumplimiento de los objetivos comunes (Benedí Viñec y Fernández García, 2024). Esto atraviesa a todos los estilos de liderazgo y cada uno de ellos se inclina más hacia una lógica de control o hacia una lógica de desarrollo del colaborador, con consecuencias directas sobre la posibilidad de delegar.

Antes de pasar a los estilos en particular hay que identificar de dónde proviene la autoridad de quien lidera una organización. Una clasificación clásica distingue tres fuentes posibles: la autoridad carismática, que moviliza a su equipo a través del entusiasmo y su personalidad, la autoridad tradicional, que pertenece a quien ocupa el poder por herencia o por pertenecer a un grupo familiar, y la autoridad legítima o racional, adquirida mediante procedimientos formales dentro de la organización (Benedí Viñec y Fernández García, 2024). En la práctica, la autoridad del dueño de una PyME suele combinar elementos de las tres fuentes. Parte por haber fundado la empresa, parte por su carisma personal y parte por ser el propietario. Esta combinación puede ser una fortaleza, pero también puede volverse un obstáculo cuando el fundador no logra reconocer los límites de su propia autoridad frente al crecimiento de la organización.

La literatura organizacional documentó una amplia variedad de estilos de liderazgo, varios de los cuales tienen una aplicación directa y reconocible en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Una de las clasificaciones más

difundidas es la de Kurt Lewin. Esta distingue cuatro tipos básicos: el autocrático, el democrático, el laissez-faire y el paternalista (Carbajo y Portal, 2019). Cada uno de ellos implica una manera distinta de ejercer la autoridad, de relacionarse con el equipo y de tomar decisiones. En la práctica los estilos raramente se presentan en estado puro, porque una misma persona puede mostrar comportamientos diferentes según la situación, aunque sí es posible identificar un estilo predominante (Benedí Viñec y Fernández García, 2024).

El liderazgo autocrático o autoritario se caracteriza por la concentración total del poder en el directivo. El líder toma decisiones sin consultar al grupo, no admite discusiones ni opiniones, da órdenes que deben cumplirse sin cuestionamientos y difícilmente delega autoridad en sus colaboradores (Carbajo y Portal, 2019). Este comportamiento genera un alto nivel de dependencia del equipo respecto del líder ya que los colaboradores aprenden a esperar instrucciones antes de actuar. Este estilo no se basa en la confianza sino en el temor a las consecuencias de actuar de manera diferente a lo indicado. En el contexto de las PyMEs, este estilo es especialmente frecuente en la etapa fundacional de la empresa, cuando el dueño todavía puede supervisar directamente cada proceso y no necesita construir estructuras formales de coordinación.

La variante paternalista comparte con la autoritaria la concentración final de la decisión en una sola persona, pero se diferencia en la forma en que esa decisión se comunica y se justifica. El líder paternalista emite sus mensajes en forma de consejo o de orientación, bajo una lógica que aparenta dar libertad pero que en la práctica mantiene el control. Puede hacerse lo que se quiera, siempre que se termine haciendo lo que el líder indica (Carbajo y Portal, 2019). Este estilo es especialmente frecuente en empresas familiares, donde el fundador busca mantener un vínculo cercano y afectivo con sus colaboradores sin renunciar al control de las decisiones. El riesgo es que genera una falsa sensación de participación entre los empleados, que sienten que su opinión es escuchada cuando en realidad no altera al resultado final. A largo plazo, esta sensación podría resultar en la erosión de la confianza como también posiblemente reducir la disposición del equipo a ofrecer perspectivas distintas. El estilo paternalista no fue incorporado en esta investigación como categoría independiente dado que la literatura lo caracteriza como una variante del liderazgo autocrático.

El liderazgo democrático o participativo ofrece un panorama distinto. En este estilo, el líder mantiene la última palabra en la toma de decisiones, pero invita activamente a sus colaboradores a contribuir en ese proceso. Quienes forman al equipo sienten que sus aportes tienen peso real en el resultado final, lo que aumenta la satisfacción laboral y fortalece el compromiso con las decisiones tomadas (Benedí Viñec y Fernández García, 2024). Este estilo es más efectivo cuando el trabajo en equipo es fundamental y cuando la calidad del resultado importa más que la velocidad. En situaciones de urgencia es menos eficiente, porque la búsqueda de consenso demanda más tiempo del que las circunstancias permiten. En las PyMEs, su adopción implica un cambio cultural significativo respecto del modelo centralizado que predomina en la etapa fundacional. Este estilo requiere que el dueño aprenda a escuchar antes de decidir, y que acepte que las mejores ideas no siempre provienen de quien tiene más experiencia o más autoridad.

El liderazgo transformacional es probablemente el estilo que mayor atención recibió en la literatura de los últimos años. Se trata de un estilo que motiva a los colaboradores centrándose en su potencial, forma vínculos genuinos con los miembros del equipo y evita una actitud excesivamente directiva (Benedí Viñec y Fernández García, 2024). El líder transformacional no solo gestiona tareas sino que empodera a las personas, busca sacar lo mejor de cada una y genera un ambiente en el que los propios colaboradores buscan mejoras subconscientemente, sin necesidad de que se los empuje desde afuera. Por estas características, este estilo tiende a emerger con mayor fuerza cuando una organización necesita introducir cambios importantes, porque la adhesión que genera no se basa en el cumplimiento de órdenes sino en una identificación genuina con los objetivos y los valores de la organización. La teoría sugiere que el liderazgo transformacional tiende a generar mejores condiciones para la delegación efectiva, hipótesis que esta investigación busca cruzar con el contexto actual de las PyMEs del AMBA.

En cuanto al liderazgo transaccional, la relación entre el líder y sus colaboradores se estructura como un intercambio utilizando un sistema de premios y castigos, donde la dirección identifica necesidades y administra incentivos según se cumplan los objetivos establecidos (Benedí Viñec y Fernández García, 2024).

Este estilo puede ser efectivo en épocas de estabilidad y suele ser el más adecuado en las organizaciones donde se prioriza el crecimiento antes que otros objetivos. Su principal limitación es que orienta al equipo hacia el cumplimiento de metas a corto plazo, sin necesariamente construir un sentimiento de compromiso ni de iniciativa propia en los empleados.

El liderazgo situacional no es un estilo fijo, sino que es una manera de adaptar el comportamiento del líder en función de las condiciones del contexto y del nivel de madurez del colaborador al que se dirige. Su principal ventaja es su capacidad de adaptación, ya que puede aplicarse en cualquier tipo de organización y con cualquier equipo. Este estilo implica una mayor complejidad en la gestión, porque exige sostener distintas estructuras de conducción según cada circunstancia (Benedí Viñec y Fernández García, 2024).

Por su parte, el liderazgo laissez-faire deja amplia libertad a los colaboradores para llevar adelante sus tareas con mínima intervención del líder. Funciona adecuadamente cuando los integrantes del equipo cuentan con experiencia, iniciativa propia y capacidad de autogestión. Sin embargo, su aplicación exige que el directivo acepte una pérdida considerable de control sobre el día a día de la operación, algo que es especialmente difícil para quien haya construido personalmente la empresa y no vea la posibilidad de que las cosas salgan bien sin su supervisión directa.

Existen otros estilos que completan el panorama general de la teoría del liderazgo, aunque son menos frecuentes en las PyMEs. El liderazgo natural corresponde a quien ejerce ese rol sin ocupar un cargo formal reconocido con el propósito de satisfacer las necesidades de su equipo y sin imponer su perspectiva de manera autoritaria. El liderazgo burocrático se caracteriza por seguir las normas rigurosamente, lo que puede ser valioso en actividades con altos riesgos de seguridad, aunque deja poco margen de maniobra ante situaciones imprevistas. Finalmente, el liderazgo carismático se apoya en la energía y el entusiasmo que el líder transmite a su equipo como motor principal. Este último estilo presenta el riesgo de generar una dependencia excesiva hacia la figura del líder, al punto de que la organización puede verse seriamente afectada si esa persona se aleja (Benedí Viñec y Fernández García, 2024). En

el contexto de las PyMEs, este riesgo se relaciona con el problema de la sucesión generacional mencionado en el capítulo anterior.

2.2. El liderazgo: impacto en las PyMEs y competencias del conductor

Más allá del estilo adoptado, la literatura organizacional también se ocupó de identificar los rasgos y competencias personales que distinguen a un líder eficaz. Estas competencias suelen organizarse en dos grandes grupos: las cognitivas o técnicas, vinculadas con la capacidad de pensar críticamente y resolver problemas, y las emocionales, que en la práctica tienen un peso mayor en el ejercicio cotidiano del liderazgo (Benedí Viñec y Fernández García, 2024). Entre estas últimas se destaca la integridad, entendida como un comportamiento ético que evita anteponer el interés personal al bien de la organización. Los líderes que logran resultados que permanecen en el tiempo suelen ser aquellos que asumen responsabilidades sin necesidad de utilizar estilos autoritarios o de intimidación para conseguirlo.

Dentro de la dimensión emocional del liderazgo, la inteligencia emocional ocupa un lugar central. Goleman (2000) la definió como la capacidad de reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas dentro de un trabajo. Esta capacidad no se adquiere de forma teórica, sino que se construye en la práctica diaria de conducir personas y resolver conflictos (Carbajo y Portal, 2019). En una PyME, cómo el dueño maneja su propia tensión frente a una caída en las ventas o un desacuerdo entre empleados repercute directamente sobre el clima de trabajo y sobre cuánto se compromete el equipo con la empresa. Cuando esa inteligencia emocional es baja, el directivo tiende a responder con autoritarismo, y ese patrón termina consolidando un estilo de liderazgo que dificulta tanto la delegación efectiva como la sostenibilidad de la organización.

La calidad del vínculo entre el líder y sus colaboradores está atravesada por otros factores además del estilo de liderazgo, entre los que se destacan el reconocimiento y la comunicación. El reconocimiento funciona como un incentivo

que pone en valor el esfuerzo y la trayectoria del empleado. Este incentivo cuando es aplicado de forma oportuna y genuina se convierte en uno de los indicadores más eficaces de motivación (Carbajo y Portal, 2019). La comunicación cumple un rol complementario y es el canal que permite que ese reconocimiento llegue a destino. Una empresa puede implementar incentivos y beneficios, pero si no logra comunicarlos con claridad, esas iniciativas pierden buena parte de su impacto. Cuando estos factores faltan o se aplican mal, suele crecer el ausentismo y bajar tanto el rendimiento como la disposición de los empleados a asumir responsabilidades. Todo esto tiene un efecto directo sobre la productividad de la organización.

La relación entre el estilo de liderazgo y el bienestar del equipo fue estudiada también desde la perspectiva del estrés laboral. Una investigación realizada sobre organizaciones complejas encontró una asociación clara entre la percepción que los empleados tienen de su jefe y los niveles de estrés que experimentan. Los líderes percibidos de manera más positiva se correlacionan con menores indicadores de estrés en sus equipos (Di Grillo, 2014). Las cualidades que los empleados consultados en ese estudio valoraron más en un líder son la honestidad, la responsabilidad, el profesionalismo, la confianza y la comprensión. Esto demuestra que el estilo de liderazgo no solo afecta el desempeño de la PyME, sino también la salud física y psicológica de quienes trabajan en ella.

El estudio de Carbajo y Portal (2019) sobre fallas de liderazgo en PyMEs refuerza estas conclusiones desde una perspectiva más centrada en el impacto organizacional. Los autores encontraron que la eficacia de las empresas analizadas estaba estrechamente vinculada con la calidad de su gestión del liderazgo, y que los problemas internos más cotidianos eran generados por el ejercicio de un tipo de dirección inadecuado. Esta conclusión conecta directamente con lo desarrollado en el capítulo anterior respecto de la crisis del cacicazgo que cuando el dueño no logra modificar su estilo de liderazgo a medida que la organización crece, esa rigidez se convierte en un obstáculo para el desarrollo de la empresa. El liderazgo que fue funcional en la etapa fundacional puede volverse disfuncional y contraproducente en una etapa de maduración.

Una encuesta realizada a 2.400 empleados argentinos aporta, desde la perspectiva de quienes son liderados, datos que complementan ese diagnóstico. El 41% de los trabajadores consultados considera que el atributo más importante de un jefe es que sepa liderar, seguido por que inspire confianza (22%), que sepa escuchar (15%), que sepa enseñar (13%) y que sepa delegar, mencionado por apenas el 9% de los encuestados (Trabajando.com Argentina, citado en Carbajo y Portal, 2019). Estos datos revelan que la delegación es reconocida como una cualidad positiva, pero ocupa todavía un lugar marginal en la percepción de los trabajadores. La capacidad de liderazgo y la generación de confianza son las dimensiones que más valoran, lo que sugiere que el vínculo personal supera a la distribución formal de responsabilidades.

A esta dificultad se suma el factor demográfico mencionado en el capítulo anterior. En la mitad de las PyMEs de la industria manufacturera argentina las decisiones son tomadas por directivos con más de 60 años, y solo el 6% cuenta con un directivo menor de 41 años (Abdala, 2024). Este dato es significativo para el análisis del liderazgo porque las personas de mayor edad suelen mostrar mayor resistencia a modificar prácticas instaladas durante años, especialmente cuando esas prácticas les han permitido desarrollar la empresa hasta el momento. La resistencia al cambio en los estilos de liderazgo excede la personalidad del directivo o la cultura organizacional sino que también responde a una dimensión generacional que conviene considerar al analizar las posibilidades de crecimiento de estas organizaciones.

Esta resistencia puede entenderse también desde la relación entre poder y autoridad dentro de las organizaciones. Sin autoridad sería inconcebible el funcionamiento de cualquier empresa, pero si el poder fuera el único mecanismo de coordinación, la existencia de una organización formada por personas libres sería contradictoria. La verdadera finalidad del poder no es la subordinación sino la búsqueda de eficiencia mediante el aprovechamiento del potencial colectivo, lo que se logra facilitando los procesos de aprendizaje y permitiendo que las personas trabajen con libertad y capacidad de decisión (Benedí Viñec y Fernández García, 2024). Sin embargo, quienes ejercen el poder dentro de una organización no siempre lo comparten, y de ahí se desprende una conclusión que es central para esta investigación. Esa conclusión es que el poder por sí solo

no garantiza ni el aprendizaje ni el control efectivo de los procesos y, por ende, es necesario complementarlo con mecanismos que permitan distribuir responsabilidades satisfactoriamente.

Frente a estas limitaciones, Carbajo y Portal (2019) propusieron la incorporación del coaching como herramienta de liderazgo aplicable al contexto de las PyMEs. El coaching permite desplegar las capacidades de cada integrante del equipo y fortalecer el desarrollo de la organización en su conjunto (Carbajo y Portal, 2019). Este enfoque se alinea con el liderazgo transformacional y ofrece una vía concreta para construir estilos de liderazgo que favorezcan la delegación efectiva, con efectos también sobre la incorporación de prácticas más sostenibles.

Esto sienta las bases para poder analizar el modo en el cual el dueño de una PyME ejerce su liderazgo condiciona directamente la posibilidad de delegar tareas de manera efectiva, con impacto en la capacidad de la organización para crecer (Hersey y Blanchard, 1998, citados en Biasoli y Blanco, 2017). Un estilo autoritario, centrado en el control y la concentración de decisiones, tiende a limitar estructuralmente los procesos de delegación. Los estilos participativo, transformacional y situacional suelen generar las condiciones de confianza necesarias que hacen posible que delegar se convierta en una práctica sostenida dentro de la organización. El estilo paternalista, aunque ofrece una apariencia de mayor apertura al diálogo, generalmente termina produciendo efectos similares al autoritario ya que la decisión final continúa concentrada en una sola persona. Esta relación entre liderazgo y delegación conforma el punto de partida del siguiente capítulo.

CAPÍTULO III - La delegación de tareas

Existe una tensión que aparece con regularidad en las conversaciones con dueños de PyMEs: la queja de que el negocio los absorbe, que no tienen tiempo para pensar en el futuro, que todo pasa por ellos y que sin su presencia las cosas se detienen. Lo curioso es que frente a ese diagnóstico, la reacción más

frecuente no es delegar más, sino que trabajar más horas. El problema se percibe como externo, como una consecuencia del contexto o de la falta de personal capacitado. Lo que raramente se pone en cuestión es la propia forma de ejercer la dirección. Este capítulo retoma esa tensión para analizar la delegación como proceso: en qué consiste, qué condiciones la vuelven efectiva y qué obstáculos enfrenta en las PyMEs. Su ausencia, lejos de ser un problema operativo, puede convertirse en una barrera estructural que compromete tanto el crecimiento como la sostenibilidad de estas organizaciones.

3.1. Concepto, condiciones y proceso de la delegación efectiva

Molinari (2012, citada en Biasoli y Blanco, 2017) definió la delegación como el acto de confiar en una persona el logro de un objetivo, otorgándole el poder o la autonomía necesaria para actuar. Esta definición señala que delegar excede la simple asignación de una tarea: implica transferir también la autoridad para decidir cómo llevarla adelante. Esto es una combinación que distingue a la delegación genuina de la mera distribución de actividades dentro del equipo.

Covey (1989) aportó una perspectiva complementaria: delegar de manera efectiva no es repartir tareas, es construir una relación de confianza genuina entre quien delega y quien recibe la responsabilidad. Desde esta mirada, la delegación más completa se centra en los resultados esperados antes que en el modo de alcanzarlos. El empleado cuenta con la autonomía necesaria para resolver la tarea según su propio criterio, dentro de los límites y recursos acordados. Este tipo de delegación exige un nivel de confianza mayor que el de asignar tareas y supervisarlas de cerca, y suele producir efectos más duraderos sobre la organización: libera tiempo directivo y forma colaboradores capaces de asumir responsabilidades crecientes.

Esta exigencia cobra sentido si se recuerda lo planteado en el capítulo anterior sobre los estilos de liderazgo. Un estilo autoritario, centrado en el control y en la concentración de decisiones, tiende a bloquear estructuralmente la posibilidad de delegar, porque ese estilo se sostiene en que las decisiones deben permanecer en manos de una sola persona. En cambio, los estilos transformacional, participativo y situacional suelen generar las condiciones de

confianza que hacen viable la delegación sostenida en el tiempo. Como mencionan Biasoli y Blanco (2017), delegar permite al dueño liberarse de las responsabilidades del día a día para situarse en un rol más estratégico, y ese nuevo rol solo es posible cuando existe una disposición genuina a confiar en quienes integran la organización.

Detrás de la resistencia a delegar se esconde una idea que los dueños repiten con frecuencia y que tiene sustento en la experiencia: nadie puede hacer este trabajo mejor que yo (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). En los primeros años de la empresa, cuando el fundador concentra el conocimiento técnico del negocio y participa de manera directa en cada una de sus actividades, esta idea describe con bastante precisión la realidad. El problema aparece cuando la organización crece y sus operaciones se vuelven más complejas. En ese punto, seguir sosteniendo la misma lógica deja de ser una ventaja y pasa a ser una limitación. Esto se debe a que el empresario pierde la capacidad de procesar toda la información que necesita para tomar buenas decisiones, se vuelve un cuello de botella y termina perdiendo efectividad (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Reconocer este punto de inflexión, el momento en que el control total empieza a dañar más de lo que protege, es uno de los pasos más difíciles que debe dar cualquier dueño que busque profesionalizar su empresa.

La idea de que delegar es algo simple y que puede lograrse rápidamente con suficiente voluntad agrava la situación. La delegación es un proceso complejo que involucra al menos tres dimensiones distintas: al empresario que delega y su disposición real a soltar el control, a los colaboradores que reciben la tarea y sus niveles de competencia, y a los sistemas de organización de información y de control que la empresa tiene disponibles para hacer el seguimiento de lo que fue delegado (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Pensar la delegación como un acto de buena voluntad suele ser una de las razones por las que muchos intentos fracasan en la práctica antes de llegar a consolidarse.

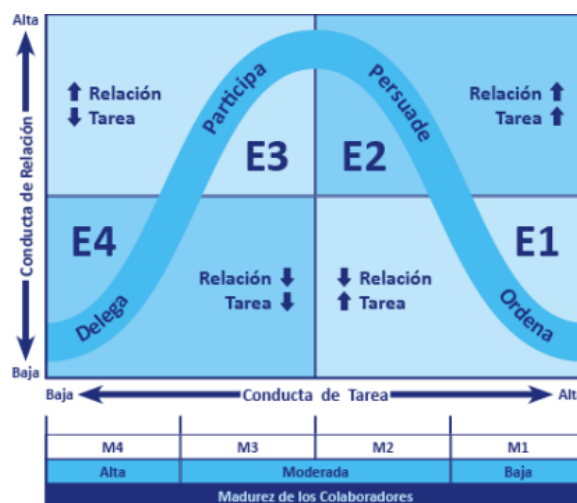
El proceso de delegación involucra también una transformación de identidad que no debe subestimarse. El dueño debe asumir un nuevo rol más estratégico, dejando de lado las tareas operativas mientras que se asegura de que esas mismas tareas se sigan realizando correctamente en manos de otra persona. Sus responsabilidades se reorientan hacia la definición de la estrategia, la

gestión general de la empresa y el desarrollo del talento (Molinari, 2012, citada en Biasoli y Blanco, 2017). En la práctica, este cambio de rol suele ser más difícil de sostener que la decisión inicial de delegar. Exige al dueño aprender a sostener una agenda diferente, explorar el mercado, conocer a la competencia y evaluar oportunidades de desarrollo, en lugar de seguir absorbido por la resolución de problemas cotidianos que ya no le corresponden. Es un cambio drástico que no se produce de un día para el otro, y que requiere tanto de trabajo personal como de una estructura organizacional que lo sostenga.

Para que esta transformación pueda llevarse adelante, hay que orientar las decisiones sobre qué tipo de delegación aplicar en cada caso y con cada empleado. Hersey y Blanchard (1998, citados en Biasoli y Blanco, 2017) desarrollaron con ese propósito el modelo de liderazgo situacional, que se convirtió en uno de los marcos más utilizados para gestionar los procesos de delegación en organizaciones. Este modelo presenta dos variables. La primera es el nivel de madurez del colaborador, determinado por su preparación técnica y su disposición psicológica para asumir responsabilidades. La segunda es el comportamiento del directivo, que puede orientarse principalmente hacia las tareas o hacia la relación con las personas.

En función de la primera variable, el modelo distingue cuatro niveles posibles de colaboradores. El nivel M1 corresponde a un empleado con baja competencia y bajo compromiso, que necesita instrucciones muy precisas y una supervisión cercana para funcionar. El M2 describe a alguien con competencia baja a moderada y compromiso variable, que responde mejor a un liderazgo más persuasivo y explicativo. El M3 identifica a un colaborador con competencia moderada a alta pero compromiso también variable, que se beneficia de un estilo más participativo donde su opinión tiene peso real en las decisiones. Finalmente, el M4 corresponde a un colaborador con alto nivel tanto en competencia como en compromiso, que está en condiciones de operar con plena autonomía (Hersey y Blanchard, 1998, citados en Biasoli y Blanco, 2017).

Figura 3: Niveles de madurez del colaborador según el modelo de liderazgo situacional



Fuente: Tomado de "La delegación como camino a la profesionalización" (p. 09), por O. E. Biasoli y C. M. Blanco, 2017, Congreso PyMEs: Emprendimiento e Innovación.

Como se ve en la figura 3, a partir de la segunda variable, el modelo define cuatro estilos de delegación que el directivo puede aplicar. El primero es el directivo (E1), orientado a dar instrucciones claras con supervisión estrecha. El persuasivo (E2) es el segundo, que explica las razones detrás de cada tarea y busca generar adhesión. El tercero es el participativo (E3), que incorpora al colaborador en el proceso de toma de decisiones. Por último está el delegativo (E4), que cede la autonomía plena sobre la tarea a un colaborador de alta madurez. La clave del modelo está en la relación que debe existir entre el nivel de madurez del colaborador y el estilo aplicado. Usar un estilo excesivamente directivo con un colaborador de nivel M4 no solo es ineficiente sino que puede ser desmotivador para alguien que ya cuenta con la capacidad y el compromiso para operar de manera autónoma. A la inversa, aplicar un estilo delegativo sobre un colaborador de nivel M1 casi siempre conduce al fracaso de la tarea, porque esa persona aún no tiene los recursos técnicos ni la disposición para asumir esa responsabilidad (Biasoli y Blanco, 2017).

Una vez identificado el estilo más adecuado para cada colaborador, se procede a seguir una secuencia ordenada de pasos para que la delegación sea efectiva en la práctica. Luecke y McIntosh (2009, citados en Biasoli y Blanco, 2017)

propusieron cinco etapas con ese propósito. La primera consiste en determinar con precisión qué tareas pueden delegarse y cuáles deben permanecer en manos del dueño. La segunda es seleccionar a la persona correcta para cada tarea, evaluando sus conocimientos, su disposición y su capacidad de asumir la responsabilidad que se le ofrecerá. La tercera etapa consiste en asignar la tarea con claridad, especificando los resultados que se esperan obtener. La ambigüedad en este punto suele generar confusión y desmotivación en quien recibe la tarea (Boomer, 2013, citado en Biasoli y Blanco, 2017). La cuarta etapa implica un monitoreo constante sobre el progreso de lo delegado y la provisión de retroalimentación, sin que ese seguimiento se convierta en una supervisión que anule la autonomía otorgada. La quinta y última etapa evalúa los resultados obtenidos al finalizar el proceso.

Esta secuencia puede complementarse con un conjunto de prácticas adicionales que ayudan a que la delegación se ejerza con mayor responsabilidad. Entre ellas se incluyen vincular siempre la tarea delegada con los objetivos generales de la organización, capacitar oportunamente a quienes la recibirán, verificar que el colaborador haya comprendido los resultados esperados, y conceder una autoridad proporcional a la responsabilidad asignada. Delegar sin otorgar la autoridad necesaria para tomar decisiones sobre la tarea convierte a la delegación en una carga más que en una oportunidad de crecimiento (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Delegar sin un propósito claro y sin los recursos necesarios para llevarlo adelante rara vez producen buenos resultados, independientemente de cuán bien se hayan seguido los pasos del proceso.

Molinari (2012), citada en Biasoli y Blanco (2017), propone avanzar un paso más allá y formalizar el proceso a través de lo que denomina un contrato de delegación. Este contrato establece los objetivos de la tarea, los recursos disponibles, el grado de autonomía, la modalidad de seguimiento, y los parámetros de calidad esperados. Este contrato formaliza la transferencia de confianza entre el dueño y su colaborador. Cuando esa transferencia queda explícita y acordada entre ambas partes, la probabilidad de que el proceso de delegación se sostenga en el tiempo aumenta significativamente, porque ambos saben exactamente qué se espera de cada uno y en qué términos se evaluará el resultado.

Un caso relevado en PyMEs argentinas ilustra con claridad qué ocurre cuando el seguimiento se convierte en una forma de control que anula a la delegación. En una empresa del sector administrativo, el dueño asignaba formalmente una tarea a un colaborador, pero luego supervisaba cada una de las operaciones involucradas de un modo tan exhaustivo que terminaba repitiendo el mismo trabajo que supuestamente había delegado. Esto generó retrasos en el resto de las actividades de la empresa e hizo sentir al colaborador que no se le otorgaba ninguna responsabilidad real (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). En otra empresa del mismo estudio, los dueños sostenían que delegaban tareas, pero en la práctica nunca dejaban que el colaborador asumiera la responsabilidad completa. Permanecían detrás de cada asunto, tanto operativo como gerencial, por desconfianza. En los hechos, terminaban delegando únicamente las tareas más sencillas y de menor impacto (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Esta práctica, conocida como microgestión, produce un efecto paradójico donde el dueño cree estar delegando porque formalmente asignó una tarea, pero en la práctica sigue concentrando el control de cada decisión.

3.2. Beneficios y barreras a la delegación en las PyMEs

Los beneficios de una delegación bien implementada no se concentran únicamente en quien delega. Cuando un directivo no delega de manera efectiva, priva a sus empleados de la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y de asumir mayores responsabilidades. Esto afecta especialmente a los colaboradores con más talento, que tienden a buscar otros empleos donde encuentren mayores desafíos y posibilidades reales de crecimiento (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Al otorgarles responsabilidad y autoridad, los empleados suelen sentirse más comprometidos con el trabajo, lo que se traduce en mayor iniciativa frente a los objetivos de la empresa. Para una PyME, donde retener talento es un desafío permanente, una delegación bien implementada funciona también como herramienta de desarrollo del equipo. Esta tensión ya había sido documentada empíricamente en PyMEs argentinas: solo uno de cada cinco empleados recibía capacitación formal, aun cuando más de siete de cada diez directivos reconocía al talento humano como relevante para la rentabilidad de la empresa (Salimbeni y Torres, 2017).

Un dato que refuerza esta perspectiva proviene de entrevistas realizadas a empleados de distintas organizaciones argentinas. Al pedirles una definición de lo que significa delegar, la mayoría coincidió en describirla como brindar a una persona parte de la responsabilidad del directivo para que realice una tarea con poder de decisión (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Esta definición, surgida de la experiencia cotidiana, coincide en lo esencial con las nociones académicas de autonomía y transferencia de autoridad. El problema no parece estar en que los colaboradores comprendan qué es la delegación, sino en que los directivos logren llevarla adelante de manera sistemática.

Como contracara de estos beneficios, una delegación mal implementada puede generar efectos contrarios a los buscados. Delegar tareas sin una justificación clara suele provocar saturación en quienes las reciben, y la ausencia de objetivos compartidos deriva con frecuencia en decisiones inconsistentes entre distintas áreas de la empresa. En un liderazgo autoritario, la delegación deficiente suele vivirse como una pérdida de autoridad, lo que lleva al directivo a retomar el control antes de que el proceso haya madurado. Cuando quienes asumen nuevas responsabilidades no fueron capacitados adecuadamente, sus errores terminan confirmando la desconfianza del dueño y cerrando el ciclo de la resistencia a delegar (Hernández y Villalba Ortiz, 2019). Estos riesgos no invalidan el valor del proceso, sino que confirman que delegar exige planificación y un acompañamiento sostenido en el tiempo.

A pesar de los beneficios encontrados por la literatura, las investigaciones sobre PyMEs argentinas identifican un conjunto recurrente de obstáculos que dificultan la implementación efectiva de la delegación. Hernández y Villalba Ortiz (2019) sistematizaron cinco barreras principales. La primera es la sobrecarga operativa: los empresarios se ocupan de numerosas actividades rutinarias y no logran encontrar tiempo para concentrarse en las tareas más estratégicas del negocio. La segunda es la ignorancia del rol gerencial, que implica una ausencia de conocimientos específicos para la gestión y la toma de decisiones de dirección. La tercera es la inexperiencia general en procesos de gestión formalizados, que hace que los intentos de implementar estructuras más ordenadas sean percibidos como burocráticos o innecesarios. La cuarta es la cultura fundadora, en la que predomina la figura del jefe o dueño por encima de la del gerente

profesional, lo que dificulta aceptar que otra persona tome decisiones relevantes dentro del negocio. La quinta es la mayor demanda de comunicación ya que cuando todo pasa por una sola persona, la comunicación formal termina siendo menos necesaria porque esa persona conoce el estado de cada asunto en todo momento.

Estas cinco barreras no actúan de forma aislada. Se refuerzan entre sí cotidianamente dentro de la empresa, generando una especie de trampa de la que suele ser difícil salir si fuese solo por la voluntad del dueño. La sobrecarga operativa es la causa y la consecuencia de la falta de delegación. El dueño no delega porque está desbordado de trabajo, y está desbordado de trabajo porque no delega. La cultura fundadora refuerza la ignorancia del rol gerencial, en la medida en que no se reconoce la necesidad de incorporar conocimientos de gestión que el fundador nunca necesitó para sostener la empresa en sus primeras etapas.

Detrás de estas barreras estructurales existen también factores más personales que condicionan la disposición de delegar del dueño. Especialistas en gestión de PyMEs consultados en distintas investigaciones sobre esta problemática destacan que salir de la zona de confort resulta particularmente difícil para los fundadores, porque delegar implica aprender a hacer cosas nuevas y ese aprendizaje suele estar asociado a un miedo al fracaso. Ese miedo se traduce con frecuencia en excusas vinculadas con el entorno macroeconómico o con la falta de personal capacitado, antes que en un reconocimiento honesto de las limitaciones propias (Biasoli y Blanco, 2017). Otro factor identificado como barrera interna es el estilo de gestión basado en la intuición y la ausencia de herramientas formales de evaluación de desempeño e indicadores de rendimiento, que hace imposible hacer un seguimiento objetivo de lo que fue delegado. Un tercer factor es la calidad de la información disponible y se debe a que la mayoría de las PyMEs maneja datos poco oportunos y de baja confiabilidad, lo que dificulta enormemente delegar con criterios objetivos (Biasoli y Blanco, 2017).

Los mismos especialistas coinciden en que el camino hacia una delegación efectiva no depende únicamente de conocer y aplicar correctamente una técnica o un modelo teórico. Una delegación efectiva depende de un trabajo personal

del propio dueño, de su capacidad para reconocer sus propias limitaciones, de su disposición a aceptar ayuda externa, y de su voluntad de construir un equipo con experiencia profesional que pueda tomar decisiones sin su intervención directa (Biasoli y Blanco, 2017).

El dueño no solo concentra el conocimiento técnico del negocio, sino que invirtió en la empresa su patrimonio, su prestigio personal y, en muchos casos, el bienestar de su propia familia. Entonces, delegar implica algo más que ceder una tarea a otra persona. Implica aceptar que alguien más pueda tomar decisiones sobre algo que el fundador construyó, que cargó en sus hombros en los momentos más difíciles y que en muchos casos define su propia identidad fuera del negocio. Esta dimensión emocional ayuda a explicar por qué la resistencia a delegar persiste incluso cuando el propio dueño reconoce sus beneficios. No es una cuestión de ignorancia: es un componente que ningún modelo de gestión resuelve por sí solo.

Entender esta combinación entre barreras estructurales y componentes emocionales es indispensable para abordar el último eje temático de esta investigación. La delegación efectiva depende de que el dueño logre soltar el control y confiar en su equipo; cuando ese proceso no ocurre, no solo se limita el crecimiento de la empresa, sino que también se dificulta su capacidad para incorporar prácticas sostenibles.

CAPÍTULO IV - Desarrollo sostenible y RSE

Durante décadas, la gestión empresarial se preguntó principalmente cómo crecer y, en los últimos años, esa pregunta incorporó una mirada de largo plazo sobre cómo hacerlo de manera sostenible. Un crecimiento sin ese criterio puede rendir resultados de corto plazo que se vuelven inviables más adelante, porque deteriora el entorno del que la empresa depende y erosiona su capacidad de adaptarse a un contexto que cambia con rapidez. Este debate, que alguna vez estuvo reservado a las grandes corporaciones y a foros especializados, alcanza hoy a las pequeñas y medianas empresas, motor de buena parte de la actividad económica en Argentina (Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, 2024).

Este capítulo analiza ese debate desde la perspectiva de las PyMEs: qué significa el desarrollo sostenible para este tipo de organizaciones, qué herramientas tienen disponibles para incorporar prácticas responsables a su gestión, qué obstáculos concretos las frenan en el contexto argentino, y de qué manera el liderazgo y la delegación desarrollados en los capítulos anteriores condicionan directamente la capacidad de avanzar en esa dirección.

4.1. Marco conceptual del desarrollo sostenible y la RSE

La definición más citada de desarrollo sostenible proviene del Informe Brundtland, elaborado en 1987 por la Organización de las Naciones Unidas, que lo caracteriza como aquel desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras (ONU, 1987, citado en Solari et al., 2023). La sostenibilidad no es una preocupación ambiental ni un gesto de buena voluntad, sino que es una forma diferente de entender el tiempo y el valor dentro de una organización. Obliga a incorporar en cada decisión de gestión las consecuencias que esa decisión tendrá más allá de lo inmediato.

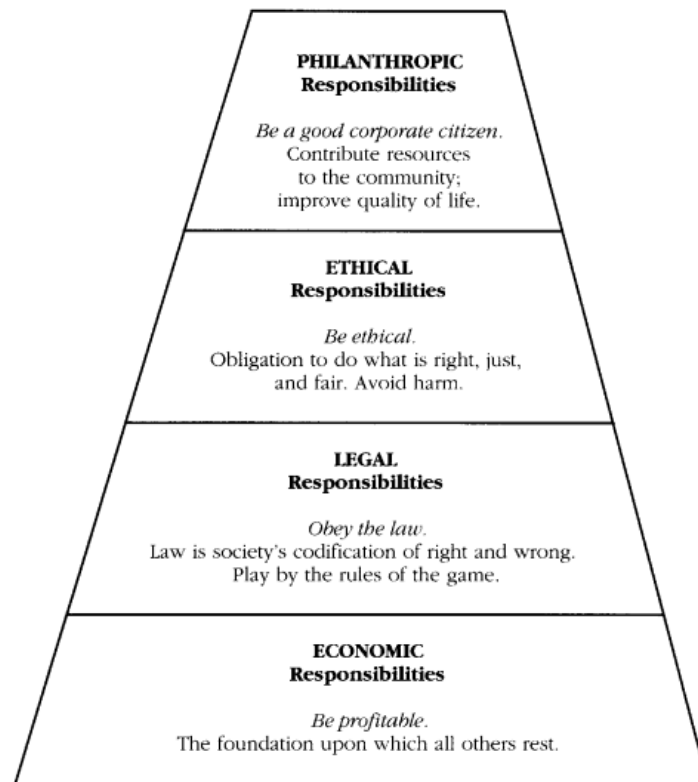
Para alcanzar ese equilibrio es necesario sostener de manera simultánea tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental. Cuando se logra un equilibrio entre lo ambiental y lo económico, la actividad puede considerarse viable. Cuando el equilibrio se establece entre lo económico y lo social, puede calificarse como equitativa. Cuando se produce entre lo ambiental y lo social, se vuelve soportable. Solo la combinación plena de los tres pilares constituye un desarrollo verdaderamente sostenible (Cerón-Espinosa et al., 2014, citados en Solari et al., 2023). Trasladado al plano organizacional, esto implica que una empresa sostenible no es únicamente la que genera ganancias ni la que cuida el ambiente ni la que trata bien a sus empleados, sino que es la que logra hacer las tres cosas al mismo tiempo (Navarrete Báez, 2015, citado en Solari et al., 2023). Para una PyME esto significa que la sostenibilidad no puede buscarse sacrificando la viabilidad económica de la empresa, pero tampoco puede postergarse indefinidamente priorizando la rentabilidad.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el instrumento a través del cual las organizaciones traducen ese compromiso con el desarrollo sostenible en acciones concretas y medibles (Lorena Camarán et al., 2019, citados en Solari et al., 2023). No existe una única definición universalmente aceptada, pero entre las formulaciones más citadas en la literatura se destaca la de Moreno Izquierdo (2004, citado en Solari et al., 2023). Esta definición la describe como la libre voluntad de la empresa de aportar el mayor valor posible a sus diferentes grupos de interés y encierra tres ideas que vale la pena desarrollar por separado.

La primera es que la Responsabilidad Social Empresarial es voluntaria. Aunque tiene como condición mínima el cumplimiento estricto de la legislación vigente, las buenas prácticas deben ir más allá de lo que la ley exige. La segunda idea es que su orientación alcanza a múltiples partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, comunidad y medioambiente, y no únicamente a los accionistas o al propietario de la empresa. La tercera es que su horizonte temporal es el largo plazo, donde las acciones de responsabilidad social generan valor sostenido en el tiempo, aunque en el corto plazo implican costos adicionales frente a una estructura financiera ajustada, como suele ser el caso de muchas PyMEs (Roffé y González, 2023). Esta última característica es la que más tensión genera dentro de las organizaciones porque el beneficio de largo plazo no siempre es visible cuando la empresa está lidiando con los desafíos del día a día.

Para pensar la responsabilidad social dentro de las pequeñas y medianas empresas, el modelo propuesto por Carroll (1991) ofrece un punto de partida más accesible que los estándares internacionales diseñados para grandes corporaciones. Este modelo organiza las responsabilidades empresariales en cuatro niveles, representados habitualmente como una pirámide.

Figura 4: Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial según Carroll



Fuente: Tomado de "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" (p. 09), de A. B. Carroll, 1991, Business Horizons.

Como se observa en la figura 4, en la base se ubica la responsabilidad económica (Economic Responsibilities), o la obligación de generar ganancias y mantener la viabilidad del negocio. Sin este piso, el resto de las responsabilidades resulta inviable. Sobre ella se apoya la responsabilidad legal (Legal Responsibilities), vinculada con el cumplimiento de las normas vigentes en materia impositiva, laboral y ambiental. Luego viene la responsabilidad ética (Ethical Responsibilities), que excede lo exigido por la ley y se orienta a hacer lo correcto incluso cuando no hay ninguna obligación formal que lo imponga. En el nivel más alto se ubica la responsabilidad filantrópica (Philanthropic Responsibilities), referida a la contribución voluntaria al bienestar de la comunidad donde opera la empresa².

² Elaboración propia de traducciones del inglés al español. Se presenta su denominación en español y luego entre paréntesis su denominación original en inglés.

Este modelo es particularmente útil para las PyMEs porque sugiere que la responsabilidad social no requiere grandes gestos de filantropía. Puede construirse de manera progresiva, comenzando por el cumplimiento sólido de las responsabilidades económicas y legales más básicas, que suelen estar más al alcance de una empresa de pequeño tamaño. Para una PyME que recién comienza a pensar en sostenibilidad, este punto de partida es el más realista, antes que exigirse de entrada al cumplimiento de estándares internacionales diseñados para organizaciones con recursos y estructuras más sólidas.

En Argentina, las PyMEs representan más del 90% del tejido empresarial y generan más del 64% del empleo formal del país, lo que vuelve especialmente relevante entender de qué manera pueden incorporar la sostenibilidad a su gestión cotidiana. Según Herrando y Amaya (2024), la responsabilidad social empresarial dejó de ser una iniciativa opcional para convertirse en un componente estratégico de la competitividad. Las empresas que adoptan compromisos sostenibles mejoran su reputación y sus relaciones con las partes interesadas, además de obtener beneficios económicos crecientes.

Los mismos autores señalaron que la mayoría de las guías y estándares disponibles fueron diseñados originalmente para grandes empresas, cuya complejidad termina siendo una barrera para organizaciones con recursos acotados. Guías internacionales de gran reconocimiento, como la norma ISO 26000 o los estándares del Global Reporting Initiative, obtienen valoraciones altas en rigor, pero también en complejidad, lo que las vuelve poco accesibles para una empresa sin personal especializado ni tiempo directivo disponible. Iniciativas locales, como las guías del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible, ofrecen en cambio marcos más accesibles para una PyME que recién comienza a incorporar prácticas sostenibles (Herrando y Amaya, 2024). Esto sugiere que la elección de una guía formal debería considerar, además del prestigio internacional, la capacidad real de la empresa que pretende aplicarla.

Parte de la literatura especializada prefiere, dentro del universo PyME, la expresión prácticas de gestión sustentable por sobre el término más general de Responsabilidad Social Empresarial, debido a que este último suele asociarse a organizaciones de mayor tamaño y puede generar cierta distancia conceptual en

empresas pequeñas (Lepore, 2024). La denominación importa porque condiciona la disposición de los dueños a involucrarse con el tema. Más allá de ese aspecto, lo relevante es que la transición hacia un enfoque de gestión basado en criterios de sostenibilidad requiere un cambio en la cultura organizacional, promovido a través del aprendizaje continuo dentro de la empresa (Lepore, 2024). Este proceso no ocurre de manera espontánea: depende de que la organización cuente con espacios y tiempo directivo disponible para reflexionar sobre sus propias prácticas, algo condicionado en buena medida por la forma en que se ejerce el liderazgo.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un conjunto de diecisiete metas fijadas por la Organización de las Naciones Unidas en 2015, con el propósito de promover el desarrollo sostenible en sus dimensiones social, ambiental y económica para 2030 (Roffé y González, 2023). Estos objetivos brindan a las empresas la oportunidad de formalizar su responsabilidad social, transformando el compromiso genérico con la sostenibilidad en acciones concretas y medibles entre distintas organizaciones (Shayan et al., 2022, citados en Solari et al., 2023).

Entre los diecisiete objetivos, los más frecuentemente incorporados a las estrategias empresariales son el de producción y consumo responsables, el de trabajo decente y crecimiento económico, y el de industria, innovación e infraestructura (Roffé y González, 2023). Para las PyMEs, estos tres son especialmente relevantes porque se vinculan con dimensiones de gestión concretas y alcanzables sin necesidad de grandes inversiones iniciales. Esas dimensiones pueden ser, entre otras, la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, las condiciones laborales dignas para sus trabajadores y la incorporación progresiva de mejoras en los procesos productivos.

La evidencia empírica respalda la relación entre la adopción de prácticas sostenibles y los resultados financieros de las organizaciones. La revisión sistemática de la literatura realizada por Roffé y González (2023) sobre el período entre 2015 y 2023 encontró que el 83% de los estudios científicos analizados identificaron una relación positiva entre prácticas sostenibles y desempeño financiero, un 10% de resultados poco concluyentes y un 7% de resultados negativos. Los indicadores más utilizados en esos estudios incluyen

el rendimiento de los activos, el rendimiento del capital propio y la Q de Tobin, que relaciona el valor de mercado de una empresa con el costo de reposición de sus activos. El uso recurrente de estas mismas medidas en estudios realizados en contextos e industrias muy diferentes entre sí refuerza la solidez de la conclusión general, más allá de que la magnitud exacta del beneficio financiero varíe según el sector, el tamaño de la empresa y el horizonte temporal.

Las empresas que implementan acciones vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible tienden a alcanzar una mejor reputación, mayor eficiencia operativa, costos reducidos, niveles de innovación más altos y una gestión de riesgos más efectiva (Vorontsova et al., 2022, y Betti et al., 2018, citados en Roffé y González, 2023). De este modo, la sostenibilidad deja de ser únicamente un aspecto ético para convertirse también en una oportunidad estratégica. Dentro de la literatura revisada la industria manufacturera es el sector individual más estudiado en relación con el vínculo entre sostenibilidad y desempeño financiero, probablemente porque su utilización intensiva de recursos naturales y su mayor generación de residuos la exponen a una presión más fuerte, tanto regulatoria como social, para mejorar su desempeño ambiental (Roffé y González, 2023).

4.2. Barreras para la sostenibilidad en las PyMEs argentinas y su vínculo con el liderazgo

Un desafío adicional que enfrentan las PyMEs en esta materia es la dificultad para medir y comunicar de manera ordenada el impacto de las prácticas sostenibles que sí logran implementar. Estudios de caso sobre empresas argentinas que incorporan prácticas sustentables de manera informal, sin seguir guías formales de Responsabilidad Social Empresarial, muestran que estas organizaciones suelen carecer de métricas claras para cuantificar los beneficios obtenidos (Herrando y Amaya, 2024). Entre las métricas sugeridas para resolver esta carencia se encuentran el cálculo del ahorro generado por la reducción de residuos, la comparación de costos entre insumos convencionales y ecológicos, y el registro de la inversión en innovación sostenible como activo intangible (Herrando y Amaya, 2024). Incorporar este tipo de indicadores permite a la PyME pasar de una sostenibilidad practicada de manera intuitiva a una gestionada de

forma sistemática, lo que facilita comunicar sus avances a clientes, proveedores e inversores con criterios de evaluación cada vez más exigentes.

La literatura internacional sobre barreras a la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas identifica, más allá de las dificultades de tiempo y de recursos ya mencionadas, otros obstáculos recurrentes: la ausencia de un marco regulatorio claro que oriente a las empresas, la falta de compromiso de la alta dirección, la carencia de planificación estratégica, y la complejidad de poner en marcha un plan formal de responsabilidad social (Mahmood et al., 2021, citados en Solari et al., 2023). Investigaciones realizadas en otros países en desarrollo añaden la escasez de recursos humanos especializados y la falta de regulaciones que faciliten o incentiven estas prácticas (Yeh et al., 2014, citados en Solari et al., 2023). La coincidencia entre estudios realizados en contextos muy distintos sugiere que las dificultades que enfrentan las PyMEs no son un fenómeno exclusivamente local sino que son una característica más general de las empresas de pequeña escala.

El estudio realizado por Solari et al. (2023) sobre 68 PyMEs del Gran La Plata identificó cuatro barreras principales para avanzar en sostenibilidad dentro del contexto argentino en particular. La más señalada por los empresarios fue el contexto económico del país, mencionado por el 60,3% de los consultados como el principal obstáculo para implementar iniciativas sostenibles. Le siguieron la falta de tiempo disponible por parte de los directivos, mencionada por el 50% de los participantes, la escasez de recursos financieros para financiar estas iniciativas, mencionada por el 39,7%, y la falta de conocimiento sobre el tema, identificada por el 38,2% de los encuestados. Este último dato refuerza el argumento de que la sostenibilidad no solo requiere recursos materiales, sino que también requiere de capacidades de gestión y de aprendizaje organizacional que muchas PyMEs todavía no han podido desarrollar, y que están directamente condicionadas por la forma en que se ejerce el liderazgo dentro de cada empresa. En línea con esto, un estudio reciente sobre PyMEs bonaerenses encontró una implementación parcial de prácticas de RSE, concentrada en la relación con clientes y la ética empresarial, pero con niveles bajos de comunicación externa de esas acciones (Schinetti, 2025).

Estas barreras no son independientes entre sí, y tampoco son ajenas a los temas desarrollados en los capítulos anteriores. La falta de tiempo directivo es, en gran medida, una consecuencia directa de los estilos de liderazgo centralizados que caracterizan a buena parte de las PyMEs. Cuando el dueño no delega, queda atrapado en la operación cotidiana y carece del espacio mental y temporal necesario para pensar de manera estratégica en iniciativas de sostenibilidad. La falta de conocimiento sobre el tema se agrava cuando la organización no ha desarrollado procesos de delegación capaces de distribuir el aprendizaje y la responsabilidad entre distintos colaboradores, en lugar de concentrarlos en la figura del fundador. La escasez de recursos humanos especializados es en parte también una consecuencia de la cultura fundadora analizada en el primer capítulo. Si la organización no ha construido estructuras formales de gestión ni ha incorporado colaboradores con experiencia profesional, no puede esperarse que cuente con el talento interno necesario para llevar adelante iniciativas de sostenibilidad.

Esta conexión entre las barreras para la sostenibilidad y las dinámicas internas de liderazgo y delegación refuerza el modelo teórico de esta investigación. Las tres variables centrales de la investigación, el estilo de liderazgo, la efectividad de la delegación y el desarrollo sostenible, no son fenómenos independientes sino que se relacionan el uno con el otro, aunque pueden no estar relacionados de manera causal. El estilo de liderazgo adoptado por el dueño o directivo opera como variable independiente porque determina el comportamiento dentro del cual se producen los procesos de transferencia de poder y de responsabilidad. Un liderazgo autoritario o centralizado tiende a concentrar la toma de decisiones en una sola persona, inhibir la autonomía de los colaboradores y generar una cultura basada en el control y en la dependencia, lo que vuelve estructuralmente improbable la delegación incluso antes de que se la intente.

La delegación efectiva actúa como variable mediadora porque transforma las posibilidades que abre un determinado estilo de liderazgo en resultados concretos. Cuando el dueño delega con efectividad, la organización gana capacidad de respuesta, en profundidad de gestión y, fundamentalmente, en tiempo directivo disponible para pensar de manera estratégica. Ese tiempo es precisamente el recurso que las PyMEs necesitan para encarar iniciativas de

desarrollo sostenible que, de otro modo, quedan postergadas frente a la urgencia de la operación cotidiana. El desarrollo sostenible se posiciona como variable dependiente, en la medida en que su alcance dentro de la organización parece vincularse con el grado en que el liderazgo logra habilitar procesos sólidos de delegación.

Esta secuencia, aunque no causal, permite entender también por qué el tamaño de la empresa y su antigüedad en el mercado aparecen de manera recurrente en la literatura como variables que condicionan la capacidad de adoptar prácticas sostenibles (Roffé y González, 2023). Una PyME que recién atraviesa su etapa fundacional, con el dueño absorbido por completo en la operación diaria, difícilmente puede sostener una agenda de sostenibilidad más allá de gestos puntuales, mientras que una empresa más profesionalizada, que ya distribuye responsabilidades entre sus colaboradores y libera al fundador de tareas operativas, cuenta con mayor margen para planificar y sostener esos compromisos.

Esta cadena de relaciones es consistente con los hallazgos de Lepore (2024) sobre la necesidad de un cambio en la cultura organizacional, impulsado por el aprendizaje continuo, para adoptar prácticas de gestión sostenible. También converge con lo documentado por Roffé y González (2023), quienes identificaron una relación positiva entre las prácticas sostenibles y el desempeño financiero de las organizaciones, con beneficios en reducción de costos y mejora de la reputación. En conjunto, estos antecedentes permiten sintetizar el recorrido de los cuatro capítulos del marco teórico: el camino hacia una PyME más sostenible no depende exclusivamente de nuevas tecnologías o de mayores recursos financieros, sino de una transformación en el modo en que se ejerce el liderazgo y en la disposición del dueño a distribuir responsabilidades dentro de la organización.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Justificación

Hernández Sampieri et al. (2006) propusieron cinco criterios para evaluar la importancia de una investigación: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

En cuanto a la conveniencia, las PyMEs concentran más del 99% de las empresas argentinas y generan alrededor del 64% del empleo formal, pero enfrentan tasas de mortalidad elevadas atribuidas en gran medida a deficiencias de gestión interna. Investigar cómo el liderazgo y la delegación podrían condicionar el desarrollo sostenible de estas organizaciones responde a una necesidad concreta y verificable. Ander-Egg (1995) mencionó que la investigación social es pertinente cuando busca comprender problemas que afectan a grupos humanos concretos.

La relevancia social excede a las organizaciones estudiadas, ya que los resultados pueden transferirse a un universo amplio de empresas con características similares, beneficiando a líderes y colaboradores que cargan con las consecuencias de una gestión centralizada. El valor teórico se forma sobre tres variables: liderazgo, delegación y sostenibilidad. Sabino (1992) sostuvo que el conocimiento científico avanza cuando pone en relación fenómenos antes estudiados de manera aislada, y esta investigación se justifica precisamente porque la literatura suele abordar estas variables por separado.

Desde el punto de vista de las implicaciones prácticas, los hallazgos se traducen en recomendaciones accionables sobre qué estilos de liderazgo tienden a favorecer la delegación efectiva y qué condiciones facilitan o frenan la adopción de prácticas sostenibles. La utilidad metodológica reside en el diseño mixto: una encuesta cuantitativa, entrevistas a personas clave y entrevistas a expertos. La triangulación resultante combina la medición del fenómeno con su interpretación, en línea con lo recomendado por Ander-Egg (1995) y Hernández Sampieri et al. (2006) para estudios de esta naturaleza.

Enfoque de la Investigación

Esta investigación adopta un enfoque mixto, vinculando datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Desde el punto de vista del alcance, la investigación es de tipo descriptivo-correlacional. Es descriptiva ya que caracteriza los estilos de liderazgo y los procesos de delegación en las PyMEs del AMBA, así también como el grado de adopción de prácticas de gestión sostenible. Correlaciona la intensidad de las relaciones entre las tres variables del estudio: el liderazgo como variable independiente, la delegación como variable mediadora y el desarrollo sostenible como variable dependiente. El diseño es no experimental y transversal. No experimental ya que la investigación observa los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural para luego analizarlos. Es transversal porque los datos se recolectan en un momento único para cada participante, sin pretender medir cambios a lo largo del tiempo (Hernández Sampieri et al., 2006). Cabe destacar que esto no confirma una causalidad entre las variables estudiadas, ya que existe la posibilidad de que estén relacionadas pero que una no sea la causa concreta de la otra.

Sujeto de Estudio

El sujeto de estudio está conformado por personas vinculadas a PyMEs ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), independientemente del sector (industria, comercio, servicios, agropecuario o construcción). Además, se requirió que dichas empresas cuenten con una persona a cargo de la gestión, y con la existencia de al menos 2 empleados en relación de dependencia. Se establecen los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Figura 5: Tabla de criterios de inclusión y exclusión

Criterio	Especificación
----------	----------------

Tipo de empresa	PyME formalmente constituida
Tamaño	Con al menos 3 personas
Conducción	Con un dueño, socio gerente o directivo que ejerza funciones de liderazgo
Localización	Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA)
Exclusión	Microemprendimientos unipersonales sin colaboradores o con menos de 2 empleados. Organizaciones con más de 700 empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede presenciar en la última fila de la figura 5, se excluyeron del análisis las respuestas correspondientes a organizaciones con más de 700 empleados, dado que dicha cantidad supera ampliamente los límites normativos establecidos para la categoría PyME. En efecto, la Resolución 30/2024 de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de la Nación fija como tope máximo de personal ocupado para la categoría Mediana Tramo 2, en el sector servicios, 535 empleados, y en el sector comercio, 345 empleados (Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, 2024). En consecuencia, una empresa que supere los 700 empleados no puede ser clasificada como PyME bajo ninguno de los sectores contemplados por la normativa vigente.

Instrumento cuantitativo: Encuesta

Para el instrumento cuantitativo se realizó una encuesta que obtuvo una muestra de 159 respuestas, correspondientes a dueños, socios gerentes, directivos y empleados de PyMEs del AMBA. Se excluyeron 17 respuestas que no cumplían con los criterios de inclusión: 6 de ellas por tener 2 o menos empleados, 9 por tener más de 700 empleados, y 2 por haber obtenido respuestas falsificadas y no representativas, tal como seleccionar el mismo valor en todas las preguntas.

En base a esto, se alcanzó una cantidad de 142 respuestas válidas consideradas para este estudio. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo bola de nieve, a través de redes de contactos profesionales, cámaras empresariales de Buenos Aires, asociaciones PyME y difusión digital mediante redes sociales como WhatsApp, LinkedIn, Facebook y Reddit. El cuestionario fue distribuido en formato digital (formulario en Google Forms) para facilitar el alcance y reducir los tiempos de respuesta, aunque cabe destacar que esto introduce un sesgo digital y de autoselección.

La encuesta se estructuró en 4 bloques principales, cada uno con el fin de recolectar información de cada una de las diferentes áreas del estudio. El primer bloque contó con 4 preguntas que recolectaban datos de la empresa y de quien está respondiendo la encuesta. Para ver en detalle la estructura de este bloque de la encuesta referirse a la tabla 1 del Anexo III – Preguntas de la encuesta.

Se recolectó información del sector de la empresa acorde a las siguientes categorías: Comercio, Industria / Manufactura, Servicios, Agropecuario, Salud y Otros, que era la única respuesta de modelo abierta que permitía al respondiente escribir su propio sector en caso de que las opciones brindadas no lo representen. Con el fin de asegurar la coherencia entre estas categorías, se anexaron las respuestas abiertas a aquellos sectores que sean similares. Marketing, Energía, Educación, Limpieza, Taller mecánico y Regulación fueron incorporadas al sector de Servicios. Farmacéutico y Equipamiento médico se incorporaron al sector de Salud. Construcción e Inmobiliario se unificaron en una sola categoría.

Este bloque de la encuesta también relevó información de la cantidad de empleados que posee la empresa. Las opciones fueron: 2 o menos, entre 3 y 10, entre 10 y 50, entre 50 y 200, entre 200 y 700 y, finalmente, más de 700. Como mencionado anteriormente, aquellas respuestas de 2 o menos o más de 700 cumplen con el requisito de exclusión y, por ende, fueron eliminadas como respuestas válidas.

Se consultó cuanto tiempo llevaba el encuestado trabajando en esa empresa mediante las siguientes opciones: menos de 1 año, entre 1 y 3 años, entre 3 y 7 años, entre 7 y 15 años, y más de 15 años. Esta información se recopiló con el fin de identificar una posible variación de la percepción del estilo de liderazgo y

de la calidad de la delegación según avanza la antigüedad del empleado en la empresa.

Por último, se consultó el rol del respondiente. Esto se realizó con el mismo propósito de averiguar cómo varía la percepción del liderazgo y la calidad de delegación en base a su rol dentro de la organización. Las opciones fueron: dueño / socio, gerente / director de área, supervisor / encargado, y empleado / colaborador.

El bloque 2 de la encuesta se caracterizó por enfocarse en el estilo de liderazgo de los líderes dentro de la empresa con afirmaciones como: Mi líder toma decisiones de forma unilateral sin consultar al equipo, impone su criterio y no admite discusiones, la cual hacía referencia al estilo autocrático. Debido a la modalidad de la encuesta, aquellos que la respondieron debían hacerlo pensando en sus superiores y, en caso de que ellos sean los superiores, responder con honestidad sobre como lideran a sus empleados. Se brindaron 6 afirmaciones y cada afirmación correspondió a un estilo de liderazgo diferente. Debían responder a cada afirmación de como percibían el estilo de liderazgo mediante una escala Likert de 5 puntos, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni en desacuerdo ni acuerdo, 4 = de acuerdo, y 5 = Totalmente de acuerdo.

Los estilos de liderazgo abordados en este instrumento fueron: autocrático, democrático, transformacional, transaccional, situacional y laissez-faire. La elección del estilo predominante se realizó mediante aquella respuesta, correspondiente a un único liderazgo, que posea el mayor puntaje de la escala Likert en comparación a las demás. En caso de empate, se consideró todos los estilos de liderazgo que posean ese puntaje máximo. Esto se hizo ya que, como mencionado en el capítulo 2 del marco teórico, los estilos de liderazgo no son únicos, y se pueden mezclar acorde a las necesidades del momento. Para ver en detalle la estructura del bloque 2 de la encuesta, sus afirmaciones y sus opciones, referirse a la tabla 2 del Anexo III – Preguntas de la encuesta.

El bloque 3 de la encuesta buscó medir como se delega dentro de la organización, respondiendo el grado de percepción a cada afirmación sobre la delegación de tareas dentro de la empresa. De la misma manera que el bloque anterior, estas afirmaciones se midieron mediante una escala Likert de 5 puntos

donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni en desacuerdo ni acuerdo, 4 = de acuerdo, y 5 = Totalmente de acuerdo. Aborda áreas como: frecuencia, adecuación, claridad, recursos, autonomía, seguimiento y la productividad de la delegación dentro de la organización. Esto se llevó a cabo mediante 7 afirmaciones donde cada una apunta a cada indicador mencionado anteriormente. Los puntajes de los primeros dos indicadores, frecuencia y adecuación se promedian para inferir si en la empresa se delega o no (Subindicador ¿Se delega?). Los siguientes dos, claridad y recursos, se promedian para inferir si se delega bien (Subindicador ¿Se delega bien?). Las respuestas de las afirmaciones 5 y 6 se promedian para saber si esta delegación se realiza con confianza (Subindicador ¿Se delega con confianza?). Por último, la afirmación sobre productividad se utiliza individualmente para medir como percibe el respondiente la calidad general de la delegación de tareas (Subindicador ¿Delegar es productivo?). Estos 4 subindicadores se utilizaron para confeccionar el índice de Delegación Efectiva que se desarrollará con más detalle posteriormente. Para ver en detalle la estructura del bloque 3 de la encuesta, sus afirmaciones y sus opciones, referirse a la tabla 3 del Anexo III – Preguntas de la encuesta.

Por último, el bloque 4 de la encuesta consistió en analizar el grado de aplicación de medidas de sostenibilidad y RSE que aplica la empresa. Se realizó mediante afirmaciones con opciones de escala Likert, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni en desacuerdo ni acuerdo, 4 = de acuerdo, y 5 = Totalmente de acuerdo. Las primeras 3 afirmaciones corresponden a cada área de la RSE: ambiental, social y económica. La cuarta afirmación va un paso más allá y releva que medidas toma la empresa en cuanto a desarrollo de su capital humano. La quinta y última afirmación releva en que grado la empresa realiza, o no, estas medidas de sostenibilidad por sobre el requisito mínimo legal. Para ver en detalle la estructura del bloque 4 de la encuesta, sus afirmaciones y sus opciones, referirse a la tabla 4 del Anexo III – Preguntas de la encuesta.

Índice de Delegación Efectiva (IDE)

Para el respectivo análisis de la información relevada, se confeccionaron dos índices relevantes a la investigación: el Índice de Delegación Efectiva (IDE) y el Índice de Sostenibilidad y Gestión. Ambos índices se utilizaron para calcular en qué medida se delega dentro de la empresa y en qué medida desarrolla prácticas sostenibles.

El Índice de Delegación Efectiva (IDE) surge del promedio de los 4 subindicadores de delegación relevados en la encuesta y mencionados anteriormente: ¿Se delega?, ¿Se delega bien?, ¿Se delega con confianza? y ¿Delegar es productivo?. Este índice se calculó de manera global e individualmente según estilo de liderazgo, posición jerárquica, antigüedad y tamaño de la empresa.

Índice de Sostenibilidad y Gestión (ISG)

Este índice se confeccionó con el objetivo de medir el grado en el que la empresa realiza prácticas de gestión sostenible, incluyendo las 3 dimensiones de la RSE (Ambiental, Social y Económica) y 2 dimensiones complementarias: capital humano, que mide el grado de inversión en capacitación y desarrollo profesional de sus empleados, y la RSE integral, que mide el grado en que la empresa toma medidas sostenibles por encima del mínimo legal requerido.

Estos 5 subindicadores corresponden cada uno a una afirmación diferente del bloque 4 de la encuesta. El índice de Sostenibilidad y Gestión se calcula promediando los valores de estos 5 subindicadores y se calculó, de la misma manera que en el índice de Delegación Efectiva, individualmente según estilo de liderazgo, posición jerárquica, antigüedad y tamaño de la empresa.

La ponderación igualitaria de los cinco subindicadores se debe a una decisión metodológica deliberada ya que en ausencia de consenso en la literatura sobre la jerarquía de estas dimensiones por sobre otras en el contexto PyME, asignarle pesos diferentes a cada una de ellas hubiera introducido un sesgo arbitrario no justificable desde el marco teórico adoptado, criterio coherente además con el mismo procedimiento aplicado en la construcción del IDE (Hernández Sampieri et al., 2006).

Cabe destacar que el ISG no mide indicadores objetivos de desempeño económico, social o ambiental, tales como niveles de emisión, rotación de personal o rentabilidad verificable, sino la percepción que los propios integrantes de las organizaciones tienen sobre el grado de aplicación de prácticas sostenibles. Por ende, los resultados responden al objetivo de la investigación en términos de percepción y no constituyen una evaluación objetiva del impacto real de dichas prácticas.

Coefficiente de correlación de Pearson

Con el propósito de examinar la relación entre ambos índices, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (r), parámetro estadístico que mide la fuerza y dirección de la asociación lineal entre dos variables continuas (Hernández Sampieri et al., 2006). El cálculo se realizó sobre los 142 casos válidos de la muestra, tomando como unidad de análisis las puntuaciones individuales del IDE y del ISG. La significación estadística del coeficiente se evaluó mediante el estadístico t con $n-2$ grados de libertad, adoptándose un nivel de significación de $\alpha = 0,05$. Adicionalmente, se calculó la correlación entre cada uno de los cinco subindicadores del ISG y del IDE global, con el fin de identificar qué dimensiones de la sostenibilidad presentaban una asociación más estrecha con la delegación efectiva. Cabe destacar que, a pesar de que el diseño de la investigación es transversal y no experimental, los resultados de este análisis permiten establecer asociaciones estadísticas entre las variables pero no permiten establecer relaciones de causalidad.

Instrumento cualitativo: Entrevistas

Se realizaron entrevistas de manera virtual a 2 grupos diferentes de personas relevantes a esta investigación. Por un lado tenemos a aquellos participantes denominados personas clave, que para este estudio son aquellas personas que trabajen en cualquier posición dentro de una PyME, desde un operario hasta el propio dueño. Estas personas abarcan un espectro grande de roles dentro de las empresas ya que se busca obtener una visión general del tema de investigación. Por el otro lado, tenemos personas expertas en las materias relevantes a este

estudio, tales como expertos en Liderazgo, delegación, coaching, y desarrollo sostenible en empresas de argentina. Estas entrevistas se analizaron en conjunto mediante la matriz Semántica de Diferenciación (Osgood) y posteriormente un análisis individual de los resultados de cada grupo.

Instrumento de análisis: Matriz diferencial semántica (Osgood)

La siguiente matriz aplica la técnica del diferencial semántico desarrollada por Osgood, Suci y Tannenbaum (1957) y retomada en el marco metodológico de Hernández Sampieri et al. (2006). Se construyeron doce pares de adjetivos bipolares distribuidos en los tres ejes de la investigación: liderazgo, delegación y desarrollo sostenible. Se asignaron puntuaciones del 1 al 5 a cada informante en función del contenido de sus respuestas: 1 representa la tendencia máxima al polo negativo y 5 la tendencia máxima al polo positivo. Los diez informantes incluyen las siete personas clave y los tres expertos entrevistados. La escala adoptada comprende cinco puntos en lugar de los siete originales propuestos por Osgood et al. (1957), adaptación que se fundamenta en la naturaleza cualitativa del instrumento y en la necesidad de preservar la claridad interpretativa frente a matices de difícil distinción en el análisis de transcripciones.

Las puntuaciones fueron asignadas por el investigador a partir de la lectura de las transcripciones completas de cada entrevista. Para cada par bipolar, se identificaron las expresiones y valoraciones aportadas por el entrevistado, y se las posicionó en la escala según la dirección e intensidad de su discurso. Cuando las respuestas resultaban ambiguas o no concluyentes respecto de un par particular, se optó por el valor central de la escala (3), evitando así interpretar evidencia insuficiente. Este criterio se aplicó de manera uniforme para todos los entrevistados, y la consistencia del proceso se aseguró mediante relecturas sucesivas de las transcripciones, contrastando las puntuaciones asignadas con los fragmentos textuales.

Cabe destacar que la matriz no ofrece una medición objetiva ni generalizable en sentido estadístico: funciona como una herramienta de síntesis cualitativa que permite comparar posicionamientos valorativos entre entrevistados y ejes temáticos. Esto se realizó en línea con la función sistematizadora que Hernández Sampieri et al. (2006) atribuyeron a este tipo de instrumentos. Los promedios por

par, por eje y globales permiten identificar tanto las tendencias dominantes en los casos como los contrastes entre individuos. Los colores facilitan la lectura rápida: verde para valores 4–5 (tendencia al polo positivo), amarillo para el valor 3 (posición intermedia o neutral) y rojo para valores 1–2 (tendencia al polo negativo).

Cabe aclarar que la heterogeneidad de los roles dentro de la empresa o la categoría del entrevistado como persona clave o experto, no introduce un sesgo metodológico en el análisis de la matriz diferencial semántica. Esto se debe a que el instrumento se utilizó para sintetizar valoraciones individuales en torno a los tres ejes del estudio y no para comparar percepciones entre niveles jerárquicos o categorías.

Figura 6: Matriz de diferencial semántico (Osgood) - Vacía

Matriz de Diferencial Semántico (Osgood) – Liderazgo, Delegación y Desarrollo Sostenible en PyMEs												
Polo negativo (1)	Benjamín	Marcos	Empleada A	Claudio	Horacio	Juan Ignacio	Valeria	González	Scollo	Medrano	Promedio	Polo positivo (5)
Tipo de informante	Clave	Clave	Clave	Clave	Clave	Clave	Clave	Experto	Experto	Experto		
LIDERAZGO												
Centralizado												Participativo
Rígido												Flexible
Corto plazo												Largo plazo
Desconfiante												Confiante
Promedio Liderazgo												Promedio del eje
DELEGACIÓN												
Controlador												Delegador
Informal												Estructurado

Sin seguimiento												Con seguimiento
Punitivo												Formativo
Promedio Delegación												Promedio del eje
DESARROLLO SOSTENIBLE												
Sin prácticas RSE												Con prácticas RSE
Reactivo												Proactivo
Ambiental débil												Ambiental fuerte
Social débil												Social fuerte
Promedio Sostenibilidad												Promedio del eje
PROMEDIO GLOBAL												
REFERENCIA DE COLOR												
4–5: Tendencia al polo positivo					3: Posición intermedia / neutral				1–2: Tendencia al polo negativo			

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas a personas clave

Figura 7: Tabla de personas clave entrevistadas

NOMBRE	EMPRESA	ROL	MOTIVO DE SELECCIÓN
Empleada A	AutoInsumos	Empleada	Perspectiva desde la base operativa. Su experiencia permite evaluar cómo se recibe el liderazgo y la delegación.
Marcos	Grupo Briones	Empleado	Como empleado de una empresa de mayor estructura, aporta evidencia sobre dinámicas de delegación en contextos con mayor jerarquía organizacional.
Benjamín	Alot	Empleado	Su rol de empleado en una PyME del sector tecnológico

			brinda contraste respecto a los de sectores industriales.
Claudio	Star Company	Dueño	En su condición de dueño, tiene visión integral del negocio y es quien toma decisiones estratégicas sobre liderazgo, delegación y sustentabilidad.
Horacio	AromaHogar	Dueño	Dueño-fundador con 30 años de trayectoria y proceso de reconversión productiva. Ciclo de vida de una PyME familiar.
Valeria	Tecnicolor	Gerente / Socia	Ocupa una posición híbrida que combina propiedad y gestión operativa, brindando una perspectiva única sobre la delegación con responsabilidad.
Juan Ignacio	Sandomil	Subgerente	En su rol de subgerente, representa el nivel intermedio de la cadena de mando.

Fuente: Elaboración propia. El nombre de Empleado A, el de su empresa AutoInsumos y el de la empresa donde Horacio es dueño, AromaHogar, son nombres de fantasía que se sustituyeron a los originales para resguardar la anonimidad.

Las entrevistas a estas personas clave fueron grabadas con previa autorización. Cabe destacar que, debido a la posibilidad de responder con críticas a sus líderes directos y sufrir consecuencias, algunas de estas personas decidieron permanecer anónimas o, en algunos casos, mantener la identidad de la empresa en la que trabajan anónima. En esos casos, los nombres de la persona y de la empresa se sustituyeron en esta investigación y en sus transcripciones por nombres de fantasía para resguardar su identidad.

La entrevista a estas personas clave consistió de 10 preguntas abiertas y de respuesta extensa, separadas en 5 bloques: contexto y trayectoria, liderazgo y estilo de liderazgo, delegación y recursos, cultura y sostenibilidad y, por último, reflexión y cierre.

El primero de estos consistió de un bloque de preguntas que recopilaba la información del entrevistado, como nombre, rol en la empresa, nombre de la empresa, sector, tareas cotidianas e historial laboral del entrevistado.

El segundo bloque recolectó el estilo de liderazgo percibido, situaciones experimentadas con este líder, proceso decisorio dentro de la empresa, nivel de

confianza, grado de participación de los empleados y percepciones positivas o negativas de este líder en cuestión.

El tercer bloque, sobre autonomía y delegación, buscó obtener información sobre cómo es el proceso de comunicación a la hora de recibir tareas, si cuentan con las herramientas y la capacitación necesaria para llevarlas a cabo, grado de autonomía para realizarlas, y método de monitoreo de las tareas delegadas.

El cuarto bloque se centró sobre el clima organizacional, desarrollo de capital humano y sostenibilidad. Se recolectó información sobre percepción del trato al equipo de trabajo por parte de los superiores, posibilidad de desarrollo y capacitación dentro de la empresa, horizonte de toma de decisiones y las prácticas de la empresa con el entorno: el barrio, la comunidad, el ambiente.

El último bloque se utilizó como reflexión de lo respondido, con oportunidad brindada a el entrevistador de repreguntar o pedir al entrevistado que extienda alguna respuesta más a detalle. También contó con preguntas agregadas de información relevante adicional. Por ejemplo, si este le ve relación al estilo de liderazgo de su líder con la capacidad de la empresa de realizar prácticas sostenibles. También se les pidió que realicen un diseño de una empresa ideal, argumentando que cambiaría en base a su empresa actual y que le gustaría preservar.

El modelo de preguntas a las personas clave se encuentra completo en el Anexo I – Preguntas a personas clave. Todas las transcripciones de las entrevistas a personas clave se encuentran completas en el Anexo VI – Transcripciones de entrevistas.

Entrevistas a expertos

Figura 8: Tabla de expertos entrevistados

EXPERTOS	EXPERTO 1	EXPERTA 2	EXPERTA 3
NOMBRE	Miguel Angel Gonzalez	María Fernanda Medrano	Yamila Celeste Scollo
ROL ACTUAL	Profesor universitario (UAI y UCES) /	Directora de consultoría de	Gerente de Desarrollo de

	Cofundador de Grupo Gonfer	coaching ejecutivo y transformación cultural y Docente de posgrado (UCA)	Marcas Propias en Carrefour Argentina y Docente en Escuela Argentina de Negocios
FORMACIÓN	Magíster en Psicología Organizacional	Licenciada en Relaciones Públicas (UADE), especializada en Coaching Ontológico y PNL	Contadora Pública (UBA), maestranda en MBA y especialización en balance social, ambiental e IFRS
ESPECIALIZACIÓN	Liderazgo organizacional y negociación	Desarrollo del liderazgo, delegación y transformación organizacional	Sustentabilidad corporativa, RSE y reporte ESG
MOTIVO DE SELECCIÓN	Amplia trayectoria académica y profesional en liderazgo	Más de 22 años de experiencia consolidada en desarrollo de liderazgo y cultura organizacional	Extensa trayectoria en sustentabilidad y RSE en grandes organizaciones

Fuente: Elaboración propia.

Se entrevistó a 3 expertos relevantes a la materia de investigación. Sus nombres, roles actuales al momento de realización del estudio, formaciones, especializaciones y motivos de selección se encuentran plasmados en la figura 8: Tabla de expertos entrevistados. Las entrevistas a estos tres expertos fueron grabadas con previa autorización. Estas entrevistas consistieron de 10 preguntas abiertas y de respuesta extensa, abarcando los tres ejes principales: liderazgo y toma de decisiones, delegación y cultura organizacional, y desarrollo sostenible y RSE.

En cuanto a liderazgo organizacional, se indagó sobre cómo la concentración de poder en el dueño limita la capacidad de adaptación de la PyME, qué competencias debe desarrollar el líder para que la organización no dependa de su intervención directa, y cómo el contexto económico argentino afecta la

disposición del líder para comprometerse con objetivos más allá de la supervivencia inmediata.

En tanto a delegación, se exploró cómo la cultura facilita u obstaculiza cambios estructurales, qué relación existe entre la confianza del líder hacia sus colaboradores y la profesionalización de la empresa, y qué rol juega el equipo (su autonomía y compromiso) en el desarrollo sostenible de la organización.

Por último, en cuanto a desarrollo sostenible y RSE, se consultó qué factores determinan que las nuevas prioridades estratégicas se traduzcan en acciones concretas, cuáles son las principales barreras para avanzar hacia una gestión sostenible en PyMEs argentinas, cómo se relaciona la distribución de responsabilidades con el impacto social y ambiental, y cómo luciría una PyME que logra integrar coherentemente liderazgo efectivo, delegación con confianza y compromiso sostenible.

El modelo de preguntas a los expertos se encuentra completo en el Anexo II – Preguntas a expertos. Todas las transcripciones de las entrevistas a expertos se encuentran completas en el Anexo VI – Transcripciones de entrevistas.

Limitaciones de la investigación

Esta investigación reconoce un conjunto de limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados. En primer lugar, la muestra fue seleccionada mediante un procedimiento no probabilístico, lo que impide generalizar los hallazgos al universo completo de PyMEs del AMBA. A esto se suma un sesgo de autoselección derivado de la distribución digital del cuestionario: quienes respondieron son personas con acceso a canales digitales y cierta disposición a participar en investigaciones académicas. En segundo lugar, los datos cuantitativos se basan en autopercepción, lo que abre la posibilidad de que quienes respondieron describan a su organización de manera más favorable. El hecho de que los dueños reportaran índices de sostenibilidad y delegación significativamente más altos que los empleados sugiere que este sesgo operó efectivamente en la muestra. En tercer lugar, el diseño transversal implica que los datos se recolectaron en un único momento, lo que no permite evaluar cambios a lo largo del tiempo ni establecer relaciones de causalidad entre las

variables. Los coeficientes de correlación obtenidos expresan asociaciones estadísticas y no habilitan afirmar que el liderazgo cause directamente mejoras en la delegación o en la sostenibilidad. En cuarto lugar, el alcance geográfico queda restringido al AMBA, sin posibilidad de extender las conclusiones a otras regiones del país con realidades económicas y culturales distintas. Por último, tanto el IDE como el ISG son índices de construcción propia, desarrollados específicamente para esta investigación a partir de los subindicadores relevados, lo que limita la comparabilidad con otros trabajos. De la misma manera, la asignación de puntuaciones en la matriz diferencial semántica (Osgood) fue realizada por el investigador a partir del análisis de transcripciones, lo que introduce un componente de subjetividad interpretativa, aunque se procuró mitigarlo mediante relecturas sucesivas y la aplicación de criterios uniformes.

Cuadro de metodología

A continuación, se presenta el cuadro de metodología seguido para realizar esta investigación.

Figura 9: Cuadro de metodología aplicada

CUADRO DE METODOLOGIA — LIDERAZGO, DELEGACION Y DESARROLLO SOSTENIBLE EN PYMES						
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	CAP.
Pregunta Principal: ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo, la efectividad de la delegación y el desarrollo sostenible percibido en PyMEs del AMBA? Pregunta Secundaria N°1: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en las PyMEs del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y qué relación existe entre el estilo de liderazgo adoptado y la efectividad de esa delegación?	Identificar y caracterizar los estilos de liderazgo predominantes en las PyMEs del AMBA	Liderazgo Variable Independiente	Autocrático / Autoritario	- Consultas al equipo - Comunicación unidireccional - Centralización del poder - Resistencia a delegar	Encuesta (ítem 5) Entrevista a personas clave	Cap. 2
			Democrático / Participativo	- Inclusión en decisiones - Satisfacción laboral - Consenso en decisiones - Calidad sobre velocidad	Encuesta (ítem 6) Entrevista a personas clave	Cap. 2
			Transformacional	- Empoderamiento de colaboradores - Desarrollo de talento - Cambio organizacional - Ambiente colaborativo	Encuesta (ítem 7) Entrevista a personas clave	Cap. 2
			Transaccional	- Sistema de premios y castigos - Legitimidad por intercambio - Cumplimiento a corto plazo - Administración por objetivos	Encuesta (ítem 8) Entrevista a personas clave	Cap. 2
			Situacional	- Adaptación según madurez (M1–M4) - Estilos E1–E4 - Autonomía según desarrollo - Adecuación al contexto	Encuesta (ítem 9) Entrevista a personas clave	Cap. 2 y 3
			Laissez-faire	- Ausencia de intervención directa - Delegación sin seguimiento - Alta autonomía sin estructura - Bajo compromiso con resultados	Encuesta (ítem 10) Entrevista a personas clave	Cap. 2

Pregunta Secundaria N°2: ¿Cuál es el estado actual de los procesos de delegación en las PyMEs del AMBA y qué relación existe entre el estilo de liderazgo adoptado y la efectividad de esa delegación?	Describir el estado actual de los procesos de delegación en PyMEs del AMBA.	Delegación de Tareas Variable Mediadora	Proceso de Delegación Efectiva	Claridad en instrucciones y resultados Selección adecuada del colaborador Monitoreo y retroalimentación Contrato de delegación	Encuesta (Ítems 11-17) Entrevista a personas clave Entrevista a expertos	Cap. 3
	Examinar la relación entre liderazgo y efectividad de la delegación.		Barreras para la Delegación	Sobrecarga operativa del dueño Cultura fundadora centralizada Desconfianza en colaboradores Ignorancia del rol gerencial	Entrevista a personas clave Entrevista a expertos	Cap. 1 y 3
	Analizar la asociación entre la delegación efectiva y la percepción de indicadores de desarrollo sostenible en las PyMEs del AMBA: Económico, Social, Ambiental, Capital humano y RSE Integral.		Dimensión Económica	Eficiencia y reducción de costos Innovación y crecimiento Rentabilidad financiera Profesionalización de la gestión	Encuesta (Ítem 20) Entrevista a personas clave Entrevista a expertos	Cap. 4
Pregunta Secundaria N°3: ¿Qué relación existe entre la delegación efectiva y el desarrollo sostenible percibido de las PyMEs del AMBA en sus dimensiones económica, social y ambiental?	Identificar las principales barreras y facilitadores que condicionan la relación entre liderazgo, delegación y sostenibilidad percibida en el contexto organizacional PYME.	Desarrollo Sostenible Variable Dependiente	Dimensión Social	Condiciones laborales dignas Satisfacción y desarrollo del equipo Impacto en la comunidad local Cumplimiento de RSE	Encuesta (Ítem 19) Entrevista a personas clave Entrevista a dueños	Cap. 4
			Dimensión Ambiental	Gestión de recursos naturales Manejo de residuos y energía Prácticas ecológicas Vinculación con ODS	Encuesta (Ítem 18) Entrevista a personas clave Entrevista a expertos	Cap. 4
			Barreras para la Sostenibilidad	Contexto económico adverso Escasez de recursos Desconocimiento	Entrevista a personas clave Entrevista a expertos	Cap. 4

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V - ANÁLISIS DE RESULTADOS

Resultados generales de las entrevistas

Figura 10: Matriz de diferencial semántico (Osgood) - Resultados

Matriz de Diferencial Semántico (Osgood) – Liderazgo, Delegación y Desarrollo Sostenible en PyMEs												
Polo negativo (1)	Benjamín	Marcos	Empleada A	Claudio	Horacio	Juan Ignacio	Valeria	González	Scollo	Medrano	Promedio	Polo positivo (5)
Tipo de informante	Clave	Clave	Clave	Clave	Clave	Clave	Clave	Experto	Experto	Experto		
LIDERAZGO												
Centralizado	4	4	1	4	3	4	3	3	4	3	3.3	Participativo
Rígido	4	4	2	5	3	4	3	4	5	5	3.9	Flexible
Corto plazo	3	3	3	5	2	3	2	4	5	5	3.5	Largo plazo

Desconfiante	4	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4.1	Confiante
Promedio Liderazgo	3.8	3.8	2.3	4.8	3.0	4.0	2.8	3.8	4.8	4.3	3.7	Promedio del eje
DELEGACIÓN												
Controlador	4	4	1	5	3	4	2	4	5	5	3.7	Delegador
Informal	3	4	2	3	2	3	4	4	4	4	3.3	Estructurado
Sin seguimiento	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3.5	Con seguimiento
Punitivo	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4.7	Formativo
Promedio Delegación	3.8	4.3	2.5	4.3	3.0	3.5	3.5	4.3	4.5	4.5	3.8	Promedio del eje
DESARROLLO SOSTENIBLE												
Sin prácticas RSE	1	2	1	3	2	2	4	3	5	4	2.7	Con prácticas RSE
Reactivo	2	2	1	4	2	2	3	3	5	5	2.9	Proactivo
Ambiental débil	1	1	1	3	2	2	4	3	4	3	2.4	Ambiental fuerte
Social débil	3	2	1	3	4	3	4	3	5	4	3.2	Social fuerte
Promedio Sostenibilidad	1.8	1.8	1.0	3.3	2.5	2.3	3.8	3.0	4.8	4.0	2.8	Promedio del eje
PROMEDIO GLOBAL	3.1	3.3	1.9	4.1	2.8	3.3	3.3	3.7	4.7	4.3	3.4	
REFERENCIA DE COLOR												
4–5: Tendencia al polo positivo					3: Posición intermedia / neutral				1–2: Tendencia al polo negativo			

Fuente: Elaboración propia.

Como se percibe en la figura 10, la matriz de diferencial semántico (Osgood) arrojó un promedio global de 3,19 sobre 5, lo que ubicó al conjunto de informantes en una posición intermedia de la escala. Los tres ejes mostraron resultados diferenciados: liderazgo obtuvo el promedio más alto (3,68), seguido por delegación (3,58) y, con mayor distancia, el desarrollo sostenible (2,83).

Dentro del eje de liderazgo, el par Desconfiante a Confiante fue el de mayor puntaje (3,90), lo que indicó que la confianza interpersonal está presente en la mayoría de los vínculos. El par más débil del eje fue Corto plazo a Largo plazo (3,20), lo que demuestra que la planificación estratégica es la dimensión menos desarrollada del liderazgo en las organizaciones. En delegación, el par Punitivo a Formativo alcanzó el valor más alto de toda la matriz (4,60), confirmando que la respuesta constructiva ante el error fue el hallazgo más homogéneo del estudio. En contraste, los pares Informal a Estructurado (3,30) y Sin seguimiento a Con seguimiento (3,40) resultaron los más bajos del eje, demostrando que la delegación existe pero frecuentemente carece de los mecanismos formales que la hacen efectiva.

En términos de sostenibilidad el par Ambiental débil a Ambiental fuerte obtuvo el puntaje más bajo de todos los pares (2,50), y Sin prácticas RSE a Con prácticas RSE alcanzó apenas 2,60. El par Social débil a Social fuerte fue el menos obtuvo un promedio de 3,10, reflejando que las prácticas de responsabilidad social interna están más extendidas que las ambientales, en línea con la secuencia que Carroll (1991) describe en el Capítulo IV.

La comparación entre personas clave (promedio 2,94) y expertos (promedio 3,78) mostró la brecha más amplia precisamente en materia de sostenibilidad, donde los expertos describieron cómo deben ser de las organizaciones y las personas clave describieron su realidad. Esa distancia es un resultado: confirma que las PyMEs relevadas tienen conciencia creciente sobre la importancia de las prácticas sostenibles, pero aún no cuentan con las condiciones internas para implementarlas de manera sistemática.

5.1. Resultados de entrevistas a personas clave

En materia de liderazgo, los resultados mostraron un espectro amplio de estilos de liderazgo. En los casos donde el entrevistado era empleado, las descripciones de sus responsables directos permitieron inferir el estilo de su líder. En los casos de dueños y gerentes, este estilo se reveló mediante la autopercepción.

Los hallazgos más marcados sobre liderazgo fueron los que corresponden a los extremos del espectro. Por un lado, Benjamín describió a su jefe de IT como

alguien que lo incentivaba a desarrollarse profesionalmente "dando espacio a error, pero siempre con cierta profesionalidad, cierto orden y con cierta exigencia" (Benjamín, entrevista personal, 2026). Por otro lado, Juan Ignacio definió a su líder como "resolutivo" y como alguien que operaba no solo como jefe sino también como "consultor, mentor" para que cada integrante pudiera cumplir su tarea de manera óptima (Juan Ignacio, entrevista personal, 2026). Ambos estilos se aproximaron a lo que el Capítulo II del marco teórico describe como liderazgo transformacional, con énfasis en el desarrollo de las personas y en la motivación sostenida. Ello siguiendo los planteamientos de Goleman (2000) y Bass (1985, citado en Benedí Viñec y Fernández García, 2024).

En el otro extremo se encontró el caso de Empleada A, quien describió a su conductor en AutoInsumos como brillante para los negocios pero con una dificultad importante: "no sabe delegar. Está en la misa y en la procesión, permanentemente" (Empleada A, entrevista personal, 2026). Lo calificó además como un estilo "anticuado" en comparación con otras experiencias laborales previas. Esto coincidió con el perfil de dueño fundacional que el Capítulo III examina a partir de Biasoli y Blanco (2017): el conductor que retiene el control operativo incluso cuando ya cuenta con colaboradores capacitados.

Marcos, vendedor en Grupo Briones, destacó el seguimiento de su jefe al mencionar que "nos manejamos todo con estadísticas, entonces no hay cosas arbitrarias" (Marcos, entrevista personal, 2026). También destacó la calidez del vínculo cotidiano al mencionar que la comunicación fluida hacía que el jefe no se percibiera "como un policía que está ahí controlándote" (Marcos, entrevista personal, 2026). Claudio, dueño de Star Company, afirmó haber logrado que "la empresa funciona sin necesidad de que yo esté haciendo cosas operativas" (Claudio, entrevista personal, 2026), resultado de años de construcción de la confianza. Valeria, en cambio, confesó lo contrario: "delego y voy atrás como un espía a ver si está bien lo que hizo la otra persona. Me cuesta mucho delegar" (Valeria, entrevista personal, 2026). Esto evidencia la brecha entre la delegación declarada y la delegación real que Biasoli y Blanco (2017) describen en el Capítulo III.

Un hallazgo importante fue que el estilo del conductor se reflejó directamente en el clima del equipo. Claudio mencionó en base a su experiencia que "tu carácter

en estas empresas chicas, familiares, PyMEs, tu carácter se transmite al ambiente de trabajo" (Claudio, entrevista personal, 2026). Marcos lo confirmó desde la posición del empleado, describiendo el contraste entre el buen clima de su organización y lo que había visto en otros empleos: "cuando hay una empresa que está todo mal, están todos callados, no se hablan con nadie" (Marcos, entrevista personal, 2026). Esto coincide con lo que el Capítulo II desarrolla a partir de Benedí Viñec y Fernández García (2024), el liderazgo efectivo es condición necesaria para sostener cualquier cultura organizacional en el tiempo.

En cuanto a la delegación, los resultados reflejaron ser similares a los observados en los estilos de liderazgo. El rango fue amplio: desde la delegación con confianza hasta la retención casi total del control. Esta variación corresponde con los estilos directivo, persuasivo, participativo y delegativo que Hersey y Blanchard (1998, citados en Biasoli y Blanco, 2017) describen en el Capítulo III.

Benjamín fue el caso con mayor autonomía ya que su jefe lo dejaba con "libre albedrío" hasta que él mismo reportaba haber terminado, realizando un seguimiento solo ante tareas críticas (Benjamín, entrevista personal, 2026). Juan Ignacio describió una confianza elevada que a veces experimentaba como presión, "hay veces que termina siendo quizás un peso para mí, porque siento mucha expectativa" (Juan Ignacio, entrevista personal, 2026). Esto demuestra uno de los riesgos que se detallan en el Capítulo III, la delegación sin comunicación clara de expectativas puede generar inseguridad antes que autonomía.

El caso de Empleada A fue el más marcado en cuanto a una carencia de delegación debido a que cada decisión comercial, negociación de precios o contacto con clientes nuevos requería la presencia o aprobación del dueño. "Todo pasa por él" (Empleada A, entrevista personal, 2026). Horacio, dueño de una empresa familiar pequeña fue diferente y consultaba a su equipo antes de decidir, aunque aclaraba que en caso de desacuerdo "la última palabra la tengo yo" (Horacio, entrevista personal, 2026). Su estilo fue horizontal pero con autoridad final clara, lo que el Capítulo I vincula con el estado fundacional de la empresa descrito por Dodero (2008): una conducción centralizada que nunca buscó avanzar hacia etapas de mayor complejidad.

En los casos analizados, la respuesta ante el error fue mayormente constructiva. Benjamín señaló que cuando un compañero cometió un error grave, el jefe "fue muy comprensivo y sirvió como una enseñanza para todos" (Benjamín, entrevista personal, 2026). Marcos indicó, en la misma línea, que ante errores puntuales su jefe simplemente explicaba sin sancionar (Marcos, entrevista personal, 2026). Esta actitud coincide con los rasgos del liderazgo transformacional examinados en el Capítulo II, donde el error se trata como instancia de aprendizaje antes que como motivo de sanción.

En cuanto a la comunicación al delegar, la mayoría de los casos carecía de formalización explícita. Claudio reconoció esto abiertamente al mencionar que "no tenemos un proceso formal escrito para ese tipo de tareas o de delegaciones de responsabilidad" (Claudio, entrevista personal, 2026). Esta ausencia coincide con lo que el Capítulo III desarrolla a partir de Biasoli y Blanco (2017): la delegación efectiva requiere un acuerdo explícito de objetivos, recursos, autonomía y seguimiento, y su ausencia genera zonas de ambigüedad que se manifiestan tarde o temprano en errores o en expectativas no cumplidas.

En términos de desarrollo sostenible los casos con mayor desarrollo fueron los de Valeria, Claudio y Horacio. Valeria nombró el reciclaje de materiales, ahorro de energía e inspecciones regulares "de acuerdo a diferentes inspecciones y sugerencias de seguridad e higiene, fuimos teniendo un montón de cosas nuevas" (Valeria, entrevista personal, 2026). Claudio implementó un programa de incentivo al reciclaje interno con sorteo quincenal entre empleados y mencionó que "para nosotros son valores muy chicos que no nos cambia la economía, y para la gente es una forma de incentivar que lo reciclen" (Claudio, entrevista personal, 2026). Horacio trabajó con una cooperativa de reciclaje y aplicó en el entorno laboral las mismas prácticas que las que toma en su hogar.

Juan Ignacio describió prácticas como cajones de madera reutilizables, rotación de cultivos y donaciones de verdura a comedores, pero reconoce que son accidentales: "da la casualidad que beneficie el medio ambiente, nada más" (Juan Ignacio, entrevista personal, 2026). Benjamín y Marcos describieron prácticas mínimas o inexistentes más allá del cumplimiento normativo. Benjamín fue directo y explicó que "como política de la empresa, no hay mucha política

ambiental o de ahorro de recursos" (Benjamín, entrevista personal, 2026). Empleada A no identificó prácticas ambientales en su entorno de trabajo.

El hallazgo más consistente es que las prácticas sostenibles existen donde el líder las impulsó, y donde no, terminan siendo inexistentes o parciales. Horacio mencionó que en su empresa esas prácticas fueron por voluntad propia al decir que "yo le digo a los chicos cuál es el tacho de reciclaje. Ellos lo hacen a partir de que yo se los indico, por ahí naturalmente no lo harían" (Horacio, entrevista personal, 2026). Valeria añadió que lo determinante era la constancia del líder en sostener las iniciativas en el tiempo (Valeria, entrevista personal, 2026). Esta dependencia del impulso individual coincide con la teoría de Carroll (1991) examinada en el Capítulo IV: la adopción de prácticas de RSE requiere el compromiso activo de la dirección, y en la PyME donde esa conducción se suele soportar sobre una sola persona, esa dependencia es aún más marcada.

En cuanto al aspecto social, hay prácticas mucho más extendidas que las ambientales. Horacio señaló que jamás habían trabajado en negro, que los salarios respetaban el convenio y que todos los empleados tenían alta temprana (Horacio, entrevista personal, 2026). Valeria mencionó capacitaciones continuas que incluyeron un curso de Excel de un año para todo el equipo (Valeria, entrevista personal, 2026). Juan Ignacio mencionó actividades de beneficencia con comedores de la zona (Juan Ignacio, entrevista personal, 2026). Estas prácticas corresponden a la dimensión filantrópica y social de la RSE en la tipología de Carroll (1991), detallada en el Capítulo IV.

En términos del horizonte de planificación, Claudio fue el único que mencionó con claridad el valor de la visión a largo plazo: "eso fue lo que nos permitió sobrevivir en un país donde dos años importamos todo, cuatro años cerramos la economía" (Claudio, entrevista personal, 2026). El resto de los entrevistados describió organizaciones que operan en el corto o mediano plazo, condicionadas por la incertidumbre del contexto económico; Horacio, por ejemplo, describió un escenario de meseta con posibles salidas, de cierre o inclusive una venta. Esta diversidad confirma lo que el Capítulo I señaló a partir de Doderó (2008): el horizonte de planificación funciona como indicador del nivel de madurez institucional, y la capacidad de pensar a largo plazo habilita la integración de la sostenibilidad como componente estratégico.

En conclusión, los resultados de las siete entrevistas apuntaron en una dirección consistente: en la PyME argentina, el liderazgo, la delegación y la sostenibilidad funcionan como expresiones de un mismo fenómeno más que como dimensiones independientes. Cuando el líder logró moverse de la operación cotidiana y confiar en su equipo, las tres dimensiones mostraron mayor desarrollo.

La respuesta constructiva ante el error es uno de los datos más homogéneos y probablemente uno de los más significativos: en todos los casos donde hubo delegación, hubo también tolerancia al error como parte del proceso de aprendizaje. La sostenibilidad, en cambio, terminó siendo una práctica sostenida casi exclusivamente donde el liderazgo la impulsó de forma activa.

El horizonte temporal con que cada organización tomaba decisiones marcó una diferencia clara entre las que podían incorporar la sostenibilidad como estrategia y las que no que a lo sumo lo hacen por reacción ante las normas.

5.2. Resultados de las entrevistas a expertos

En materia de liderazgo, los resultados de las tres entrevistas convergieron en que la figura del líder posee un nivel de influencia sobre la organización que no tiene equivalente en estructuras organizacionales más formalizadas. A esto Medrano cuantificó la incidencia sobre la capacidad de cambio de la empresa en un 97%, argumentando que todo depende del foco estratégico del dueño y de si su mentalidad está orientada al crecimiento o a la conservación de lo logrado (Medrano, entrevista personal, 2026). González describió lo mismo pero desde la consultoría al explicar que los líderes que quieren transformar sus organizaciones frecuentemente esperan que el cambio ocurra en sus colaboradores sin modificar sus propios comportamientos. "Los líderes quieren cambiar la organización, obviamente no quieren cambiar ellos" (González, entrevista personal, 2026). Scollo mencionó la diferencia entre las PyMEs que nacen con el triple impacto incorporado en su ADN y las que deben incorporarlo de manera forzada. Según su estimación, las segundas representarían más del 90% de las PyMEs (Scollo, entrevista personal, 2026).

Los tres expertos también coincidieron en señalar que la cultura organizacional de la PyME es en la práctica, una extensión directa del estilo del líder. Según González, si el líder no demuestra que también él está en proceso de aprendizaje, los cambios que se buscan instalar en el equipo son percibidos como imposición y no como necesidad (González, entrevista personal, 2026). Medrano lo fundamentó desde el coaching organizacional: "la cultura es cómo piensan y cómo se hacen las cosas en una empresa, y eso está definido por cómo piensa y actúa el dueño" (Medrano, entrevista personal, 2026). Esto se relaciona con lo que el Capítulo II del marco teórico describe a partir de Goleman (2000) y de Benedí Viñec y Fernández García (2024): el clima organizacional es consecuencia directa del liderazgo, y los cambios culturales profundos requieren que el conductor los protagonice primero.

En cuanto a las competencias que debería desarrollar el líder para liderar procesos de transformación sin depender de su presencia permanente, los hallazgos fueron consistentes entre los tres expertos. González mencionó la apertura al aprendizaje genuina y no solo declarada, la escucha activa que produzca cambios reales de conducta y un estilo de liderazgo al que llamó "facilitador": alguien que acompaña, delega y está atento a las barreras emocionales de cada colaborador antes que alguien que dirige (González, entrevista personal, 2026). Esto corresponde con el estilo de apoyo que Hersey y Blanchard (1998, citados en Biasoli y Blanco, 2017) describen en el Capítulo III para equipos con alta madurez. Medrano sumó el pensamiento estratégico como la característica más subdesarrollada en las PyMEs: "los dueños piensan más operativamente, en gestionar la eficiencia, crecer en clientes, pero la curiosidad por pensar estratégicamente, hacia dónde está yendo el mundo, quiénes van a ser nuestros compradores dentro de diez años, falta" (Medrano, entrevista personal, 2026). Scollo destacó la convicción y el compromiso como atributos que no pueden simularse: "que haya un compromiso de que hacemos lo que hacemos porque creemos en lo que hacemos, y no simplemente porque es lo que tenemos que hacer" (Scollo, entrevista personal, 2026). Esto se aproxima al liderazgo visionario que Goleman (2000) examina en el Capítulo II: el impulso desde el propósito compartido antes que desde la instrucción directa.

En términos de delegación, los tres expertos mencionaron un vínculo directo entre la capacidad del conductor de distribuir el poder y la posibilidad real de que la organización avance en cualquier dirección estratégica, incluida la sostenibilidad.

González ubicó el problema de la no-delegación en el miedo. Miedo a perder el poder o a que el equipo cometa errores que dañen lo construido. Señaló que ese miedo se resuelve con trabajo sobre la autoconciencia del líder: "si vos reconceptualizás cuál es tu función y pasás a ser alguien que le brinda recursos al otro, no solo directivas, el equipo te reconoce de una manera completamente distinta" (González, entrevista personal, 2026). Esto es exactamente lo que Biasoli y Blanco (2017) describen en el Capítulo III como el nuevo rol del dueño: el pasaje de la ejecución a la dirección estratégica.

Scollo vinculó la delegación con la sostenibilidad: "para que una empresa sea más sostenible, necesariamente debe tener liderazgos que permitan una delegación sana y que habiliten espacios de poder delegables" (Scollo, entrevista personal, 2026). También argumentó que la rigidez organizacional es lo opuesto a la sostenibilidad, porque la sostenibilidad es un paradigma de cambio y el cambio requiere flexibilidad sistémica que la centralización impide (Scollo, entrevista personal, 2026). Medrano cuantificó la relación entre distribución de responsabilidades y resultados estimando que la calidad del management intermedio explica en un 70% los resultados económicos de una empresa, y que sin mandos medios sólidos el techo de la organización queda fijado por la capacidad individual del líder. "Si vos tenés una población de gerentes o jefes mediocre, los resultados van a llegar hasta ahí" (Medrano, entrevista personal, 2026). Esto conectó con el Capítulo II del marco teórico, que establece que el liderazgo no es solo la cabeza de la pirámide sino el conjunto de prácticas de gestión que se reproducen en todos los niveles de la organización.

Los tres expertos también mencionaron que los espacios de participación del equipo son condición necesaria para la innovación interna. Scollo mencionó que cuando el conductor habilita esos espacios de manera genuina, las ideas pueden circular de abajo hacia arriba, y esa innovación interna es uno de los motores más eficaces del cambio (Scollo, entrevista personal, 2026). Medrano lo ilustró

con una analogía deportiva: "el equipo define el 80% de los resultados. Podés ser el mejor director técnico, pero si tenés un equipo medio pelo, es muy difícil que ganes tres partidos seguidos" (Medrano, entrevista personal, 2026). Esta lectura se articuló con lo planteado en el Capítulo III a partir de Biasoli y Blanco (2017): la delegación efectiva libera al conductor para las tareas estratégicas y activa el potencial de los colaboradores.

En desarrollo sostenible, los expertos ofrecieron una perspectiva más estructural que la de las personas clave, centrada menos en prácticas concretas que en los mecanismos que las hacen posibles o las bloquean.

El hallazgo principal fue la identificación de las barreras que obstaculizan la adopción de prácticas sostenibles. Scollo señaló la barrera económica como la más determinante: "nunca puedo hablar de sustentabilidad sin hablar de plata. Sustentabilidad son las tres P: plata, persona, planeta" (Scollo, entrevista personal, 2026). Argumentó que cuando el costo del packaging sostenible es exponencialmente superior al normal y el precio de mercado no lo puede absorber, la intención sostenible se vuelve financieramente inviable. Por eso sostuvo que la sostenibilidad tiene que ser rentable para ser real, y que el greenwashing³ es el error más grave que una PyME puede cometer: "si digo sin hacer, caigo en un greenwashing imperdonable. De ahí no se vuelve" (Scollo, entrevista personal, 2026). Esta posición se articuló con lo que el Capítulo IV examinó a partir de Carroll (1991): la base de la pirámide de responsabilidad social es la dimensión económica, y sin ella ninguna otra dimensión se sostiene.

Medrano señaló como barrera al pensamiento del dueño: mientras permanezca inmerso en la operación cotidiana, no tendrá tiempo ni perspectiva para incorporar prioridades de largo plazo. Sin ese tiempo, sostuvo, la delegación no logra planificarse ni sostenerse en el tiempo (Medrano, entrevista personal, 2026).

Esto coincide con el obstáculo que Biasoli y Blanco (2017) identifican en el Capítulo III como el freno central de las PyMEs que no logran profesionalizarse.

³ Greenwashing es una práctica de marketing engañosa en la que una empresa hace que sus productos, servicios o políticas parezcan respetuosos con el medio ambiente, cuando en realidad no lo son.

Los tres expertos reconocieron el peso del contexto macroeconómico argentino. Scollo describió el escenario de 2026, con apertura de importaciones y presión creciente sobre la competitividad de las PyMEs, como especialmente exigente, y señaló que integrarse en cadenas de valor de grandes empresas puede operar como mecanismo de protección (Scollo, entrevista personal, 2026). González puso el foco en la urgencia cotidiana como obstáculo: incluso los líderes con intención genuina de transformarse quedan atrapados en lo urgente, y los procesos de cambio se postergan hasta desaparecer. Lo explicó con un caso personal de consultoría interrumpida: "ese entusiasmo por trabajar se diluyó por una cuestión de decir, hoy las prioridades son otras" (González, entrevista personal, 2026). Para Medrano el contexto económico "influye, pero no determina" (Medrano, entrevista personal, 2026). Mencionó que el conductor que logra separar la operación de la dirección puede planificar a tres años incluso en condiciones adversas, y la diferencia entre reaccionar por necesidad y actuar por oportunidad puede ser la diferencia entre la continuidad y el cierre.

En conclusión, los resultados de las tres entrevistas a expertos confirmaron los patrones que el análisis de personas clave reveló desde adentro de las organizaciones. La figura del líder concentra en la PyME un nivel de influencia que determina si la organización puede cambiar, delegar y aplicar medidas sostenibles. Cuando el liderazgo es abierto y capaz de distribuir el poder, la organización puede innovar y avanzar.

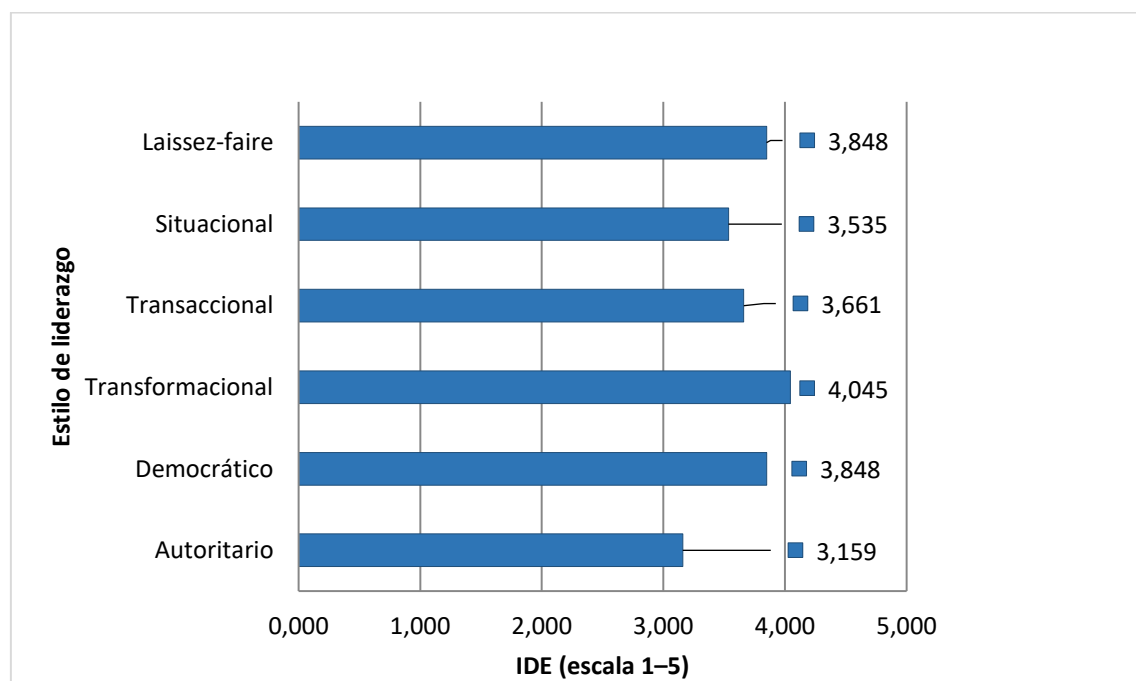
5.3. Resultados de la encuesta

La encuesta fue completada por 142 participantes vinculados a PyMEs del AMBA. Los resultados en crudo de la encuesta se pueden visualizar en el Anexo V – Resultados de la encuesta. En cuanto al perfil de la muestra, el rol más frecuente fue el de empleado o colaborador (73 casos, 51,4%), seguido por supervisores o encargados (29, 20,4%), dueños o socios (21, 14,8%) y gerentes o directores de área (19, 13,4%). Por sector, el mayor peso correspondió a Comercio (43 casos, 30,3%), Servicios (39, 27,5%) e Industria o Manufactura (33, 23,2%). En cuanto al tamaño de la empresa, la mayoría de los participantes provino de empresas de entre 10 y 50 empleados (59 casos, 41,5%) y de entre

50 y 200 (48, 33,8%), lo que ubica a la muestra en el segmento de PyMEs medianas. La antigüedad se distribuyó de manera relativamente uniforme, con mayor concentración entre uno y siete años de permanencia en la organización.

El primer bloque de resultados corresponde a los estilos de liderazgo. Dado que la encuesta permitía que quienes la respondan puntuaran más de un estilo como representativo de su líder, los datos se procesaron tanto por estilo predominante como por combinaciones. El estilo autocrático fue el que más veces apareció como único y exclusivo, con un total de 17 veces, lo que lo convirtió en el estilo puro más frecuente. Sin embargo, cuando se analizan las puntuaciones promedio por estilo, el transformacional obtuvo el valor más alto en la escala de 1 a 5 (Promedio: 3,625), seguido por el democrático (3,445) y el transaccional (3,395). El autocrático y el situacional registraron los promedios más bajos entre los seis estilos relevados.

Figura 11: Índice de Delegación Efectiva (IDE) por Estilos de liderazgo

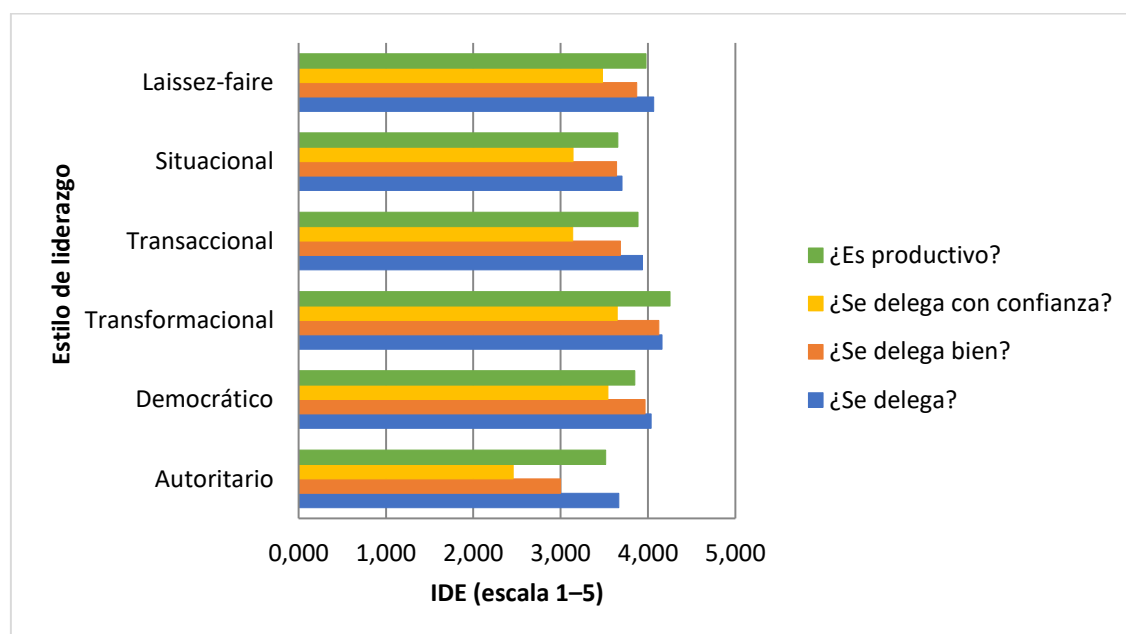


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede presenciar en la figura 11, el Índice de Delegación Efectiva (IDE) se construyó como promedio simple de cuatro subindicadores: frecuencia de la

delegación, adecuación al perfil del colaborador, confianza depositada y percepción de productividad. El IDE global de la muestra fue de 3,609 sobre 5. Cuando se separa por estilo de liderazgo, el comportamiento es diferente: las organizaciones con liderazgo transformacional alcanzaron un IDE de 4,045, el valor más alto registrado, seguidas por el democrático y el laissez-faire (ambos en 3,848). El liderazgo autocrático obtuvo el IDE más bajo (3,159), con una diferencia de casi 0,9 puntos respecto del transformacional. Estos resultados indicaron que el estilo de liderazgo se relaciona de manera medible y consistente con la calidad del proceso de delegación, lo que respaldó la hipótesis de trabajo de la investigación.

Figura 12: Subindicadores IDE por estilos

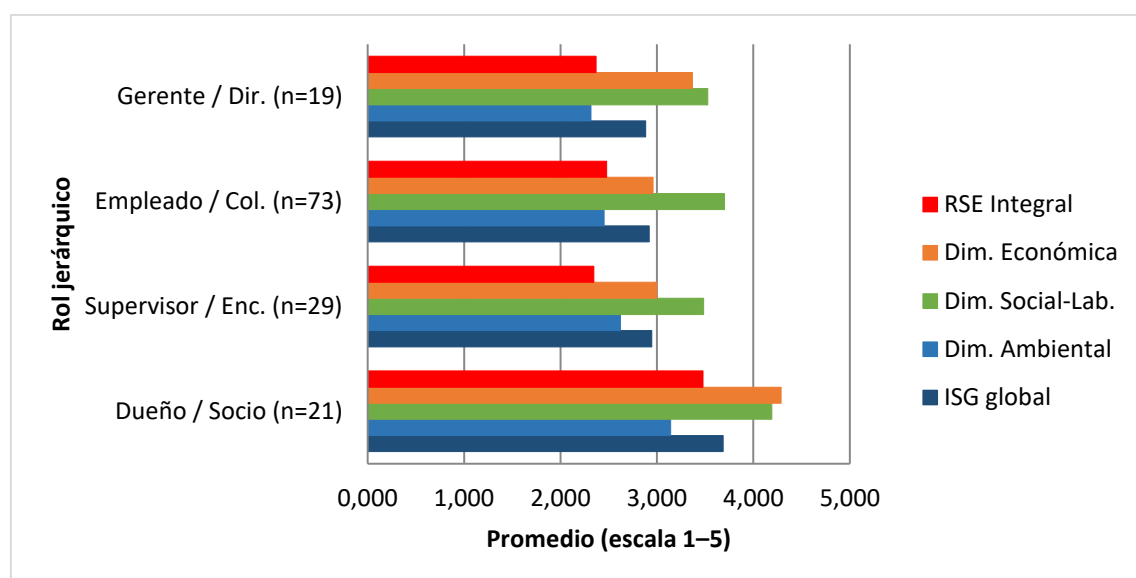


Fuente: Elaboración Propia.

Como indica la figura 12, al examinar los subindicadores del IDE por separado emerge un hallazgo relevante: el indicador "¿Se delega con confianza?" fue sistemáticamente el más bajo en todos los estilos de liderazgo. Su promedio global fue de 3,162, frente a 3,852 de la frecuencia de delegación y 3,746 de la percepción de productividad. La brecha fue más pronunciada bajo el liderazgo autocrático, donde la confianza promedió fue de apenas 2,455 frente a una

frecuencia de delegación de 3,667. Es decir, se reportó que se delegan tareas con relativa regularidad, pero sin el respaldo de una confianza genuina en el colaborador para ejecutarlas. En cambio, bajo el liderazgo transformacional la confianza alcanzó 3,648 y mostró la menor brecha respecto de los demás subindicadores. Esto confirmó que la delegación formal y la delegación real con confianza son fenómenos distintos que se asocian de manera diferenciada con el estilo de liderazgo.

Figura 13: ISG por rol jerárquico



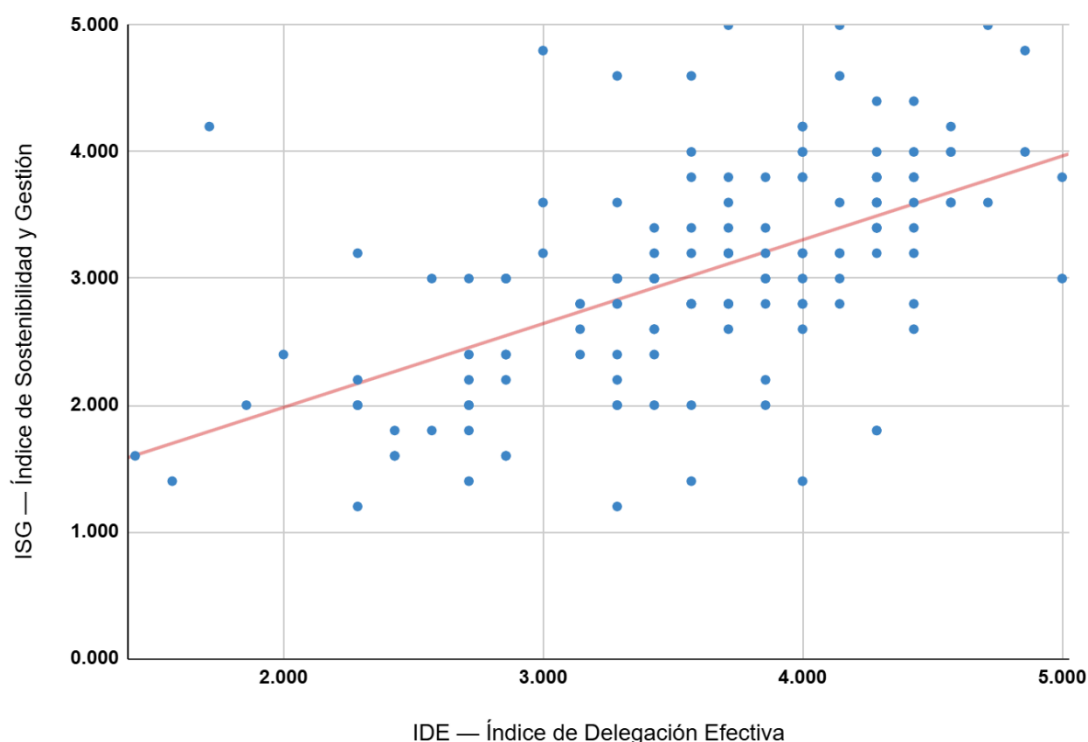
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la figura 13, el cruce entre el rol jerárquico de quien respondió y la percepción de la delegación mostró diferencias de interés. Los supervisores o encargados fueron quienes reportaron mayor frecuencia de delegación recibida (4,103), mientras que los dueños o socios registraron el valor más bajo en ese subindicador (3,595). Sin embargo, en el ítem de confianza la relación se invirtió: los dueños o socios percibieron delegar con mayor confianza (3,667) que los empleados (2,918) o los supervisores (3,190). Esta diferencia sugiere que quienes ejercen el liderazgo tienen una autopercepción de su nivel de confianza delegativa más favorable que la que quienes reciben esa delegación.

El Índice de Sostenibilidad y Gestión (ISG) se calculó como promedio de cinco dimensiones: ambiental, social, económica, capital humano y RSE integral. El ISG global de la muestra fue de 3,034 sobre 5, el valor más bajo de los índices contruados, lo que indicó que el desarrollo sostenible percibido fue la variable menos desarrollada en estas empresas. Por estilos, el liderazgo transformacional registró el ISG más alto (3,527), seguido del laissez-faire (3,352) y el democrático (3,307). El liderazgo autocrático obtuvo el ISG más bajo (2,582), con una diferencia de casi un punto entero respecto del transformacional. El orden de los estilos de liderazgo en el ISG fue casi idéntico al observado en el IDE, lo que mostró una coherencia entre ambas variables.

Al analizar el ISG por dimensiones, la ambiental resultó la más débil de todas con un promedio global de 2,570, seguida por la RSE integral (2,585). La dimensión social fue la más alta (3,704). El cruce entre rol y percepción de sostenibilidad también aportó un hallazgo relevante: los dueños o socios reportaron un ISG promedio de 3,686, más alto que el de los empleados (2,921), supervisores (2,945) o gerentes (2,884). La brecha fue especialmente pronunciada en RSE integral, donde los dueños promediaron 3,476 frente a 2,479 de los empleados.

Figura 14: Dispersión entre IDE e ISG



Fuente: Elaboración propia.

El cruce directo entre el IDE y el ISG a nivel de respuestas individuales arrojó un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,564$ ($n = 142$; $p < 0,001$), lo que indicó una asociación positiva y moderada entre ambas variables (Figura 14). Este resultado no permitió establecer una relación de causalidad, dado que el diseño de la investigación es transversal y no experimental. Los datos mostraron que, a mayor efectividad percibida en los procesos de delegación, mayor fue el nivel de sostenibilidad reportado en la organización. El subindicador del ISG con mayor correlación con el IDE fue la dimensión social ($r = 0,597$; $n = 142$; $p < 0,001$), lo que sugirió que la delegación efectiva tiene su impacto más inmediato en las condiciones internas de trabajo antes que en dimensiones ambientales o de RSE. La correlación más baja correspondió a la RSE integral ($r = 0,242$; $n = 142$; $p = 0,004$), dimensión que también registró los promedios más bajos de toda la encuesta, lo que confirmó que es la que más tiende a depender de decisiones estratégicas de los líderes y menos de la calidad de la delegación cotidiana. La

siguiente figura (Figura 15) sintetiza los resultados de los valores de r para cada dimensión:

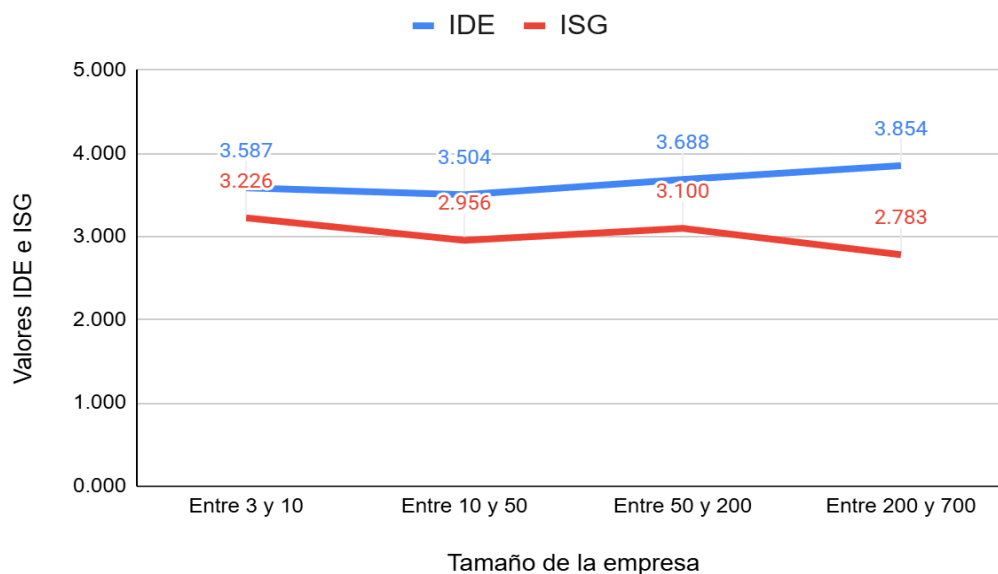
Figura 15: Resultados del coeficiente de correlación de Pearson según dimensión de Sostenibilidad

VARIABLE	Dimensión Social	Dimensión Ambiental	Dimensión Económica	Capital Humano	RSE Integral	GLOBAL
r	0.597	0.329	0.453	0.462	0.242	0.564
t	8.811	4.127	6.008	6.161	2.948	8.077
p-valor	0.000000000000004	0.00006	0.00000002	0.00000001	0.004	0.000000000000028

Fuente: Elaboración propia.

El análisis por tamaño de empresa (Figura 16) reveló que el IDE tendió a aumentar con el número de empleados: las organizaciones de entre 200 y 700 empleados registraron el IDE más alto (3,854), mientras que las de entre 10 y 50 mostraron el más bajo (3,504). Esta relación sugiere que las organizaciones de mayor escala tienden a formalizar más sus procesos de delegación, probablemente porque la conducción unipersonal se vuelve inviable a medida que crece la estructura. En contraste, el ISG no mostró una relación lineal con el tamaño: las empresas más grandes (entre 200 y 700 empleados) registraron el ISG más bajo (2,783), lo que podría indicar que el crecimiento organizacional no se traduce automáticamente en mayor compromiso sostenible. Este resultado sugiere que la sostenibilidad depende menos del tamaño de la empresa que del estilo de liderazgo y la calidad de la delegación ejercida.

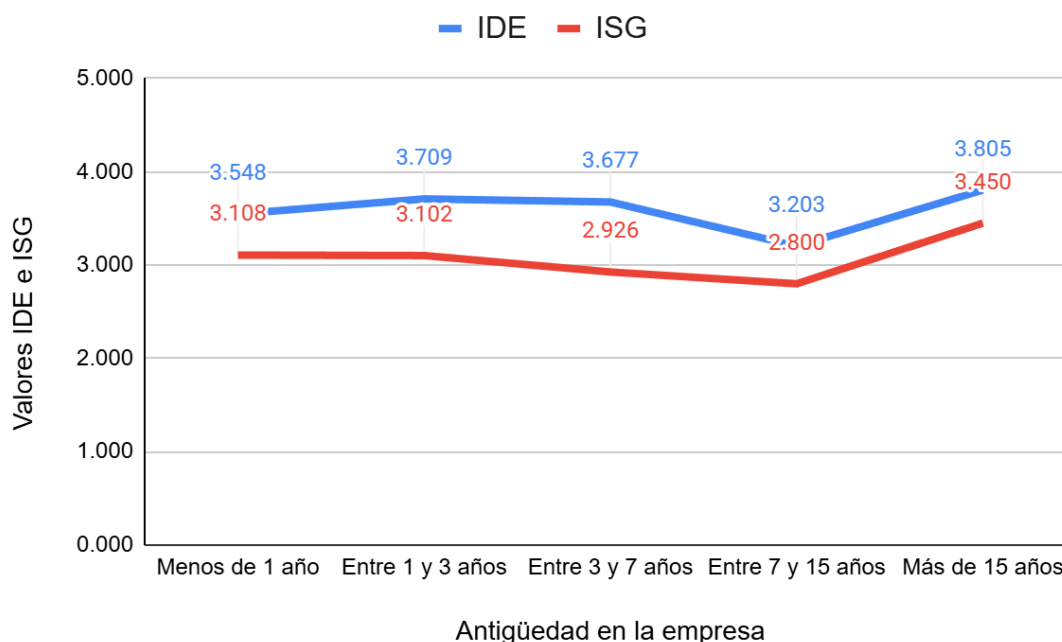
Figura 16: Promedio de IDE e ISG por tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El análisis por antigüedad del empleado en la empresa (Figura 17) reveló un patrón distinto al observado por tamaño de la empresa. En lugar de una relación lineal, tanto el IDE como el ISG mostraron su valor más bajo entre quienes llevaban entre 7 y 15 años en la organización (IDE = 3,203; ISG = 2,800), por debajo incluso de quienes tenían menos de 1 año de antigüedad (IDE = 3,548; ISG = 3,108), y muy por debajo de quienes llevaban más de 15 años, que reportaron los valores más altos de ambos índices (IDE = 3,805; ISG = 3,450). Dentro del segmento de 7 a 15 años, el subindicador más afectado fue la confianza en la delegación (2,875), y en sostenibilidad lo fueron la dimensión ambiental (2,292) y la de capital humano (2,417). Este comportamiento en forma de U sugiere que la percepción de delegación y sostenibilidad no evoluciona de manera lineal con el tiempo que el colaborador lleva en la empresa: quienes se encuentran en una etapa intermedia de su trayectoria parecen atravesar el momento de mayor desencanto, mientras que tanto los recién llegados como quienes acumulan una trayectoria más extensa perciben mejores condiciones de delegación y sostenibilidad.

Figura 17: Promedio de IDE e ISG por antigüedad del empleado



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, los resultados cuantitativos respaldan la relación propuesta entre las variables. El estilo de liderazgo se asoció de manera sistemática con el nivel de delegación efectiva: los estilos transformacional y democrático se vincularon con un IDE más alto, mientras que el centralismo autoritario se asoció con valores más bajos tanto de IDE como de ISG. La correlación de Pearson $r = 0,564$ ($n = 142$; $p < 0,001$) entre ambos índices evidenció una asociación positiva y moderada. El hallazgo más importante del análisis fue la diferencia de percepción según el rol: dueños y socios evaluaron su organización como más sostenible y delegativa, mientras que empleados y supervisores registraron valores significativamente más bajos en ambos índices. Esa diferencia indicó que el compromiso activo de la dirección es un factor a considerar para medir el desarrollo sostenible percibido en las PyMEs relevadas, y que cuando ese compromiso no se traduce en prácticas percibidas por el equipo, se abre una brecha considerable entre la intención declarada y su impacto real.

5.4. Triangulación de resultados

Las tres fuentes coincidieron en que el estilo de liderazgo del líder es una variable relevante para el funcionamiento de la PyME, tal como se desarrolla en el Capítulo II, a partir de los aportes de Carbajo y Portal (2019), Burns (1978) y Bass (1985, citados en Benedí Viñec y Fernández García, 2024) y Goleman (2000). La encuesta cuantitativa mostró que el liderazgo transformacional obtuvo el Índice de Delegación Efectiva (IDE) más alto (4,045) y el Índice de Sostenibilidad y Gestión (ISG) más alto (3,527). El liderazgo autocrático registró los valores más bajos en ambos índices (IDE: 3,159; ISG: 2,582). Benjamín y Juan Ignacio describieron esto desde adentro de sus organizaciones cuando relataron que los estilos de liderazgo de sus líderes combinan exigencia con apertura, orientados al desarrollo del colaborador, que corresponden con rasgos transformacionales. En cambio, la Empleada A describió a su conductor como alguien que "no sabe delegar, está en la misa y en la procesión" (Empleada A, entrevista personal, 2026), estilo aproximado al autocrático, que la encuesta asoció con los valores más bajos de delegación y sostenibilidad. En cuanto a los expertos, Medrano estimó que, en su opinión experta y sin basarse en datos empíricos concretos, el conductor influye en el 97% de la capacidad de cambio de la organización (Medrano, entrevista personal, 2026). González complementó la estimación de Medrano al mencionar que la cultura de la PyME es una extensión del carácter de quien la conduce (González, entrevista personal, 2026).

En tanto a la delegación de tareas, el hallazgo más consistente de toda la investigación fue la brecha entre la delegación formal y la delegación real, y en particular la debilidad del subindicador de confianza. Esto se relaciona con lo desarrollado en el Capítulo III a partir de los aportes de Covey (1989), Biasoli y Blanco (2017) y Hernández y Villalba Ortiz (2019). La encuesta cuantitativa mostró que "¿Se delega con confianza?" fue el indicador más bajo de los cuatro subindicadores del IDE (promedio global: 3,162), con un valor especialmente bajo en el liderazgo autocrático (2,455). Las personas clave pudieron describir esto desde su experiencia. Por ejemplo, Valeria reconoció delegar y luego "ir atrás como un espía" (Valeria, entrevista personal, 2026), y Empleada A expresó que en su organización "todo pasa por él" incluso cuando la tarea ya está

transferida (Empleada A, entrevista personal, 2026). González explicó que cuando no hay delegación lo que hay no es desorganización sino que lo que hay es miedo, y que ese miedo se resuelve con trabajo sobre la autoconciencia del líder (González, entrevista personal, 2026). Scollo conectó la delegación directamente con la sostenibilidad al afirmar que "para que una empresa sea más sostenible, necesariamente debe tener liderazgos que permitan una delegación sana" (Scollo, entrevista personal, 2026).

La única diferencia relevante en este ámbito fue la percepción por rol, en línea con lo desarrollado en el Capítulo III a partir de Covey (1989) y Biasoli y Blanco (2017), y con los aportes de Goleman (2000) sobre autoconciencia desarrollados en el Capítulo II. La encuesta mostró que los dueños y socios se percibieron a sí mismos como más confiantes al delegar (3,667) que lo que los empleados percibieron (2,918). Esta brecha perceptiva no se visualiza con igual intensidad en las entrevistas a personas clave, posiblemente porque los relatos de propietarios como Horacio y Claudio tendieron a una autocrítica moderada antes que a una optimista. A pesar de ello, los expertos sí la supieron mencionar. Medrano destacó que los conductores de PyME tienden a sobreestimar su nivel de delegación porque confunden la transferencia formal de la tarea con la transferencia real de la autoridad para ejecutarla (Medrano, entrevista personal, 2026).

Por último, en cuanto a desarrollo sostenible percibido, la coincidencia entre fuentes también fue alta. Las tres fuentes coincidieron en que la sostenibilidad es la variable menos desarrollada, que las prácticas sostenibles dependen casi exclusivamente de la voluntad del líder, y que la dimensión ambiental es la más rezagada y que la social es la más avanzada. Esto se relaciona estrechamente con lo desarrollado en el Capítulo IV a partir de Carroll (1991), Solari et al. (2023), Herrando y Amaya (2024) y Lepore (2024). La encuesta obtuvo un ISG promedio global de 3,034, el más bajo de los índices. La dimensión ambiental fue la más baja de todas las relevadas (2,570). Las organizaciones con prácticas sostenibles más desarrolladas son también las que tienen líderes más conscientes del tema y que asumen la responsabilidad de impulsar esas prácticas. Horacio, quien implementó prácticas sostenibles en su empresa por voluntad propia, mencionó al referirse a sus empleados que "ellos lo hacen a

partir de que yo les indico que lo hagan, por ahí naturalmente no lo harían" (Horacio, entrevista personal, 2026). Scollo destacó que las organizaciones que nacen con el triple impacto en su ADN son una minoría que estima inferior al 10% de las PyMEs (Scollo, entrevista personal, 2026).

La diferencia más significativa corresponde a la percepción de sostenibilidad según el rol jerárquico en línea con lo descrito anteriormente en la triangulación y con lo desarrollado en el Capítulo IV a partir de Carroll (1991) y Lepore (2024), y con los aportes de Goleman (2000) y Benedí Viñec y Fernández García (2024) del Capítulo II. La encuesta mostró que los dueños y socios reportaron un ISG de 3,686, casi un punto por encima del ISG de empleados (2,921) y gerentes (2,884). Esta diferencia es especialmente marcada en RSE integral (dueños: 3,476; empleados: 2,479) y en la dimensión ambiental (dueños: 3,143; gerentes: 2,316). Las personas clave no describieron esta brecha de manera explícita, aunque algunas entrevistas si la sugirieron. Juan Ignacio señaló que las prácticas ambientales de su empresa "dan la casualidad de que benefician el medio ambiente, nada más" (Juan Ignacio, entrevista personal, 2026). Esto indica que, lo que el conductor puede percibir como sostenibilidad intencional, el empleado lo vive como consecuencia accidental. González mencionó que el cambio cultural en la organización solo es real cuando el líder lo protagoniza primero, y que si no hay modificación en el comportamiento del conductor, los demás lo perciben como imposición antes que como convicción (González, entrevista personal, 2026).

En conclusión, el proceso de triangulación permitió identificar cuatro hallazgos que las tres fuentes fueron capaces de sostener de manera independiente y que conforman los resultados más sólidos de esta investigación.

El primero es que el estilo de liderazgo está relacionado de manera medible tanto con la calidad de la delegación como con el nivel de desarrollo sostenible percibido de la organización. Esta relación fue cuantificada por la encuesta (correlación IDE-ISG: $r = 0,564$), fue descrita desde la experiencia por las personas clave, y fue conceptualmente fundamentada por los expertos.

El segundo hallazgo es que la confianza en la delegación es el eslabón más débil. La encuesta la midió como el subindicador más bajo del IDE en todos los

estilos de liderazgo. Las personas clave la describieron como la principal dificultad en sus propias organizaciones. Los expertos la explicaron como una consecuencia del miedo del conductor a perder relevancia y del proceso necesario para superarlo.

El tercer hallazgo es la existencia de una brecha perceptiva entre quienes conducen y quienes trabajan en la organización. Esta diferencia indica que el nivel de desarrollo sostenible percibido de una PyME no puede evaluarse exclusivamente a través de la perspectiva de su líder.

El cuarto hallazgo es que las prácticas sostenibles en las PyMEs tienden a ser reactivas y dependientes del impulso del líder. En ausencia de ese impulso, las prácticas son casi inexistentes o se limitan al cumplimiento normativo.

CONCLUSIONES

Hallazgos principales

En esta investigación se propuso analizar la relación entre el estilo de liderazgo, la efectividad de la delegación y el desarrollo sostenible percibido en PyMEs del AMBA. Los resultados obtenidos a través de la encuesta cuantitativa con 142 participantes válidos, las entrevistas a siete personas clave y las entrevistas a tres expertos permitieron responder de manera convergente a esa pregunta central.

El análisis cuantitativo arrojó un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,564$ entre el Índice de Delegación Efectiva (IDE) y el Índice de Sostenibilidad y Gestión (ISG), estadísticamente significativo ($p < 0,001$, $n = 142$). Este valor indicó una asociación positiva moderada entre ambas variables: los procesos de delegación mejor evaluados tendieron a coincidir con niveles más altos de prácticas sostenibles percibidas dentro de la organización. Este hallazgo fue consistente con los aportes de los expertos y con los relatos de las personas clave, lo que reforzó su solidez más allá de las limitaciones propias del diseño correlacional y transversal adoptado.

El liderazgo transformacional fue el estilo predominante en la muestra, seguido por el democrático y el situacional. El liderazgo autocrático, aunque presente, resultó minoritario. Los hallazgos más relevantes, sin embargo, se encontraron menos en la distribución de los estilos que en sus diferencias: el estilo transformacional se asoció al IDE más alto registrado (4,045 sobre 5), con la menor brecha entre delegación formal y delegación real, y con el subindicador de confianza más elevado (3,648). En cambio, el estilo autocrático registró el IDE más bajo (3,159) y el valor más reducido de confianza en la delegación (2,455). Esto indica que el conductor puede delegar tareas con cierta regularidad y al mismo tiempo, hacerlo sin depositar confianza real en quien las recibe.

Las personas clave lo describieron desde la experiencia concreta. Benjamín y Juan Ignacio relataron estilos de liderazgo que combinan exigencia con apertura al equipo, orientados al desarrollo del colaborador (Benjamín, entrevista personal, 2026; Juan Ignacio, entrevista personal, 2026). En el polo opuesto, la Empleada A describió a su conductor como alguien que no sabe delegar y que está atentamente controlando las tareas delegadas (Empleada A, entrevista personal, 2026). El experto González señaló que la cultura de la PyME es en buena medida, una extensión del carácter de quien la conduce (González, entrevista personal, 2026).

El hallazgo más consistente de toda la investigación fue la brecha entre la delegación formal y la delegación real, y en particular la debilidad estructural del componente confianza. El subindicador "¿Se delega con confianza?" fue el más bajo de los cuatro que componen el IDE (promedio global: 3,162), frente a 3,852 del indicador de frecuencia y 3,746 de percepción de productividad. Esta diferencia indica que en las PyMEs relevadas se delegan tareas con relativa regularidad, pero sin ceder efectivamente la autoridad necesaria para ejecutarlas.

Claudio confirmó desde su experiencia que "no tenemos un proceso formal escrito para ese tipo de tareas o de delegaciones de responsabilidad" (Claudio, entrevista personal, 2026). Valeria, por su parte, reconoció que delega y luego va "atrás como un espía" (Valeria, entrevista personal, 2026). Esto coincide con lo visto en el capítulo III subcapítulo 3.1, en el que Biasoli y Blanco (2017)

denominan a la delegación aparente: la tarea se transfiere formalmente, pero el control no se cede.

El experto González señaló que cuando no hay delegación genuina, lo que hay no es desorganización sino miedo, y que ese miedo solo se resuelve a través del trabajo y mejora de la autoconciencia del líder (González, entrevista personal, 2026). Medrano destacó que los líderes de PyME tienden a sobreestimar su nivel de delegación porque confunden la transferencia formal de la tarea con la transferencia real de la autoridad para ejecutarla (Medrano, entrevista personal, 2026). Esto se verificó empíricamente en el análisis cuantitativo, donde los dueños y socios se percibieron a sí mismos como más confiantes al delegar (3,667) que lo que los empleados percibieron de ellos (2,918).

Las tres fuentes coincidieron en que la sostenibilidad es la variable menos desarrollada de las relevadas. El ISG global promedió 3,034 sobre 5, el valor más bajo de los dos índices contruidos. La dimensión ambiental fue la más rezagada de todas (2,570), mientras que la social resultó la más avanzada. Esta diferencia interna del ISG indica que las prácticas sostenibles más adoptadas son aquellas que coinciden con las obligaciones legales o con los intereses directos del negocio, mientras que las prácticas ambientales, que requieren una decisión voluntaria del líder, permanecen relegadas.

La correlación IDE-ISG ($r = 0,564$; $n=142$; $p < 0,001$) indicó que aquellas organizaciones con procesos de delegación más desarrollados tendieron a reportar también niveles más altos de prácticas sostenibles. Al analizar por subindicadores individuales del ISG, la dimensión RSE integral registró una correlación estadísticamente significativa con el IDE ($p = 0,004$), lo que refuerza la idea de que las prácticas sostenibles que van más allá del cumplimiento legal son las que muestran mayor asociación con la calidad de la delegación.

Scollo vinculó ambas variables de manera directa al afirmar que "para que una empresa sea más sostenible, necesariamente debe tener liderazgos que permitan una delegación sana" (Scollo, entrevista personal, 2026). Horacio aportó a esta afirmación desde su propia experiencia, donde mencionó que "ellos lo hacen a partir de que yo les indico que lo hagan, por ahí naturalmente no lo harían" (Horacio, entrevista personal, 2026). Por su parte, Juan Ignacio

reconoció que sus prácticas ambientales "dan la casualidad de que benefician el medio ambiente, nada más" (Juan Ignacio, entrevista personal, 2026). Estas afirmaciones ilustran la diferencia entre una sostenibilidad reactiva, motivada por el ahorro o el cumplimiento, y una sostenibilidad intencional, que requiere un líder con visión de largo plazo y capacidad para distribuir esa visión en el equipo.

Un hallazgo transversal de especial relevancia fue la brecha perceptiva entre líderes y colaboradores. Los dueños y socios reportaron un ISG de 3,686, casi un punto por encima del ISG de empleados (2,921) y gerentes (2,884). Esta diferencia fue especialmente marcada en RSE integral y en la dimensión ambiental. González señaló que el cambio cultural en la organización solo era real cuando el líder lo protagonizaba primero, y que si no había modificación en el comportamiento de este, los demás lo percibían como imposición antes que como convicción (González, entrevista personal, 2026). Esta brecha implicó que el nivel de desarrollo sostenible de una PyME no puede evaluarse exclusivamente a través de la perspectiva de quien la conduce.

Los hallazgos de esta investigación se correlacionan fuertemente con el marco teórico construido en los capítulos anteriores. El modelo situacional de Hersey y Blanchard (1998, citados en Biasoli y Blanco, 2017) visto previamente en el capítulo III subcapítulo 3.1, anticipaba que la calidad de la delegación depende del nivel de madurez del colaborador y de la disposición del líder a ceder autonomía progresivamente. Los datos relevados confirman esa relación ya que el liderazgo transformacional, que es el que más se aproxima a esa definición, fue el que obtuvo los mayores índices de delegación real, con confianza y con seguimiento productivo. Los aportes de Goleman (2000) sobre inteligencia emocional en el liderazgo encuentran también una correlación en la brecha de confianza, donde un conductor que no ha desarrollado autoconciencia emocional difícilmente cede autoridad genuina, aunque formalmente transfiera tareas. El modelo piramidal de Carroll (1991), presente a lo largo del análisis de la variable sostenibilidad en el capítulo IV, se ve reflejado en los datos. Las PyMEs relevadas cumplen con mayor solidez sus responsabilidades económicas y legales, que son los niveles inferiores de la pirámide, mientras que las responsabilidades éticas y filantrópicas quedan a la voluntad individual del líder para llevarlas a cabo.

Un patrón adicional, no incluido entre los cuatro hallazgos principales por surgir únicamente del análisis cuantitativo, fue la relación no lineal entre la antigüedad del empleado en la empresa y ambos índices. El IDE y el ISG no aumentaron de manera sostenida con los años de trayectoria del colaborador, sino que alcanzaron su valor más bajo entre quienes llevaban entre 7 y 15 años en la organización (IDE = 3,203; ISG = 2,800), y solo se recuperaron entre quienes acumulaban una antigüedad mayor (más de 15 años: IDE = 3,805; ISG = 3,450). Este resultado matiza el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1998, citados en Biasoli y Blanco, 2017) desarrollado en el Capítulo III, que asocia una mayor madurez del colaborador, vinculada en parte a su experiencia y antigüedad, con mayor disposición a operar con autonomía. Los datos relevados sugieren que esa relación no sería estrictamente lineal: la etapa intermedia de la trayectoria de un colaborador podría representar un momento de mayor desencanto o de expectativas insatisfechas respecto de la delegación recibida, antes de estabilizarse en los tramos de mayor antigüedad. Este hallazgo abre una línea de indagación específica para futuras investigaciones.

Recomendaciones a investigaciones posteriores

Los resultados obtenidos permiten identificar diferentes líneas de investigación que este trabajo no pudo estudiar debido a su diseño y alcance, pero que son necesarios para profundizar el campo.

En primer lugar, sería valioso replicar este estudio con un diseño longitudinal que permita estudiar si las variaciones en el estilo de liderazgo producen cambios medibles en la delegación y la sostenibilidad a lo largo del tiempo. El diseño transversal de este trabajo permitió identificar asociaciones en un momento determinado, pero no permite evaluar dinámicas de cambio organizacional.

En segundo lugar, una muestra probabilística diferenciada por sector, tamaño y antigüedad de la empresa permitiría generalizar los hallazgos al universo de PyMEs del AMBA, superando la limitación del muestreo no probabilístico utilizado en esta investigación.

En tercer lugar, el IDE y el ISG son índices de construcción propia que no fueron validados externamente. Su triangulación con instrumentos estandarizados tales como escalas de liderazgo transformacional validadas o marcos de reporte ESG adaptados a PyMEs, permitiría evaluar su robustez y comparabilidad con otros estudios.

Por último, futuras investigaciones podrían explorar la relación entre liderazgo y sostenibilidad en el contexto de un nuevo paradigma que ya comienza a gestarse: la regeneración. Como mencionó Scollo (entrevista personal, 2026), así como la sostenibilidad vino a desplazar el paradigma de la RSE al proponer una gestión que integra simultáneamente las dimensiones económica, social y ambiental, hoy la regeneración empieza a plantear que, en el mediano o largo plazo, podrían surgir nuevos desafíos al concepto de sostenibilidad. Las investigaciones que vengan podrán preguntarse de qué manera los estilos de liderazgo en las PyMEs deberán evolucionar para responder a ese nuevo paradigma regenerativo que ya empieza a emerger.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdala, M. A. (2024). *La importancia de las PYMEs en Argentina*. Honorable Senado de la Nación Argentina, Comisión de Economías Regionales, Economía Social, Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
<https://www.senado.gob.ar/upload/archivo/49710>
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social* (24.a ed.). Biblioteca UADE. https://biblioteca.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca
- Araya Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 69–86.
<https://revistas.umng.edu.co/index.php/rfce/article/view/6393/5646>
- Benedí Viñec, J., y Fernández García, A. (2024). *Liderazgo y gestión organizacional: Estilos, competencias y aplicaciones en entornos contemporáneos*. Pearson Education. <https://research-ebSCO-com.digitalbd.uade.edu.ar/c/th4qjv/viewer/pdf/ufbjs3f4xf>
- Biasoli, O. E., y Blanco, C. M. (2017). *La delegación como camino a la profesionalización*. Trabajo presentado en el Congreso PyMEs.
<http://ayuda.consejo.org.ar/congresos/material/13pyme/BIASOLIBLANCO.pdf>
- Carbajo, N., y Portal, C. (2019). *Fallas de liderazgo en las PyMEs*. Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).
<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/988/1/TFPP%20EEYN%202019%20CP-PN.pdf>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.
https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders

- Chiazza Martina, M. (2020). *Falta de profesionalización en PYMEs familiares de Buenos Aires*. Universidad Siglo 21.
<https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/cc1dc298-5fc3-47e6-8563-d87556d99087/content>
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. <https://icrrd.com/public/media/01-11-2020-212827The%207%20Habits%20of%20Highly%20Effective%20People.pdf>
- Di Grillo, M. V. (2014). *Liderazgo y estrés en organizaciones complejas*. Universidad Nacional de La Plata (UNLP).
<https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=eventos&d=Jev4437>
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (2.a ed.). El Ateneo. https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_dodero.pdf
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional*. Biblioteca UADE.
- Hernández, A., y Villalba Ortiz, A. (2019). *Los desafíos en las PyMEs argentinas: Delegación y gestión interna*. Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).
<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1029/1/TFPP%20EEYN%202019%20HML-VOAE.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (2.a ed.). Biblioteca UADE.
https://biblioteca.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca
- Herrando, C., y Amaya, J. (2024). *Prácticas de gestión sustentable en pequeñas y medianas empresas argentinas*. Universidad Nacional de Tucumán.
<https://portalderevistas.unsa.edu.ar/index.php/face/article/view/4993/5522>
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1995). Ley N° 24.467: Pequeña y Mediana Empresa. Boletín Oficial de la República Argentina.

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2000). Ley N° 25.300: Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Boletín Oficial de la República Argentina.

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>

Insight 21, Universidad Siglo 21. (2025). *Gobernanza y sostenibilidad en empresas familiares argentinas* [Informe de relevamiento].

<https://21.edu.ar/siglo-21-en-accion/gobernanza-y-sostenibilidad-en-empresas-familiares-argentinas>

Lepore, W. (2024). *Barreras a la implementación de prácticas sustentables en PyMEs*. Universidad de Belgrano (UB).

<https://revistas.ub.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/178/175>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Osgood, C. E., Suci, G. J., y Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning*. University of Illinois Press.

<https://www.press.uillinois.edu/books/?id=p745393>

Roffé, R., y González, L. (2023). *Impacto financiero de las prácticas sostenibles en empresas*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/839/874>

Sabino, C. A. (1992). *El proceso de investigación* (1.a ed). Biblioteca UADE.

https://biblioteca.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca

Salimbeni, S., y Torres, E. (2018). Relación entre el talento humano, las competencias laborales y la rentabilidad en la PyME argentina. *Anuario de Investigación USAL*, (4).

<https://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/article/view/4133/5164>

- Schinetti, C. (2025). *Responsabilidad Social Empresaria en las pequeñas y medianas empresas del Noroeste bonaerense: Diagnóstico y factores clave de compromiso* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. SEDICI.
https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/186179/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2019). Resolución N° 220/2019: *Creación del Registro de Empresas MiPyMEs y parámetros de categorización*. Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación Argentina.
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/320000-324999/322102/texact.htm>
- Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. (2024). Resolución N.° 30/2024: *Actualización de los parámetros de clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas*. Ministerio de Economía de la Nación Argentina. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/395000-399999/397744/norma.htm>
- Solari, M., Rodríguez, P., y Martínez, E. (2023). *Sostenibilidad en PyMEs: Barreras y oportunidades en el contexto argentino*. Universidad Nacional de La Plata (UNLP). <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/162176>

ANEXOS

ANEXO I - PREGUNTAS A PERSONAS CLAVE

Buenos días / tardes. Mi nombre es Nicolás Krivanek y me encuentro realizando una investigación académica sobre las prácticas de liderazgo en PYMEs del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), y cómo estas se vinculan con el bienestar del equipo y la sostenibilidad de la organización. Me interesa especialmente conocer tu experiencia personal y cotidiana dentro de la empresa. Esta entrevista está siendo grabada con fines exclusivamente académicos.

1. Para comenzar, contáme un poco sobre tu lugar en esta empresa: ¿en qué empresa trabajás, a qué se dedica, y cuál es tu rol dentro de ella? ¿Cómo describirías tu día a día, y qué es lo que más peso tiene en tu trabajo cotidiano? También me interesa saber si ya tenías experiencias previas en otras PYMEs antes de esta.
2. Pensá en la persona que te lidera directamente: ¿cómo la caracterizarías como líder? ¿Hay alguna situación o momento que haya marcado cómo ves su forma de conducir al equipo, ya sea en sentido positivo o negativo?
3. Cuando hay que tomar una decisión importante en la empresa, ¿cómo es ese proceso? ¿En qué medida el equipo participa, opina o influye en esas decisiones? ¿Cómo describirías el nivel de confianza que tu jefe deposita en vos y en tus compañeros para involucrarse en esos momentos? ¿Te sentís parte de ese proceso o más bien se define desde arriba y baja ya resuelto?
4. Cuando tu jefe te asigna una tarea o responsabilidad, ¿cómo es ese proceso de comunicación? ¿te explica el contexto, los objetivos y lo que espera de vos, o la tarea llega de manera más acotada y te la arreglás solo? Contáme también cómo es el acceso real a los recursos que necesitás (información, tiempo, herramientas) y si existe algún recurso que sistemáticamente falta o que termina dependiendo de tu propia iniciativa para conseguirlo.
5. ¿Cómo describirías el nivel de autonomía que tenés para tomar decisiones sobre cómo hacés tu trabajo? ¿cómo se monitorean las tareas que te fueron delegadas? Si alguna vez cometiste un error en algo que te habían encargado, ¿cómo reaccionó tu jefe y qué pasó después de eso?
6. ¿cómo percibís que la empresa trata a su gente en el día a día? ¿Y cómo ves el desarrollo propio dentro de la empresa: se abrieron oportunidades de aprendizaje o crecimiento, o eso quedó librado principalmente a tu iniciativa personal?
7. ¿Cuál es el horizonte con el que la empresa toma decisiones? ¿Ves una orientación hacia el largo plazo o el foco está puesto más en resolver lo inmediato? ¿Y cómo describirías la relación de la empresa con su entorno (el barrio, la comunidad, el ambiente): hay alguna práctica o actitud concreta en ese sentido que te llame la atención?
8. ¿Creés que la forma en que tu jefe lidera tiene algún efecto visible en cómo funciona la empresa hacia afuera? ¿Lo ves como algo conectado o son dinámicas separadas?
9. Si pudieras diseñar cómo se conduce y organiza el trabajo en tu empresa, ¿qué cambiarías, por qué lo cambiarías y qué efecto concreto creés que tendría ese cambio en el equipo y en la empresa? ¿Hay algo que sientas que funciona bien y que vale la pena preservar?
10. ¿Hay algo que no te pregunté y que creés que sea relevante para entender cómo funciona tu empresa, cómo se lidera o cómo se toman las decisiones?

ANEXO II - PREGUNTAS A EXPERTOS

Buenos días / tardes. Mi nombre es Nicolás Krivanek y me encuentro realizando una investigación académica sobre las prácticas de liderazgo en PYMEs del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), y cómo estas se vinculan con el bienestar del equipo y la sostenibilidad de la organización. Me interesa especialmente conocer tu opinión debido a tu carácter de persona experta en base a tu trayectoria algunos de estos sectores. Esta entrevista está siendo grabada con fines exclusivamente académicos.

1. En tu experiencia, ¿de qué manera consideras que la estructura de toma de decisiones dentro de una PyME (en especial cuando el dueño concentra la mayor parte del poder de decisión) condiciona la capacidad de la organización para incorporar nuevas prácticas, adaptarse al cambio y proyectarse a largo plazo?
2. Desde tu área de conocimiento, ¿qué características o competencias debería desarrollar el líder de una PyME para liderar procesos de transformación organizacional que no dependan exclusivamente de su presencia o intervención directa en cada tarea?
3. ¿En qué medida crees que la cultura interna de una organización facilita u obstaculiza la introducción de cambios estructurales relevantes, como pueden ser la redistribución de responsabilidades o la adopción de prácticas más sostenibles?
4. Cuando una PyME decide incorporar nuevas prioridades estratégicas —ya sea en términos de organización interna, gestión del talento o compromisos con el entorno social y ambiental—, ¿qué factores considera que determinan si esa decisión se traduce efectivamente en acciones concretas y sostenidas en el tiempo, o queda relegada frente a las urgencias del día a día?
5. ¿Cómo evalúas el vínculo entre la capacidad de un líder o dueño de PyME para confiar en sus colaboradores y la posibilidad real de que la empresa avance hacia modelos de gestión más maduros, profesionalizados o responsables? ¿Qué factores favorecen o dificultan ese proceso de confianza?
6. En el contexto de las PyMEs argentinas, ¿de qué manera influye el contexto económico e institucional del país en la disposición de los líderes para comprometerse con objetivos que van más allá de la supervivencia inmediata, como el desarrollo del equipo humano, la planificación estratégica o la responsabilidad social y ambiental?
7. Si tuvieras que identificar las principales barreras que impiden a una PyME argentina avanzar hacia una gestión más sostenible, ¿cuáles señalaría como las más difíciles de superar, y por qué razones crees que persisten a pesar de que sus consecuencias negativas son muchas veces evidentes?
8. ¿Qué rol consideras que juega el equipo de trabajo (sus capacidades, su nivel de compromiso y su grado de autonomía) en la posibilidad de que una PyME pueda desarrollarse de forma sostenible en el tiempo? ¿Cómo se relaciona esto con la forma en que el líder gestiona y acompaña a ese equipo?
9. Desde tu perspectiva, ¿de qué manera se relaciona que el conductor de la PyME distribuya las responsabilidades dentro de su organización y la capacidad de esa empresa para generar impactos positivos sobre su entorno social, ambiental y comunitario? ¿Por qué?
10. Si tuvieras que describir cómo sería una PyME argentina que logra integrar de forma coherente un liderazgo efectivo, una gestión del equipo basada en la confianza y la autonomía, y un compromiso con el desarrollo sostenible, ¿qué elementos la caracterizarían, y qué camino consideras que debería recorrer para llegar a ese estado desde la realidad actual de la mayoría de estas empresas?

ANEXO III – PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

Tabla 1

Preguntas, descripción y opciones del Bloque 1 de la encuesta

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	OPCIONES
¿En qué sector opera la empresa donde trabajás?	Seleccione solo una opción. Si la empresa tiene varias actividades, seleccione la opción que mejor la represente.	• Comercio • Industria / Manufactura • Servicios • Agropecuario • Salud • Otros (Opción abierta)
¿Cuántos empleados tiene la empresa?	Seleccione solo una opción.	• 2 o menos • Entre 3 y 10 • Entre 10 y 50 • Entre 50 y 200 • Entre 200 y 700 • Más de 700
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?	Seleccione solo una opción.	• Menos de 1 año • Entre 1 y 3 años • Entre 3 y 7 años • Entre 7 y 15 años • Más de 15 años
¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?	Seleccione solo una opción.	• Dueño / Socio • Gerente / Director de Área • Supervisor / Encargado • Empleado / Colaborador

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Afirmaciones, estilos y opciones del Bloque 2 de la encuesta

AFIRMACIÓN	ESTILO DE LIDERAZGO	OPCIONES
Mi líder toma decisiones de forma unilateral sin consultar al equipo, impone su criterio y no admite discusiones.	AUTOCRÁTICO	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Mi líder invita al equipo a opinar y participar en las decisiones, aunque retiene la última palabra.	DEMOCRÁTICO	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Mi líder nos motiva centrándose en nuestro potencial, nos empodera y genera un ambiente	TRANSFORMACIONAL	Escala Likert • 1 • 2

de trabajo cómodo y orientado a la mejora continua.		• 3 • 4 • 5
Mi líder evalúa nuestro desempeño con base en objetivos y aplica reconocimientos o correcciones según los resultados obtenidos	TRANSACCIONAL	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Mi líder adapta su forma de conducción según las características de cada colaborador y el contexto específico de cada situación.	SITUACIONAL	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Mi líder nos da libertad para organizarnos y resolver problemas de manera autónoma, interviniendo solo cuando es necesario	LAISSEZ-FAIRE	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Afirmaciones y opciones del Bloque 3 de la encuesta

AFIRMACIÓN	INDICADOR	OPCIONES
Mi líder delega tareas con regularidad, sin concentrar todo el trabajo en sí mismo.	FRECUENCIA	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Mi líder delega responsabilidades acordes a mis capacidades y nivel de experiencia.	ADECUACIÓN	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Cuando recibo una tarea delegada, las instrucciones son claras y precisas.	CLARIDAD	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Cuento con los recursos necesarios para realizar las tareas que me asignan.	RECURSOS	Escala Likert • 1 • 2

		• 3 • 4 • 5
Me siento con autonomía para tomar decisiones dentro de las tareas que me delegan.	AUTONOMÍA	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
Mi líder realiza seguimiento de las tareas sin caer en la micro gestión.	SEGUIMIENTO	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
La delegación de tareas en esta empresa mejora la productividad y el desempeño del equipo.	PRODUCTIVIDAD	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Afirmaciones y opciones del Bloque 4 de la encuesta

AFIRMACIÓN	INDICADOR	OPCIONES
La empresa tiene en cuenta el impacto ambiental de sus operaciones y busca reducirlo.	AMBIENTE	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
La empresa promueve condiciones laborales justas, equitativas y respetuosas de sus empleados.	SOCIAL - CLIMA	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
La empresa busca crecer de forma estable y a largo plazo, no solo obtener ganancias inmediatas.	ECONÓMICA	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
La empresa invierte en la capacitación y el	CAPITAL HUMANO	Escala Likert • 1

desarrollo profesional de sus empleados.		• 2 • 3 • 4 • 5
La empresa asume compromisos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) más allá de lo exigido por la ley,	RSE INTEGRAL POR SOBRE EL MINIMO LEGAL	Escala Likert • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO IV – TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS

Nota: Todas las transcripciones se encuentran subidas a YouTube y, para facilidad de acceso, se asignaron a una playlist. A su vez, cada transcripción en este anexo cuenta con su enlace propio a cada video respectivamente. Ambos los videos y la playlist fueron publicados de manera “No listada”, lo que significa que solo aquellos que posean el enlace podrán acceder al video, y su acceso sin este no será posible. El enlace de dicha playlist es el siguiente: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLNtQ-uiumy6o>

TRANSCRIPCIÓN N°1: EMPLEADA A – AUTOINSUMOS

ENLACE: <https://youtu.be/yHbMhF6pnV8>

Entrevistador: Bueno, necesitaría saber un poco, va de la mano de lo que sería la encuesta, solo que más a detalle, como explicar lo que respondiste en la encuesta. Son 20 preguntitas, que son los mismos de la encuesta, pero explicando por qué o intentando buscar la razón de por qué respondiste a esas cosas.

Entrevistada: Dale.

Entrevistador: Entonces, la primera pregunta sería, de nuevo, ¿en qué empresa trabajas? ¿Qué hace la empresa y cuál es tu rol dentro de ella?

Entrevistada: Bueno, yo trabajo en AutoInsumos. Es una sociedad anónima que en un principio se dedica a pinturas para autos. Y tiene un área nueva de, bueno, igual ya hace unos años, de detailing, que importa tres marcas internacionales. Yo manejo una que es de Corea, que se llama Fireball, que son todos productos de detailing para autos; cerámicos, shampoos... protectores, limpiadores para distintas partes de los automóviles. Es algo, es un rubro bastante, o es un nicho que parece muy chiquito. Es muy chico, pero es impresionante la repercusión que tiene, cómo se labura, ¿no?

Entrevistador: Sí. ¿Y cómo dirías que es el día a día para vos? ¿Cómo lo describirías?

Entrevistada: Y mi día, yo trabajo home office, es muy libre, es muy libre, pero bueno, como yo manejo la cuenta de Instagram y hago atención al cliente, no tengo ningún problema y trabajo sábado y domingo. Es decir, estoy en cualquier lado y atiendo y respondo y publico, porque durante la semana también tengo la libertad de hacer otras cosas en el mientras tanto. Entonces, para mí, interrumpir la comunicación con el cliente el viernes a las 6 de la tarde y retomarla el lunes a las 8 de la mañana no me sirve. De hecho, me funciona muy bien la manera de lo que lo estoy haciendo porque es algo que el cliente resalta, que tiene una respuesta muy pronta, que estoy disponible, que, ¿entendés? Que promociono sus

publicaciones, sus trabajos. Entonces, es como que, como yo manejo la cuenta de Instagram, no me molesta en absoluto; vos sabés que yo soy, me encanta el teléfono, estoy con las redes... entonces, no me molesta en absoluto compartir trabajos de clientes que los visibilizo y que a la vez es una publicidad para mí permanente.

Entrevistador: Ok. Y hablando un poco de tu jefe o de quien te conduce directamente, ¿cómo lo describirías como líder? ¿Qué palabras usarías para caracterizarlo?

Entrevistada: Es un empresario que empezó muy de abajo, muy hábil para los negocios, es súper generoso, brillante con los negocios, pero en la parte de... no sabe delegar.

Entrevistador: Ok.

Entrevistada: Eso ya lo había mencionado en algunas preguntas. Yo trabajo con absoluta libertad, pero es como que él está en la misa y en la procesión, permanentemente. Que es algo anticuado con respecto a lo que se trabaja actualmente en todas las empresas y que yo he trabajado, viste, que me reinserté a los 53 en otras empresas, que era diferente, viste, tenían más independencia los empleados para definir. Acá es como que todo pasa por él.

Entrevistador: Claro, no consulta las decisiones al equipo, él las toma de arriba y baja.

Entrevistada: No, en realidad yo consulto a él y ejecuto, pero no resuelvo nada sola. Porque es una metodología que él prefiere siempre estar en todo, analizar todo y no tiene el timing que tiene... es un tipo grande, pero la verdad que ha hecho una trayectoria impresionante metiendo marcas, una marca alemana, una marca coreana y una marca china, viste. Lo que es pulidores, máquinas pulidoras de China, Koch, que es alemana, que es todo lo que es pastas de pulir y toda la línea de cosmética para el auto. Y lo que es Fireball, que es de Corea, que es como más para la finalización, para la terminación, el acabado del auto, el cerámico. Quedan los autos como si fuesen plastificados.

Entrevistador: Ok. Y por ejemplo, cuando te asignas vos una tarea, ¿cómo te la comunica? ¿Te explica qué es lo que espera o la tarea te la da y te arreglas vos?

Entrevistada: No, en eso tengo mucha libertad. Lo que no tengo... Libertad tengo siempre, pero, por ejemplo, si tengo que tratar con un cliente nuevo, lo voy a ver con él.

Entrevistador: Ok.

Entrevistada: Para arreglar las pautas de negociación y eso. También, bueno, porque es un rubro que es un rubro muy masculino y yo soy nueva también. Yo en diciembre arranqué. Pero bueno, yo cada vez estoy más canchera con el coso, pero la negociación, el tema pagos, plazos, descuentos, esas cosas es como que él... lo define él.

Entrevistador: Ok. ¿Y para las herramientas que necesitas, las tenés disponibles o hay algo que te falta para gestionarte tus propias tareas?

Entrevistada: No, no, no. Tengo todo. Tengo todo. No, eso no hay problema.

Entrevistador: ¿Y alguna vez te pasó de haber cometido algún error que te habían delegado? ¿Y cómo reaccionó el jefe sobre eso?

Entrevistada: Sí, me pasó cuando arranqué a trabajar. Es así el negocio, nosotros tenemos la representación exclusiva en Argentina de estas tres marcas. ¿No? Al margen de pintura que es otro negocio de él. Hacemos certificaciones de productos. Es decir, los técnicos, los de los talleres, tienen que certificarse para aplicar los cerámicos de Corea. Porque no es lo mismo aplicar cualquier cerámico. Bueno, a la vez tenemos distribuidores en distintas provincias o ciudades. Y eso es como muy celoso. ¿Entendes? si yo tengo uno en Rosario, no le puedo dar otra distribución a otro de Rosario. Y cometí el error de mandar las listas de precios y los descuentos a uno, a otro que ya habíamos asignado en Rosario. No, lo arregló él. Él tiene... él... tenía... lo arregló. Lo arregló, no hubo ningún inconveniente. Lo arregló él. Y yo después mandé un mensaje, bueno, pidiéndole disculpas por el error y que éramos... yo había cometido el error, pero que en eso éramos la ética y el respeto hacia un distribuidor. Con eso se daba cuenta de que yo no... si hay un distribuidor nuevo en Tucumán, no le voy a dar otra distribución a otro de Tucumán. Lo tomaron bien porque se nota que... como trabajamos, le

explicamos cómo trabajamos, que fue un error mío. Que no había... no podía haber dos distribuidores en Rosario.

Entrevistador: Ok. O sea, según lo que entiendo, la empresa trata bien a sus empleados, pero sigue teniendo un poco de micromanagement por arriba.

Entrevistada: Sí, obvio. Él... no te digo que él está en la misa y en la procesión. Sí. Sí, sí.

Entrevistador: Y en torno al barrio, al ambiente, a la comunidad, ¿cómo son las prácticas sostenibles que concreta la empresa? O no tiene, puede ser.

Entrevistada: No. No, porque yo trabajo desde casa y, bueno, cada 15 días vamos a ver clientes nuevos, vamos juntos. Y yo después lo sigo por WhatsApp, por... sí, mando toda la info, sigo hablando. No, no, no, no, no existe ese tipo de trabajo. De barrio y eso, no.

Entrevistador: ¿Y a vos tuviste capacidades de capacitar de adentro de la empresa o no?

Entrevistada: Sí, porque para la línea que manejo yo, como te dije antes, los talleres tienen que certificarse. Hacemos certificaciones trimestrales, más o menos, y tenemos un técnico. Entonces, yo participé ya en dos certificaciones, por lo tanto, ya sé cómo se pule, ya sé cómo se aplica. Aprendo junto con los nuevos técnicos certificados de la marca. Yo participo como coordinadora, preparo todo, todo el evento, el catering, el encuentro, las citaciones, los certificados, todo eso, pero a la vez participo ávidamente. He aplicado cerámico, he pulido con pulidora. Sí. Y está buenísimo porque así yo sé lo que estoy vendiendo.

Entrevistador: Claro. ¿No sabés cómo maneja la empresa todo lo que es desechos, contaminantes?

Entrevista: Tienen control, tiene una técnica que maneja todo lo que es ANMAT, todos los productos pasan por ANMAT. Él terceriza todo, tiene contador tercerizado, abogado tercerizado, las técnicas que hacen todo el trámite de cada producto en ANMAT, que es los que nos tienen que después mandar las etiquetas para los productos, lo hace otra persona, tercerizada. Y lo que es despachante de aduana, lo mismo. Son todas, todo tercerizado eso. No hay nadie en la compañía que haga todas esas tareas.

Entrevistador: Ok. ¿Y sentís que haya algo que no te pregunté que sea en base al liderazgo, delegación o sostenibilidad de la empresa?

Entrevistada: No te entendí la primera palabra.

Entrevistador: Sí, el liderazgo. ¿Si sentís que hay algo que no te pregunté que tenga relación con el liderazgo de tu jefe, su manera de delegar? ¿O si del lado de la empresa, si hay algo sobre sostenibilidad que puedas detallar, que no hayas mencionado?

Entrevistada: No, como te dije, es una persona muy hábil, que no sabe delegar, pero a la vez súper reconoce a los empleados permanentemente, los logros, los fomenta, los agradece. Sí.

Entrevistador: Sí, eso es algo común en las pymes. En general, lideran bien, pero quieren mantener todo el control.

Entrevistada: Exacto, exactamente, sí. Y a veces es como demasiado, porque él, aparte de lo que es detailing, tiene lo que es de pinturas de autos, que eso sí, yo no tengo idea, porque es otro, dentro de la empresa es otro rubro, los manejan otros vendedores. Y es como mucho, está en todo, todo, todo, ¿viste?

Entrevistador: Sí.

Entrevistada: También porque quizás somos pocos, como hay dos locales, uno en Palomar, otro en la zona de Guarnes, se trabaja mucho con talleres de pintura, talleres de autos de pintura, entonces van a hacer los colores, ¿viste? Esas cosas yo no las manejo para nada, pero está en todo, sabe todo, está en todos los detalles.

Entrevistador: Ok, eso... vendría siendo todo.

TRANSCRIPCIÓN N°2: MARCOS – GRUPO BRIONES

ENLACE: <https://youtu.be/GCPVuZwhrBA>

Entrevistador: Lo que sería la entrevista es más o menos lo mismo que la encuesta, solo que la idea es desarrollar un poco más las respuestas.

Entrevistado: Bien, bien, bien, buenísimo. De una.

Entrevistador: Bueno, son 20 preguntitas, debería tardar a lo sumo media hora, a lo muy sumo, así que...

Entrevistado: Dale, no hay problema.

Entrevistador: Si podés arrancar diciéndome ¿cuál es la empresa en la que trabajás, qué es lo que hace o cuál es tu rol adentro de la empresa?

Entrevistado: Perfecto. Bueno, yo laburo en Grupo Briones, es una desarrolladora inmobiliaria. O sea, nosotros lo que hacemos es construimos edificios y los vendemos. Y yo justamente lo que hago en la empresa es soy vendedor. Entonces, vendo, nos traen clientes o posibles clientes y vendemos el producto, ya sea en pozo o a veces a la mitad de la construcción o terminado.

Entrevistador: Ok. ¿Y hace cuánto estás en la empresa? ¿Y si tuviste algún otro trabajo en alguna pyme, también serviría?

Entrevistado: Bien. Sí, yo estoy hace un año, hace un poquito más de un año, yo arranqué, no arranqué como vendedor, arranqué en un área que era tipo... Justamente nosotros tenemos unos pibes que nos agendan las visitas para los vendedores. Bueno, yo antes era de los pibes que agendaban las visitas para los vendedores. Le llamábamos a la atención al cliente, ¿no? Entonces, era como un closer de reuniones. Y antes de eso, antes de laburar acá, nada, trabajaba con mi abuela, que ella es dueña de geriátricos. Eso era como una micro... o sea, que era una pyme, micro pyme. Y laburé un tiempo en eso, tipo, ayudándola con boludeces administrativas de Excel, de los ingresos, los egresos. Pero muy, muy simple y fueron un par de meses nomás.

Entrevistador: Ok. Y hablando sobre tu jefe, ¿cómo lo describirías como líder? ¿Qué palabras usarías para caracterizarlo a él o a ella?

Entrevistado: Bien, mi jefe, se llama Cristian, o sea, es como el jefe directo, ¿no? Es el director comercial y está a cargo de todos los vendedores. Nada, y él básicamente su laburo es supervisar como que nosotros tengamos todas las herramientas que necesitemos para poder vender, ya sea capacitación, qué sé yo, cosas visuales, planos, lo que sea, documentos. Entonces se encarga de eso y se encarga de capacitarnos y de un poco darnos una mano, capaz con alguna venta que sea un poco más difícil. La verdad que lo hace muy bien. Un poco lo que tiene acá el grupo Briones es que nos manejamos todo con estadísticas, entonces no hay como cosas arbitrarias. O sea, no es que te va a decir, mirá, a mí me da la sensación de que vos vendés bien o me da la sensación de que vos vendés mal. O sea, en base a los números que tenés, cuántas reservas cerrás, cuántas ventas tenés, el chabón te va a juzgar y te va a ayudar y no va a ser algo como arbitrario o subjetivo. Entonces eso está bueno.

Entrevistador: Ok. Y cuando hay que tomar alguna decisión, ¿la tomás vos, la toma el jefe, te consulta?

Entrevistado: Mirá, yo, o sea, obviamente mi laburo es tratar con clientes y venderles. Y dentro de lo que es la venta, yo medio que puedo moverme con libertad, pero obviamente, o sea, a ver, lo que yo le digo o no al cliente, como que tengo libertad, porque en la reunión estoy yo con el cliente y nadie más, y no es que está mi jefe viéndome. Sí, por ejemplo, tengo que consultarle si hay alguna negociación de precios o algo así, sí, la decisión la tiene él. O sea, si el cliente viene y te dice, mira, te lo compro, pero con un 5% de descuento, y ahí tengo que ir con mi jefe y consultarle o pasarle la propuesta, y él tiene la decisión. A lo sumo yo puedo tratar de influir, pero la decisión final la tiene él.

Entrevistador: Ok. Entonces toma las decisiones, pero tiene bastante confianza en ustedes y en el equipo.

Entrevistado: Sí, sí, sí, sí, sí, sí, sí. Se puede charlar y se puede discutir sobre esas decisiones.

Entrevistador: Y cuando tu jefe, por ejemplo, te asigna una tarea o una venta, ¿cómo te la comunica? ¿Te explica lo que espera de vos o más bien te tira la tarea y vos te tenés que arreglar?

Entrevistado: Mira, mitad y mitad. O sea, cuando vos arrancás en el puesto, tenés como una capacitación que abarca varios puntos, o sea, de todo lo que vos tenés que saber y lo que tenés que manejar para mi tarea, o sea, la misma siempre, todos los días. Y para esa tarea, que es como recibir clientes y venderles, tenés una capacitación que abarca ponerle que un 60% de todo lo que tenés que saber. Hay otro 40% que lo vas aprendiendo sobre la marcha y ahí sí que medio que tenés que ir manejándote y aprendiendo medio a prueba y error.

Entonces te diría que es mitad y mitad.

Entrevistador: Ok. ¿Y hay algo de ese 40% que podría mejorarse mediante capacitaciones o es por experiencia nomás?

Entrevistado: No, sí, hay mucho que se podría mejorar. Más que nada, quizás, nosotros ahora estamos arrancando a hacer como una estructura de capacitación para los nuevos un poco más estructurada, justamente. Y eso obviamente mejora porque son boludeces. ¿Qué sé yo? Vos cuando comprás un departamento firmás una cosa que es el boleto de compra-venta, que es el contrato. Bueno, el que entra nuevo no tiene idea de las cláusulas de nada. Y al principio medio que, bueno, vas y le preguntas al jefe y que te lo arme. Capaz esas cosas, un poco saberlas más desde el principio, saber qué cosas se pueden poner, qué cosas no, se podría mejorar. Porque así no te mandás cagadas porque, o sea, a veces te mandás alguna cagada por no saber.

Entrevistador: Ok. Y cuando te delega una tarea, ¿está, según lo que entiendo, no está encima tuyo todo el tiempo, pero va controlando cada tanto o les da la libertad y después, nada más, cuando ya llegan a algo concreto, se contactan con él?

Entrevistado: No, sí, o sea, nos da libertad, pero sí hay un cierto seguimiento. De hecho, nosotros más o menos nos reunimos una vez por semana con él para ver cómo venimos en la semana, cómo nos fue, qué prospectos tenemos ahí cerca de cerrar, por qué no los pudimos cerrar y como que nos da un seguimiento. Después, quizás en la semana vamos hablando o le vamos haciendo preguntas, pero una vez a la semana nos juntamos y vemos como que nos hace un seguimiento de lo que hicimos en la semana. Cuánta gente contactamos, cuántas reservas tuvimos, cuánta gente tenemos cerca de cerrar, cuántas llamadas hicimos. Ese, digamos, seguimiento está una vez por semana.

Entrevistador: Ok. ¿Y alguna vez te pasó de, por ejemplo, haber cometido algún error en alguna tarea que te hayan dado? Y si, en caso de que sí, ¿cómo reaccionó tu jefe ante eso?

Entrevistado: Sí, me pasó, me pasó, nunca algo muy grave, pero me pasó, por ejemplo, una vez, en un boleto puse de mal el CUIT de la empresa, o sea, estaba mal, y eso, bueno, fue medio un quilombo porque después los escribanos tuvieron que corregirlo. La verdad es que si te equivocás una vez no pasa nada, tipo, o sea, corregimos el error y ya. Lo que nunca me pasó es equivocarme muchas veces en lo mismo, que creo que ahí es cuando capaz te comes una puteada o algo así, pero no, no, si te equivocás una vez en algo, lo que hace Cris, que es nuestro jefe, te explica el error y bien, no hay ninguna sanción ni nada y ya, no pasa nada, básicamente.

Entrevistador: ¿Y vos creés que en cuanto a la manera en que se delega la tarea, hay cosas que podrían mejorarse?

Entrevistado: Lo que te decía antes, tipo, capaz, la capacitación y la preparación para hacer la tarea de vendedor podría ser un poco más amplia para que ya llegues más preparado a, digamos, a estar en puesto y ponerte a trabajar. Más allá de eso, no, nada, la verdad.

Entrevistador: ¿Tenés el conocimiento de si la empresa toma acciones que tengan que ver con el barrio, el ambiente, la comunidad, ya tirando más para el lado del desarrollo sostenible de la empresa?

Entrevistado: Sí, eso, la verdad que no, o sea, no tengo idea, te soy sincero. La verdad que no tengo idea, si te digo que te miento. Obviamente, vos cuando haces un edificio tenés, tipo, ciertas, bueno, los marcos legales, pero me entiendo que la pregunta va un poco a si además hacen algo extra de los marcos, o sea, más allá de los marcos legales, ahí ya no sé. O sea, obviamente nos obtenemos a los códigos urbanísticos y, digamos, las limitaciones legales para hacer un edificio y construirlo y demás. Si hacemos algo más, digamos así, tipo, en sentido medioambiental y eso, la verdad que no sé.

Entrevistador: ¿Y dentro de la oficina tampoco? A veces puede ser cosas chiquititas, reducir papel, electricidad.

Entrevistado: Sí, lo normal, lo normal. La verdad que nada fuera de lo normal. O sea, no usamos mucho papel, lo usamos todo compu, casi no usamos papel, solo para los documentos

que tienen que sí o sí ir por papel. Después, pero ponele no tenemos un tacho de reciclaje y uno normal, ¿entendés? Tipo, no, basura, todo lo mismo. Entonces, no, no, no hay algo así muy enfocado en ese sentido. Tampoco derrochamos.

Entrevistador: Ok. Y si pudieras cambiar algo en cómo se conduce y se organiza el trabajo dentro de la empresa, ¿vos qué cambiarías y qué crees que tendría de impacto eso?

Entrevistado: Mira, la verdad que no sé si cambiaría algo específicamente. O sea, la verdad que está bastante bien organizado. O sea, tenemos un organigrama que está muy bien organizado y, digamos, la verdad que funciona bien y nos manejamos. Lo que tiene es que nos manejamos mucho con datos y con estadísticas y no tanto con opiniones, que eso capaz es cuando hay más choques en la administración, cuando yo opino esto, yo opino lo otro. Siempre está basado en un dato, en una estadística, entonces es algo que se puede medir. O sea, de esa manera siempre tenés menos discusiones. Es tipo, yo puedo sentir que la semana laburé un montón, pero si no traje nada, ni una reserva o en el mes, puedo sentir que estuve reocupado, pero si no traje ninguna reserva, ahí la verdad que no generé un producto. Entonces, en ese sentido funciona bien el sistema. El ambiente, la verdad que es bueno. Así que no se me ocurra lo que te diría, cambiaría de la forma de administración o de organización, algo puntual, sinceramente.

Entrevistador: Ok. Y supongamos que tienen que implementar alguna medida sostenible. Que puede ser, puede ser algo simple, no es necesario que sea algo complicado. ¿Qué podrías hacer vos o qué crees que podría hacer la empresa así a corto plazo?

Entrevistado: Bueno, ahí sí, poner lo que te decía, separar la basura y eso, me parece que es algo simple, es una boludez y se puede hacer. Después ponele, qué sé yo, la comida que pedimos, viene todo en plástico, o sea, nos traen como las viandas, todo plástico, plástico, plástico. Bueno, o sea, capaz, probablemente se pueda conseguir alguna que venga en otro material. Boludeces así se me ocurren. Después no mucho más. En lo que es tema de construcción y eso, ahí ya no tengo idea porque estoy re ajeno a eso. Seguramente va a haber materiales que sean más amigables para el medio ambiente que otros, pero desconozco totalmente. Esas dos cosas simples te podría decir.

Entrevistador: Ok. ¿Y hay algo que no te pregunté que sientas que puede ser relevante para lo que es el liderazgo de tu jefe, la delegación, o en este caso, el desarrollo sostenible? ¿Crees que hay algo que haya faltado?

Entrevistado: Déjame pensar. No, pienso que es importante la comunicación. O sea, lo que tenemos acá en la empresa es que tenemos mucha comunicación constante con el jefe. A veces, buena onda, como una tipo camaradería, no se siente como que el jefe tipo es un policía que está ahí controlándote. Y creo que eso ayuda a que haya confianza y que te pueda venir tu jefe y te pueda decir, che, ¿qué onda? ¿Qué está pasando? ¿Por qué tenés algún problema? ¿Que no te está yendo bien? Y también uno sabe que puede ir y puede decirle cosas al superior y te va a escuchar. Y eso me parece que ayuda bastante, o sea, que haya mucha comunicación a suavizar el día a día y que, por lo general, cuando hay una empresa que está todo mal, están todos callados, no se hablan con nadie, están todos enfocados en su compu. Eso es lo que yo he visto en otros lugares. Y te das cuenta de que la comunicación no es buena y que hay como un ambiente tenso. Bueno, eso, nosotros creo que en ese sentido tenemos un ambiente muy positivo. Así que me parece importante la comunicación.

Entrevistador: Ok, perfecto. Eso ya sería todo. Estoy revisando a ver si me haya faltado algo, pero no. No, no me faltó nada. Eso sería todo, Marcos.

Entrevistador: Buenísimo, Nico.

TRANSCRIPCIÓN N°3: BENJAMÍN – ALOT

ENLACE: <https://youtu.be/YGh-iF6ukv8>

Entrevistador: Arranca contándome en qué empresa trabajas, qué hace la empresa y cuál es tu rol dentro de ella.

Entrevistado: Yo trabajo en Alot, que es una pyme acá en Argentina, que solía ser Staples Argentina. Después Staples se fue de Argentina y vino un grupo de corporaciones que se llamaba H.C. Corporation, compró la empresa y ahora se llama Alot. Nos especializamos en vender productos de oficina o soluciones de oficina a otras empresas.

Entrevistador: ¿Y cómo es el día a día para vos? ¿Cómo lo describirías?

Entrevistado: Y yo soy desarrollador de software y la verdad que mis tareas dentro de la empresa varían un montón, dependiendo de qué cosas se necesitan en cada momento. Yo voy desde infraestructura hasta soporte, hasta desarrollo de soluciones. Así que nada, tengo mucha variedad.

Entrevistador: ¿Y hace cuánto estás en la empresa? Y si podés también contarme si tuviste otros trabajos en PyMEs antes de este.

Entrevistado: En Alot estuve desde 2022, empecé como pasante durante un año y medio y después entré efectivo. Así que serán tres años y medio más o menos que estuve... o cuatro años, ya deben ser como cuatro años que estuve. Y no, este fue mi primer empleo formal y más en una PyME.

Entrevistador: Ok. Y hablando un poco de tu jefe o tu responsable, ¿cómo lo describirías como líder? ¿Qué palabras usarías para caracterizarlo?

Entrevistado: Mi jefe es el líder de IT de la empresa. Y... No sé, lo describiría como... Es bastante buen el jefe, honestamente, en mi opinión. A ver, no tengo demasiada experiencia con otros jefes, así que no puedo juzgar en comparación a otros. Pero, en mi opinión, es bastante bueno, tanto delegando tareas, como incentivando tanto a mí como a otros, a que nos desarrollemos como profesionales. O sea, que aprendamos distintas herramientas, tecnologías, y al mismo tiempo dando espacio a error, pero siempre con cierta profesionalidad, cierto orden y con cierta exigencia, por supuesto.

Entrevistador: Y cuando hay que tomar una decisión importante para lo que sería tu trabajo, ¿cómo es el proceso? ¿Tu jefe te consulta o te da las tareas directamente?

Entrevistado: Hay muchas tareas que nos baja directamente, o sea, que no hay mucha decisión que pueda tomar yo al respecto. Pero, usualmente, la ejecución o la forma en la que realizo esa tarea tiende a ser decisión mía. Entonces, por ejemplo, si yo te digo que tengo como tarea limpiar, no sé, alguna, o una tarea reciente que tuve fue optimizar el uso de espacio dentro de la base de datos. Una de las bases de datos que tenemos. Entonces, ¿cómo lo llevo a cabo? Es decisión mía. Ahora, mi jefe me dio la tarea.

Entrevistador: Ok, o sea, se podría decir que tienen bastante confianza en vos, pero las tareas sí vienen desde arriba.

Entrevistado: Sí, sí, sí, sin duda.

Entrevistador: Ok. Y cuando te hacen una tarea, ¿cómo te la comunica? ¿Te explica lo que espera vos o te tira la idea y vos te tenés que arreglar?

Entrevistado: Creo que varía dependiendo de la tarea, pero usualmente él me plantea cómo cree que se debería hacer. Y muchas veces, si él mismo no está seguro de cómo se debería hacer, me pregunta si se me ocurre alguna forma de solucionarlo.

Entrevistador: Ok. ¿Y cómo es el acceso?

Entrevistado: Pero, ah, perdón, ¿cómo?

Entrevistador: No, no, no.

Entrevistado: No, digo que no... Usualmente es más decisión mía de cómo llevo a cabo la tarea que una bajada de línea suya.

Entrevistador: Ok. ¿Y cómo es el acceso a los recursos que necesitas para hacer tu trabajo? Esto puede ser información, tiempo, herramientas. ¿Algo que crees que suele faltarte o que tenés que gestionar vos mismo?

Entrevistado: Cuando recién había entrado en la empresa, estábamos en una... O sea, la empresa estaba en una situación económica mucho mejor de lo que está ahora. Por ende, mis herramientas de trabajo eran ideales, digamos. Ahora estamos un poco más complicados y se nota eso a la hora de las herramientas que tengo para trabajar. Pero, de todos modos, yo creo que puedo realizar un trabajo efectivo con lo que tengo y con lo que me provee la empresa.

Entrevistador: Ok. ¿Y cómo hace el seguimiento tu jefe de las tareas que te delega? ¿Está encima todo el tiempo o aparece cuando hay un problema o cada tanto?

Entrevistado: Siempre está... Se mantiene abierto el canal como para que yo le pueda hacer alguna consulta sobre cómo quiere que realice la tarea. Pero usualmente me deja a mí libre albedrío hasta que yo le reporte de vuelta que terminé. No suelo hacer tareas que sean demasiado críticas, pero cuando hago tareas que son demasiado críticas, sí que me está atrás.

Entrevistador: Ok. ¿Y alguna vez te pasó de haber cometido algún error? ¿Qué te habían delegado y en caso de que sí, cómo reaccionó tu jefe ante eso?

Entrevistado: No sé si yo he cometido algún error así grande al hacer alguna de mis tareas. Lo que sí puedo hablar es la experiencia habiendo visto a otro compañero que ha cometido

errores, errores que se podrían considerar graves. Y la verdad que mi jefe fue muy comprensivo en esa situación y sirvió como una enseñanza para todos, no solo para ese empleado que cometió ese error. No hubo ningún tipo de represalia ni nada por el estilo.

Entrevistador: Ok. ¿Y la forma en que se reparten y hacen las tareas? ¿Vos creés que ayudan a que funcione mejor el equipo o sentís que hay cosas que se podrían mejorar o organizarse distinto?

Entrevistado: Yo creo que dentro de nuestro equipo el mayor problema es cuando tenemos que compartimos información entre nosotros, pero dentro del propio equipo. Y no solo la bajada de tareas. Si es un tema de asignación de tareas, yo creo que está bastante bien ordenado como lo hace. Mi jefe sabe cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada uno y asigna tareas acorde.

Entrevistador: Ok. Ahora tirando más para el lado de sostenibilidad, si hay alguna práctica concreta que notes que hace la empresa, puede ser con el barrio donde está ubicada el ambiente, la comunidad, los gastos de consumo de electricidad, papel, materia prima.

Entrevistado: Como política de la empresa, no. La verdad que no. Nosotros tenemos algunos programas de... porque nosotros lo que más vendemos, por ejemplo, son remas de papel. Y tenemos algunos programas de venta de remas sustentables, recicladas. Y después tenemos otros productos así reciclados, pero dentro de la empresa no hay mucha política ambiental o de ahorro de recursos. Tampoco es que los derrochemos, ¿no? Pero no hay así como que digas un empuje del lado de la empresa.

Entrevistador: ¿Y cómo es tu desarrollo dentro de la empresa? ¿Tuviste oportunidades de capacitarte o quedó más para tu propia iniciativa?

Entrevistado: Sí tuve oportunidades de capacitarme. No demasiadas, pero la verdad que lo que yo aprendo dentro de mis tareas normales es bastante alto, ya que estoy haciendo mucha variedad de cosas distintas. Entonces, toco muchos puntos de las distintas disciplinas dentro de IT, digamos, de disciplinas. Así que termino aprendiendo solamente por contacto con todas esas ramas.

Entrevistador: Ok. ¿Y crees que la forma en que tu jefe lidera o jefes de otras áreas tienen que ver con cómo funciona la empresa hacia afuera, hacia la sostenibilidad, hacia el impacto que pueden tener? ¿O lo ves que son dos cosas totalmente separadas?

Entrevistado: ¿Impacto ecológico?

Entrevistador: Si.

Entrevistado: No, la verdad que no le da mucha importancia a la empresa eso en ninguno de los departamentos o de los distintos sectores de la empresa.

Entrevistador: Ok. ¿Y si podías cambiar algo en cómo se conduce y se organiza el trabajo? ¿Qué cambiarías y cómo crees que impactaría?

Entrevistado: Yo creo que el mayor problema dentro de la empresa son errores que han cometido otros sectores que luego afectan negativamente a cómo performa la empresa, ¿no? O sea, que también le va económicamente. Y nada, todo eso nos refleja la empresa entera. Entonces nosotros, desde el equipo de IT, no hay mucho que podamos hacer en ese sentido. Más desde el punto de vista económico. Si estamos hablando del punto de vista ecológico, qué sé yo, podríamos... No sé. Yo creo que... Que no es tanto... No hay tanto impacto de individuos que empleados de una empresa, por ejemplo. No hay mucho que podamos hacer como para impactar el medio ambiente. Siempre hay pequeñas cosas que uno puede hacer en su día a día, pero en la realidad de las políticas ambientales son mucho más a industrias que a otra cosa.

Entrevistador: Ok, bueno, eso vendría siendo todo.

TRANSCRIPCIÓN N°4: CLAUDIO – STAR COMPANY

ENLACE: <https://youtu.be/Tv9Dk3EkoSI>

Entrevistador: Bueno, para comenzar, contame un poco sobre vos, sobre la empresa.

Entrevistado: Sí, yo tengo video conectado, no sé si tenés video o no.

Entrevistador: Sí, a ver si puedo poner el mío. Creo que mi cámara está medio tonta, ahí está. Ahí estoy.

Entrevistado: Ahí estamos. Bueno, empecé a trabajar en la industria plástica, la hacienda de dependencia hace 52 años, el primero de julio de 1974. Empecé como empleado en una

industria plástica de acá, de Ballester, cerca de donde vivo yo. Y mientras estudiaba, trabajaba, ahí estudiaba en la UADE, terminé en la UADE, seguí trabajando en el mismo lugar. Hasta el 2000, 2002, 2000, no, hasta el 97, 97, 98. Ahí me fui a trabajar a una empresa brasilera, después vino la crisis de Argentina. La empresa brasilera cerró acá y me fui a trabajar a Brasil durante tres años por ahí. Y paralelamente habíamos empezado ya a Star Company, que es nuestra empresa. Ahí trabajé en Brasil hasta el 2003, 2004. Ahí volví y le pusimos toda la energía a Star Company con un socio que es ingeniero mecánico. Y que trabajamos juntos en relación de dependencia en otra empresa. Y ahí empezamos de cero, hace 26 años, 25, porque creo que habíamos formado la sociedad por esa época, pero más o menos eso, 25, 26 años. Y ahí nos dedicamos a las utilidades domésticas, que es lo que hacemos ahora. Bueno, yo en Brasil trabajé en una empresa de utilidades domésticas, precisamente. Ahí aprendí bastante. Y bueno, volvimos, volví y le pusimos toda la energía. Y fuimos creciendo y hoy creo que estamos en, por lo menos en el top 10 del gremio de utilidades domésticas. Quizás hasta en el top 5, pero bueno. Ahí hay disparidad porque hay especialidades que nosotros no hacemos. Pero bueno, estamos ahí, seguimos creciendo y apostando siempre a cosas nuevas, ¿no? Estamos siempre atentos a qué es lo que pasa afuera. Es una de las variantes que hay que prestar mucha atención porque el país siempre va de un extremo al otro. Pero una época se importa, una época se fabrica y ahí vamos de un lado para el otro. Y bueno, llegamos hasta acá.

Entrevistador: ¿Y cómo es tu día a día dentro de la empresa?

Entrevistado: Dentro de la empresa, digamos, hoy tenemos 85, 90 personas, ahí varía un poco. Entonces, ya con los años y con la experiencia, en mi caso, fui delegando las tareas rutinarias. Yo soy parte del engranaje para algunas cosas, sí, muy puntuales. Pero si no, la empresa funciona sin necesidad de que yo esté haciendo cosas operativas. Eso es, en las pymes, es medio raro que consigas eso porque en general el dueño se cree que es imprescindible y no delega nada. En nuestro caso, tanto mi socio como yo fuimos capaces de delegar. Y hay tareas que no, que son medidas estratégicas como la compra de materia prima que representa la mitad de nuestro costo. Eso es una negociación y una búsqueda que hago yo. No está delegada. Si bien me acompaña gente para hacer eso, pero la decisión es mía, digamos, o de mi socio. El resto de las tareas operativas, bueno, y la relación con los grandes clientes, la relación, digamos, institucional. Porque el día a día después nos lleva la gente, los comerciales, digamos. Así que, bueno, trabajo mucho, sí, desde las 9 hasta las 9 de la noche, a veces más, 12 horas. Suele estar en la empresa, minando un poco qué es lo que hace cada uno, pero sin meter mucho la cuchara, sino dejando... La función de, como yo lo entiendo, es de tener incentivados y motivados a las personas que trabajan con vos. Esa es la función de la cabeza de la empresa, porque yo puedo trabajar muchas horas, pero llega un punto que mi disponibilidad de tiempo no alcanza para hacer todas las tareas que requiere la empresa. Entonces, ¿y quién las va a hacer? Las hace otro. Y ese otro, ¿cómo va a trabajar? O tenés dos formas, o hay más formas, pero digamos, o amenazado o motivado. Mejor que estés motivado, porque la amenaza puede durar 10 minutos, en cambio la motivación te va a durar 10 años, si sabés manejarla. Y bueno, mi tarea básicamente es esa, ver que cada uno tenga los elementos, las herramientas que hacen falta, la decisión de incorporar nuevas herramientas administrativas o técnicas, también es nuestra, de los dos socios, que vamos viendo las necesidades y tomamos decisiones sobre qué herramientas incorporar. Bueno, ese es más o menos el resumen. Bueno, echar, cuando hay que echar alguno, es una tarea que, como no tenemos un gerente de personal, nos toca, si tenemos la parte rutinaria de personal, la parte de incorporación, documentación, toda esa rutina, sí está llevada por uno de los empleados, una mujer, pero cuando hay que echar alguno, comunicárselo, hacer la entrevista final y demás, eso lo hacemos nosotros. De todas las tareas que tenés en la empresa es la más fea, pero bueno, alguien la tiene que hacer. Bueno, ese es un resumen, después si querés de alguna cosa en especial, te cuento más.

Entrevistador: No, ¿en qué medida participa, por ejemplo, el equipo cuando se toman decisiones estratégicas de la empresa?

Entrevistado: Las decisiones estratégicas las consultamos bastante. Digamos, una decisión estratégica financiera es, ¿qué hacemos? Compramos materia prima, colocamos el dinero en alguna aplicación, tomamos un crédito para incorporar una máquina, esas son las decisiones, digamos, más estratégicas, porque ya a esta altura no estamos decidiendo si nos dedicamos a hacer utilidades domésticas, o si nos dedicamos a hacer autopartes, por ejemplo. La decisión ya está, nuestro plan estratégico en cuanto a producto está bien definido, es utilidades domésticas, la más barata de la góndola, primer precio, lo llamamos en el retail, primer precio

en nuestra especialidad, tiene que ser un producto bonito y barato, no va a ser todo lo durable que quisiéramos que sea, porque en nuestro rubro, para que sea barato, tiene que tener poca materia prima, tiene que ser un producto liviano y eso a la larga trae una rotura, un deterioro más rápido que si es un producto pesado, pero eso hace que sea más barato. Entonces, nuestra estrategia básica fundamental es esa, sabemos que vamos a hacer utilidades domésticas, primer precio y bonitas, esa es la definición. Después, las estrategias que le siguen, bueno, ¿cómo lo hacemos? Compramos más máquinas, hacemos de estos moldes, mandamos cosas a fabricar afuera, traemos algunos productos, incorporamos alguna línea nueva, todo eso lo charlamos informalmente, no hacemos una reunión de directorio y ahora el orden del día se define y ahí decidimos. Es informal, pero consultamos a todas las partes envueltas en el negocio. En nuestro caso, los productos para lanzar productos es una decisión que tomamos junto con los vendedores, o consultando a los vendedores, mostramos un producto, esto puede andar, qué nivel de precio, quién es nuestro competidor, el mercado tiene suficiente, qué le agregaría, qué le cambiaría, bueno, todo eso es conversado con la gente de venta, desde el vendedor que está en la calle, que es el que conoce más el mercado, hasta la gerenta de ventas, que es la que recibe todos los reclamos o los comentarios sobre el producto. En cuanto a decisiones de maquinaria, hace poco incorporamos tecnología muy moderna de maquinarias, sí tenemos algunos técnicos buenos, pero como era tan moderna la tecnología no tenían mucho para aportar. Sí lo comentábamos, bueno, consensuamos, vamos a hacer esta experiencia, qué sé yo, pero ahí básicamente es arriesgar mi socio y yo, arriesgar los datos que tenemos del mercado hacia una nueva tecnología. No hay mucho más para hacer. Y después, bueno, bueno, decisiones de desligar personas también, nunca es porque me parezca a mí o a mi socio o a algún supervisor, a un jefe siempre se consulta, se charla, no existen las decisiones caprichosas, que a mí me parecen, no me importa nada, yo hago lo que quiero porque es mi empresa. Eso no corre para nosotros, no hacemos ese tipo de acción, digamos.

Entrevistador: Claro. Y por ejemplo, cuando vos delegás o asignás tareas, ¿cómo es ese proceso de comunicación? ¿Qué le decís? ¿Cómo le comunicás? ¿Qué es lo que tienen que hacer? ¿Los objetivos? ¿Cuánta autonomía tienen también?

Entrevistado: No es muy formal porque, digamos, las responsabilidades están en lo que es fábrica, todo lo que tiene que ver con la parte técnica, responsabilidad de mi socio, y yo comparto informaciones, pero la responsabilidad primaria es de él. Mi responsabilidad es administración y ventas, y entonces tengo una gerenta de ventas y una gerenta administrativa, que a su vez ellos tienen empleados, tienen colaboradores en cada una de las áreas. Obviamente, siempre mis pedidos van a la cabeza del departamento, a la gerenta de ventas o a la gerenta administrativa, y ella después reparte las tareas. En las pymes, en general, no es habitual que se respete mucho esa escala jerárquica, para decirlo de algún modo. En general, el dueño le pide al que se le ocurre y hace lo que quiere. En eso, tratamos de mantener la formalidad de no andar pidiéndole a cualquiera que está por debajo, sino pedirle a la cabeza, para acostumbrarnos y forzar esa cultura de seguir los caminos correctos. Insisto, siempre en las pymes es bastante informal ese tipo de cosas. A partir de los conocimientos de administración, algo más tratás de aportar y decir, no, esto hagámoslo correctamente, como marcan los libros y demás, pero siempre hay una limitación. No tenemos así un esquema de entregar responsabilidades y supervisar y comprobar los resultados y seguirlas. Eso se hace poco, digamos, en nuestra empresa. Informalmente lo hacemos, porque, digamos, si no vendemos las clientes de venta, me están informando todos los días cómo van con las ventas, yo los sigo por el sistema. Lo mismo en la parte financiera. Si tenemos problemas financieros, yo los voy siguiendo día a día y vamos charlando la necesidad. Ahora, no tenemos un proceso formal escrito para ese tipo de tareas o de delegaciones de responsabilidad.

Entrevistador: ¿El monitoreo es todo por el sistema que tienen ustedes?

Entrevistado: Sí, tenemos un sistema de administración, un sistema llamátango que habrás oído hablar. Ese fue un acierto también desde que empezamos. En realidad, yo ya cuando empecé a trabajar con la empresa brasilera, ya había adoptado el sistema, por exigencia de los brasileros, había adoptado ese sistema para la administración del negocio. Y después, cuando nos independizamos, digamos, arrancamos ya con un sistema que funcionaba y que teníamos que respetar. Y eso nos ayudó a formalizarnos siempre. O sea, no hacemos anotaciones en cuadernitos, esas cosas raras que suelen hacer las pymes. No lo tenemos. Por haber iniciado las actividades ya con un sistema administrativo formal, eso fue bueno, digamos. Entonces, tratamos incluso nuestra indicación es que no haya ni planillas de Excel, que todo vaya al sistema. Ahora estamos justamente trabajando para incorporar un sistema de administración

de depósito y de logística, que es un déficit que descubrimos. Y bueno, esa decisión la tomamos mi socio y yo, pero consensuado y consultado todos los detalles con cada uno de los que están involucrados. Digamos que el startup del asunto este fue, bueno, tenemos problemas de preparación de pedidos, ¿qué hacemos? Bueno, hay un montón de respuestas, pero empezamos a buscar cuáles eran las opciones, llegamos a la conclusión de que tenemos que mejorar nuestro sistema. Ahí buscamos, hicimos participar a los que tienen que trabajar con el sistema después. Y estamos en julio empezando la implementación de un nuevo sistema que nos va a facilitar el trabajo en el depósito. Eso es una de las decisiones, digamos, estratégicas, por llamarla de algún modo.

Entrevistador: Ok. ¿Y los empleados que van a usar ese sistema, cuentan con capacitación, piensan capacitarlos?

Entrevistado: Van a, dentro del paquete que estamos comprando, va a tener un mes o dos meses de capacitación de los que van a usarlo. Y una de las características que nos hizo decidirnos por ese sistema es que la gente que lo va a implementar, que nos lo vende, son profesores de la UTN, del sector de logística. Entonces, eso nos gustó porque hay que capacitar a la gente y si ya tienen una formación pedagógica, nos ayuda a que sea más fácil.

Entrevistador: Ok. ¿Y cómo explicarías el clima dentro de la empresa? ¿Cómo lo describirías?

Entrevistado: Buena pregunta. En Brasil, donde trabajé, en un momento había encontrado, porque si bien era un director, era empleado, ¿no? No participaba en la decisión de ese tipo de cosas, pero se había contratado equipo de psicólogos para estudiar el clima organizacional. En el caso nuestro, digamos, y en las pymes en general, yo lo que observo es que el carácter de la cabeza del líder se traslada al resto de la pirámide, de la estructura. Entonces, yo soy el tipo simpático, mi socio es el de cascarrabia. Entonces, mi formación hace que él trabaje en esto de la motivación y de tener un buen clima. Y mi socio, en la parte técnica, tiene otra forma de otro carácter y eso se traslada al clima en el sector donde actúa él. Y también lo veo en nuestro centro de distribución. Nosotros tenemos armada la parte de fabricación en un predio grande, pero quedó chico para hacer depósito de productos terminados. Entonces, alquilamos a 200 metros de la fábrica un depósito que hace las veces de centro de distribución. Entonces, todos los días sacamos la producción de la fábrica al centro de distribución. En ese centro de distribución tenemos una oficina de logística que lo que hace es preparar pedidos, despachar los camiones, recibir la mercadería que entra fabricada todos los días. Y interesante porque la cabeza de esa oficina también tiene ese carácter, que no es de mi agrado, pero alguien que no habla, que no se comunica, que no tiene capacidad para transmitir un buen clima. Y vos vas a esa oficina y nadie habla, cara de orto, todos los que están ahí, ni música, o sea, notás en el ambiente que está feo eso. Yo no podría trabajar ahí. Ahora, vos venís a la oficina donde estoy yo, donde están las chicas de administración y finanzas. Y bueno, la gerenta también de esa área tiene un carácter divino, es un fenómeno de buena onda. Y ahí se respira otro clima. De hecho, ninguno quiere ir a trabajar a la oficina de logística porque es un ambiente distinto. Y entonces, bueno, capaz que en este momento te estás preguntando por qué no cambiar la cabeza de la logística. Bueno, no es tan fácil porque es la hija de mi socio. Entonces, no puedo cambiar eso. Pero eso es verdad, eso es así. Tu carácter en estas empresas chicas, familiares, pymes, tu carácter se transmite al ambiente de trabajo. Entonces, no hay mucha forma. Si tenés un tamaño determinado ya de empresa que tengas capacidad de contratar uno de estos analistas de ambiente organizacional, probablemente podés hacer algunos cambios. Pero en general yo escucho la misma experiencia en distintas empresas.

Entrevistador: Ok. ¿Y cuál dirías que es el horizonte con el que la empresa toma decisiones? ¿Ves más a largo plazo o en general está más en corto plazo en el día a día?

Entrevistado: ¿La empresa en general o nosotros, en mi caso, con mi socio? Porque nosotros en general, en el caso de mi socio y yo, tenemos alguna parte de corto plazo, pero miramos mucho el largo plazo, por esto que te decía. Bueno, y eso fue lo que nos permitió sobrevivir en un país donde dos años importamos todo, cuatro años cerramos la economía, dos años volvemos a importar todo, otros ocho cerramos todo. Entonces eso, el mirar a largo plazo nos hizo definir ciertas cosas en la línea de productos que nos permitió sobrevivir en este país, ¿no? Así que esa mirada a largo plazo es básicamente de mi socio y mía, que la tenemos permanentemente. Y después, el mediano plazo, sí, tenemos decisiones todos los días de mediano plazo, de incorporación de nuevas herramientas, de máquinas y demás. Eso también manejamos esa perspectiva. Y bueno, después del día a día, algunas cosas, como esto de desligar a algún colaborador, también tenemos. O sea, tenemos los tres tiempos, digamos, de decisiones. Sí, insisto, con la mirada a largo plazo de tener en claro en qué país estás para poder sobrevivir. Y bueno, siempre cuento una anécdota que en uno de estos cambios de

política económica, en una reunión que nos invitaron en la municipalidad de San Martín, las pymes de San Martín, entonces cada uno contaba su experiencia. Y hubo uno, un empresario, pymes, que pidió la palabra y contó su experiencia, que fue una catarsis por el tipo, casi se pone a llorar, resulta que el tipo hacía adornos de Navidad. Y entonces se quejaba porque se abrió la importación y qué sé yo. Y yo para mí pensaba, ¿a quién se le ocurre ponerse a hacer la adornos de Navidad en otro lugar que no sea China? O sea, todo el mundo. Y esto fue hace por lo menos 10 años. O sea, yo ya sabía en ese momento que no podía hacer cosas que fuera a competir violentamente con China porque iba a perder y no nos metimos en eso. Pero hubo gente que hizo cosas que una visión de largo plazo te decían que no tenías que hacer. Como en ese momento o años anteriores había cerrado la economía, bueno, permitía hacer esas cosas. Pero no te podés armar una empresa basada en que transitoriamente la economía está cerrada. Y bien hoy está difícil porque cualquier cosa que quieras fabricar en China se hace más barato. Pero hay cosas que el flete te da una barrera que por lo menos te da 20% de margen de más en el costo. Y todavía tenés competitividad, ¿no? Como es el caso nuestro. Así que, bueno, el tiempo de las decisiones de corto, mediano y largo plazo pasa por ahí.

Entrevistador: Ok. ¿Y ustedes tienen algún plan o tienen medidas sostenibles? Ya sea con el barrio, la comunidad, el ambiente, ¿reciclan?

Entrevistado: Sí. Digamos, no es que se llamó ecologistas, pero la propia industria. Si bien vos decís que fabricás productos plásticos, ya arrancás mal, ya te miran de reojo porque están matando al mundo, parece. Pero en eso hay bastante mala prensa para el plástico que no sé cuánto. No es nuestra principal inquietud, pero digamos, en definitiva, la misma industria ya tiene su formato que no... La industria no produce contaminación porque todo el proceso es limpio, no hay combustión de combustible fósil, no hay nada de eso. Si bien el plástico es un derivado del petróleo, en la industria transformadora, que es nuestro caso, no hay ninguna cosa rara contaminante. Lo que sale mal de piezas plásticas se vuelven a moler. Las materias primas que usamos son termoplásticos, que la característica es que con calor se derrite y con frío toma la forma del lugar donde se enfría el plástico. Entonces, ese proceso lo pueden repetir una innumerable cantidad de veces y lo que sale mal se tritura, se huele, se hace chiquito otra vez, piezas chiquititas y se vuelve a usar como si fuera materia prima original. O sea, no tiramos nada de lo que compramos como materia prima. La parte de embalajes también, como tiene un costo bastante alto, eso se recicla y hace ya tiempo implementamos un plan dentro de la empresa para concientizar a la gente que lo que se recicla de cartón y de packaging de plástico se vende y va a un fondo que se sortea todas las quincenas con los empleados de la empresa. O sea, para nosotros son valores muy chicos que no nos cambia la economía y para la gente es una forma de incentivar que lo reciclen, que lo cuiden, que lo administren para vender y con eso se ganan unos mandos. Después, otro plan ecológico no tenemos porque no hay mucho más para hacer. Los planes que vimos afuera es promover la recuperación de los productos plásticos de mal estado que el consumidor descarta, ahora volverlos a usar en nuestra industria. Esos son planes que vi son difíciles de implementar porque no vale nada eso que te devuelven y el transporte te lo devuelven en Salta, un tachito de plástico y lo tenés que traer a Buenos Aires para volver a usar, te sale más caro el flete que lo que recuperarás. Entonces, digamos, sabemos que eso podría ser un gancho ecológico, pero no nos dedicamos a hacer nada de eso. Sí sé que hay algún colega que se puso a hacer algo parecido, pero bueno, tiene otro foco también y otra estructura, otra envergadura también. A veces se usa más como marketing que como política real. Hoy queda lindo decir que promuevo el medio ambiente y demás, pero ya te digo, si decir que haces cosas de plástico ya te miran feo.

Entrevistador: ¿Y crees que la forma de los líderes de estas empresas tienen un efecto invisible a mantenerse sostenible?

Entrevistado: Digamos, de la nuestra, o mejor dicho, en las pymes, mantenerse en el tiempo es una tarea que está difícil. Yo, te imaginas que con cincuenta y pico de años de laburo en el sector, vi un montón de empresas, en general los transformadores son pymes. Los transformadores, el que compra materia prima en bolsa, la mete en una máquina y saca un producto terminado de plástico, que pueden ser botellas, caños, qué sé yo. En esa industria de transformadores hay negocios que sí son para multinacionales, como el tema de cañerías y eso, que son empresas muy grandes y con estructuras multinacionales. Bueno, eso ya tienen un formato y una técnica que va a mantenerse, son sociedades por acciones, cotizan en bolsa, bueno, tienen una historia. Los que actúan en nuestro sector, que son pymes en general, en general son todas pymes, las de utilidades domésticas como la nuestra, y yo los veo que si la... porque siempre es un dueño que empezó él o empezó el papá y después siguió el dueño y después van a seguir los hijos. Ahí es muy especial cómo es la sucesión familiar, ¿no? Porque

depende de eso la continuidad de la empresa o no. En nuestro caso estamos formando y ubicando en posiciones definidas, estratégicas, a algunos de los sucesores como para darle continuidad. Pero bueno, eso depende de cada una de las empresas, la estructura familiar como es, ¿no? En general diría que para las pymes no hay continuidad, como definición genérica, sí.

Entrevistador: ¿Crees que las pymes son los dueños los que toman las decisiones de tomar medidas sostenibles o es más una decisión de mediana vertical?

Entrevistado: Sí, las decisiones del dueño que tiene que tomar conciencia de que no es eterno y que después de él, ¿cómo sigue eso? Y ahí fallan, las pymes fallan en eso. Insisto, vi en mis cincuenta y pico de años de industria plástica, de transformadores, que lo que te decía, son pymes, porque el costo de entrada en la industria es bajo, con muy poco capital, podés comenzar, los conocimientos también son relativamente simples, las historias son siempre como las nuestras, trabajabas en una industria plástica, juntaste unos mangos, te compras una máquina y te independizaste. Esa es la historia de, diría que el noventa y pico por ciento de las pymes de nuestro sector es así. Entonces, nosotros crecimos y nos formalizamos desde el primer día con ideas bastante claras, porque éramos profesionales los dos. Ahora, yo veo a mi alrededor que son personas con poca, con poca forma, bueno, hay de todo, ¿no? Pero suele haber poca formación y entonces no saben mucho de qué hay que hacer y medio que los sorprende los años, la vejez y chao, se terminó la empresa. Si el que sigue no está preparado, listo, se terminó. Así vi muchos, insisto, vi muchas empresas que eran buenísimas, que para mí eran motivo de admiración de lo que serían hoy colegas, que ya no existen más, ¿no? Por este asunto de que no hubo sucesión.

Entrevistador: Y si pudieras cambiar algo dentro de la empresa, algo que te lleve molestando, ¿qué cambiarías?

Entrevistado: ¿De la nuestra? De lo que tenemos hoy... No sé cuánto cambiaría. Sí cometimos errores graves, que los cambiamos, que fue... En el inicio tomamos mucho personal de agencia, creyendo que eso nos garantizaba el no tener conflictos judiciales. Y los conflictos judiciales los tuvimos igual. Entonces eso, si me preguntabas hace diez años atrás que cambiaba, era eso que ya lo cambiamos. Hace tiempo que no tomamos personal de agencia. ¿Y hoy qué cambiaría? No sé, tendría... No sé, quizás no hubiera invertido tanto. No hubiera invertido toda la manzana en la misma canasta, porque... Todo lo que fuimos generando se fue reinvertiendo. Pero por otro lado eso nos dio la... La posibilidad de crecer muy rápido, ¿no? Porque... Esa es otra de las costumbres de las pymes. En Argentina, cuando le empieza a ir medianamente bien, lo primero que se compra es el BM y la casa quinta. Nosotros no tenemos ni BM ni casa quinta. Tenemos las máquinas de inyectoras más modernas que se pueden conseguir, que valen, qué sé yo, 5 BM. O sea, pero eso también hace que en estos vaivenes de la economía vos estás siempre metido en el mismo barco. No sé, eso es un cuestionamiento, pero no sé si lo cambiaría. Después, bueno, otra de las cosas que cambiamos fue no tomar personal femenino en el tema de fábrica, de armado. Porque era muy conflictivo, siempre había problemas entre mujeres. En la administración no, en la administración y finanzas andan 10 puntos y me saco el sombrero. Son mucho mejores que los hombres. Y en la fábrica son más eficientes, trabajan mejor, tienen más habilidad manual. Pero mucho conflicto humano entre personas. Entonces eso también es una cosa que está clara que no estuvo buena y todavía nos quedan mujeres dentro de la planta. Eso lo tendríamos, lo cambiaría, hubiera arrancado solo con hombres. Después, pensando, pero no tengo cosas pendientes. Las que no nos gustaron las fuimos cambiando. En eso somos muy pragmáticos. No tenemos dogmas de, es esto así siempre y no se puede tocar. Si no funciona, hay que cambiarlo. Y hay cosas que funcionan por épocas y por épocas dejan de funcionar. Entonces, la capacidad del empresario argentino creo que es esa, de adaptarse a los momentos. Otra cosa creo que no tendría. Sí, digamos, si pudiera cambiar, si hubiera tenido 10 millones de dólares, hubiera arrancado con una planta industrial, en un parque industrial, con un espacio para crecer y qué sé yo. Pero bueno, eso no lo podría haber cambiado porque no tenía posibilidad de acceder a un capital así.

Entrevistador: ¿Y hay algo que no te pregunté o que capaz no hayas mencionado sobre o relevante a la sostenibilidad?

Entrevistado: No, hay un tema. Cuando yo empecé a trabajar en el año 74, mi primer pregunta para el alemán con el que empezaba a trabajar, que yo ya leía las noticias y que el petróleo se terminaba en 10 años y que la industria y que el petróleo y que la sostenibilidad y demás. Mi primer pregunta fue, ¿cuándo no haya más petróleo y que no va a haber plástico, qué vamos a hacer nosotros? Eso fue hace 52 años. La realidad es que siguió habiendo petróleo. Bueno, la

respuesta del alemán fue, el plástico representa muy poco de la producción de petróleo y para los plásticos siempre va a haber petróleo suficiente. Eso realmente, por un lado pasó eso, por otro lado el petróleo no se terminó y hoy en día están habiendo desarrollos de materiales que no son a partir del petróleo, sino a partir de materiales como el maíz o cosas de esas que van a ser sostenibles en el tiempo sin necesidad de recurrir al petróleo. Eso sí, digamos que es una cuestión pendiente. Otra cuestión que surgió este año fue la dependencia que tiene el mundo del petróleo y del gas de Medio Oriente. A nosotros nos aumentó la materia prima, duplicó el precio en dos meses con la guerra de Irán. Y eso, bueno, nos cambió los números realmente de forma alarmante, porque pasó de ser el 30% en la materia prima del precio de venta pasó a ser el 50%. Entonces fue un gol, un masazo. En eso, también, si me decís para cambiar, nosotros la materia prima la pagamos anticipado. O sea, cuando nos entregan ya está pago el material. Y nosotros cobramos entre 90 y 120 días. Entonces somos una financiera de nuestros clientes. Si me decís qué me gustaría cambiar, eso me gustaría cambiarlo, pero no está en mis manos, porque la materia prima es producción de monopolios que ponen las condiciones, y en todo el mundo es igual y que no las voy a poder cambiar yo. Y la venta es a clientes que ya tienen ese formato, como los supermercados, las grandes superficies, que tampoco lo voy a cambiar yo, salvo que sea Coca-Cola y que le diga: Si yo vendo a 10 días me tengo que adaptar a las condiciones de mi cliente. Entonces, ahí tenés una cosa que me gustaría cambiar. Me gustaría cambiar. No tener ese desfasaje entre plazo de pago y plazo de cobranza. Después, otra cuestión se me ocurre. Eso creo que lo de la sostenibilidad es un tema, porque al ser un commodity nuestra materia prima, no interesa si se fabrica acá o se fabrica en la China. La materia prima vale 2 dólares. Si la fabrica acá y le cuesta 1 dólar, ganará mucho el fabricante de materia prima y si vale 1.50 va a ganar menos, pero el precio lo pone el mercado. No hay chance de escapar de eso. Y después de otra cosa no se me ocurre. Sí, fue este año una muestra de la dependencia que tenemos. Pero el resto ya más o menos te lo conté.

Entrevistador: Está todo bien. Estoy revisando. No me quedan más preguntas, así que muchas gracias.

Entrevistado: Sí.

TRANSCRIPCIÓN N°5: HORACIO – AROMAHOGAR

ENLACE: <https://youtu.be/zcL85XVt Xc>

Entrevistado: Hola.

Entrevistador: Hola, hola. ¿Me escuchas bien ahí?

Entrevistado: ¿Cómo estás, Nicolás?

Entrevistador: Muy bien. ¿Y vos?

Entrevistado: Bien, todo bien.

Entrevistador: Bueno, son... Sería una entrevista relativamente corta, son unas 10 preguntas.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: Relativamente a lo que hacen en la PyME. Y como... En este caso, ¿vos delegas? O sea, ¿vos sos líder o sos un empleado?

Entrevistado: Yo soy el dueño.

Entrevistador: Ok.

Entrevistado: Y es una PyME muy chiquitita, familiar muy chiquitita, con tres empleados nada más, viste.

Entrevistador: Ok, está bien. Igual, en este caso sería, entonces, las preguntas más direccionadas a cómo vos delegas, cómo lideras...

Entrevistado: Sí, porque de hecho la encuesta era más para si recibidas, pero bueno, yo la llené igual, viste.

Entrevistador: La modifiqué para eso, para que también puedan ser permitidos los líderes.

Entrevistado: Ah, esa no la vi, no me llegó.

Entrevistador: No, no, no, no. Le cambié la pregunta nada más, porque...

Entrevistado: Ah, está bien.

Entrevistador: En caso de que seas líder, vos tenés que responder con honestidad sobre cómo delegas, ¿no?

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: Porque hay veces que no es con honestidad, dicen que soy perfecto, pero

bueno.

Entrevistado: Y sí. Viste que el que sabe, sabe y el que no es jefe.

Entrevistador: Claro. Bueno, para comenzar, contame un poco sobre la empresa, a qué se dedica.

Entrevistado: La empresa es una empresa, sí.

Entrevistador: No, sí, sí, sí.

Entrevistado: Es una empresa familiar que la fundamos mi papá y yo en el año 90. Se sumó rápidamente mi esposa, que es contadora, a ayudarnos con toda la parte impositiva, administrativa y demás. Si bien tanto mi esposa como yo teníamos otros trabajos y los mantuvimos por muchos años más. Bueno, y después fuimos creciendo, tuvimos que transformarnos varias veces. Bueno, nosotros fabricábamos pastillas desodorantes para inodoro y antipolillas. Y esa materia prima se dejó de utilizar en el país, entonces tuvimos que reconvertirnos. Y hoy somos más comercio que industria, digamos, ¿no? Entre toda esa reconversión terminó generando que seguimos fabricando todavía alguna línea de productos, pero somos más una distribuidora que una fábrica en cuanto a volúmenes de facturación.

Entrevistador: Ok. ¿Y las otras empresas que trabajaste, alguna de ellas era una PyME?

Entrevistado: Las otras empresas que trabajé eran escuelas. Yo soy psicólogo y trabajé en dos escuelas, en el gabinete de las escuelas.

Entrevistador: Ok. Y la empresa ahora, ¿cómo describirías tu día a día? ¿Y qué es lo que más peso tiene tu trabajo cotidianamente?

Entrevistado: El día a día, no, es un, digamos, a ver cómo te puedo definir. Yo organizo, por ejemplo, la producción, las compras y los repartos que se van a hacer. Y en base a eso, le bajo a los chicos para que, ya sea que tengan que fabricar o preparar los pedidos. Le bajo los pedidos que tienen que fabricar, que preparar, perdón. O les bajo un resumen de lo que tienen que fabricar. Este, hoy por ejemplo, están haciendo un trabajo, nosotros fabricamos absorbe humedad para placar. ¿Viste? Los vasitos, los potecitos y toda esa línea que absorbe la humedad en los placares y en los muebles.

Entrevistador: Sí.

Entrevistado: Bueno, entonces eso, por ejemplo, un día por semana se envasa la materia prima. Tenemos distintas versiones, perfumado, sin perfumar. Todo eso se va preparando la bolsa que contiene la materia prima. Y luego, de acuerdo a los pedidos que hay que ir haciendo, o a la producción que haya que ir entregando, se va produciendo determinada variedad del producto, digamos, ¿no? Paralelamente a eso, se preparan productos de productos pedidos con productos de reventa. Nosotros tenemos marcas propias y nos fabrican nuestros proveedores con nuestras marcas propias. Y, bueno, si bien esos productos no los fabricamos nosotros, llevan nuestra marca igualmente, ¿no? Y, bueno, se arman los pedidos, se arma la logística con la persona que hace los repastos, todos analizamos la, buscar optimizar los recorridos para la logística. Y, bueno, y así es más o menos la, hay tres personas que venden, que son, es como donde se origina el trabajo, digamos, nos pasan los pedidos, las personas que venden, más lo que vendemos, lo que vendo yo, digamos, desde acá. Este, y a partir de ahí se va generando la organización del trabajo, de los pedidos que van surgiendo.

Entrevistador: Ok. ¿Y vos cómo te caracterizarías como líder?

Entrevistado: Yo soy muy mal empresario porque no tengo ambiciones materiales, entonces soy un pésimo empresario, porque no me interesa el dinero, ni el crecimiento, ni nada. Y, además, bueno, yo tengo 60 años, mi esposa, que actualmente es mi socia, tiene 59. Y nuestros hijos, que ya son grandes, tienen 35 y 32, se dedican a sus profesiones, por lo cual no tenemos sucesión en la empresa. Entonces, una empresa que no está en expansión ni en crecimiento, digamos, la sostenemos, digamos, en una meseta, por decir de alguna manera. No buscamos crecer, ni tampoco buscamos disminuirnos o achicarnos por el momento. Pero al no haber proyección, digamos, en cuanto a herencia en la empresa, no buscamos tampoco expandirnos. Y sumado a eso, lo que te decía antes, que no tenemos ambiciones materiales, entonces somos pésimos empresarios en ese sentido. Y, después, el trato con la gente con la que trabajamos es un trato muy ameno. De hecho, trabajan, uno es un amigo, otro es un sobrino, otro es mi cuñado. Digamos, trabajamos con gente de manera, digamos, vinculada también en otros planos. Y, nada, generalmente, si bien el trabajo lo organizo yo, bueno, si me van diciendo, che, mirá, esto así, asá, y bueno, se puede cambiar, o yo les pregunto, ¿cómo te parece que encaremos esto? ¿Te parece que hagamos primero esto, después lo otro? Y bueno, eso se va. Pero sí, el trabajo, digamos, lo organizo yo, y ahí había una pregunta, si la última palabra la tenía el líder, como le pusiste vos en la encuesta, y sí, la última palabra la tengo yo. O sea, si hay un desacuerdo, se va a hacer lo que yo indique, que es quien se

supone que tiene la mayor experiencia o el conocimiento para organizar el trabajo. Aunque puedo equivocarme tranquilamente.

Entrevistador: Es bastante común en las pymes que el líder tenga el poder, nada más porque sea con más experiencia, pero lo que estás diciendo es otra, me respondiste justo a la siguiente pregunta, que era si permitiste al equipo opinar, participar, y me dijiste que sí.

Entrevistado: Sí, sí, sí, siempre.

Entrevistador: Al final, obviamente, la decisión siempre es tuya, pero está perfecto.

Entrevistado: Sí, siempre. Y después, bueno, te agrego algo más, que te decía que mi esposa es contadora y somos socios, y si bien las decisiones importantes las tomamos juntos, digamos, cada uno se ocupa de aspectos diferentes de la empresa. Yo me encargo de toda la organización de la producción, la logística, las compras, y ella se encarga un poco más de, bueno, se encarga de toda la parte impositiva, administrativa, lo cual no quita que ella se ponga a cargar un reparto si yo no estoy o que yo me ponga a facturar si ella no está. Pero, bueno, cada uno tiene más o menos sus roles más definidos acorde a la profesión o la experiencia. Y después hay decisiones, bueno, financieras o de otro tipo que las tomamos en conjunto.

Entrevistador: Ok. Y cuando delegás tareas, ¿cómo es el proceso de comunicación? ¿Qué le explicás? ¿Le das objetivos? ¿Le decís lo que esperas?

Entrevistado: Generalmente, en este caso, es muy concreto y muy sencillo, bajo una chapa que le llamo yo, una manito, viste, para agarrar papeles, con una base, con todos los pedidos que hay que preparar, les digo en qué orden los tienen que preparar, le digo quién tiene que preparar una cosa, quién tiene que preparar, quién tiene que controlar, si falta producir algo para completar, por ejemplo, no sé, hay que envasar perfuminas y... o armar un determinado producto, le digo a alguno de los chicos, che, vos mientras él prepara los pedidos, vos armá, qué sé yo, y después por ahí los controla uno, los controla el otro, tratamos de que tengan un control cruzado los pedidos para evitar errores. Y bueno, si por ahí los chicos vienen y me dicen, che, mirá que queda poco de este producto, este cliente se llevó mucho de esto, habría que comprar, bueno, entonces ahí me avisan ellos también, o me dicen, che, mirá que no sé si voy a llegar con esto, bueno, buscamos la forma de reorganizar el trabajo en función de eso. Con la persona que hace la logística nos manejamos mucho así, por ejemplo, hoy nos sentamos a primera hora y armamos todos los recorridos de la semana que viene, en función de optimizar el tiempo, el consumo de combustible, entonces por ahí nos metemos en el Google Maps y vamos viendo, che, a ver si vamos primero a este, después al otro, y entre los dos armamos esa recorrida, o la armo yo y se la doy a él para que, que es el que está en la calle y conoce más los, no sé, los tránsitos y demás, y lo vamos chequeando y él puede decirme, mirá, mejor entrego este, o si surge, por ejemplo, una necesidad, como pasó y que se le hizo tarde porque había un embotellamiento, entonces cambia la recorrida que armamos en función de su parecer.

Entrevistador: Sí, o sea, tienen autonomía de las decisiones.

Entrevistado: Sí, sí, sí, si eso va a mejorar el resultado final, sí.

Entrevistador: Está bien. ¿Y hay alguna vez que te hayan dicho que le falta algún tipo de recurso, puede ser información, tiempo, herramientas?

Entrevistado: No, en general no. A veces por ahí es un quilombo de desorden, qué sé yo, por ejemplo la semana pasada uno de los chicos que preparan los pedidos, me dijo, che, tendríamos que cambiar esto de depósito porque no puedo ni caminar para preparar los pedidos. Bueno, al otro día organizamos ahí toda una estrategia para reorganizar los espacios y a base del pedido de él, que sería un recurso, el espacio a veces escasea. Y bueno, en ese caso si me lo plantean, lo organizamos y lo reorganizamos de acuerdo a la necesidad que planteó él en este caso, uno de los chicos.

Entrevistador: Sí. Y me dijiste que están como en una meseta, pero ¿no tienen nada, nada a largo plazo, mediano plazo?

Entrevistado: De crecimiento, no, al contrario, digamos. Estamos barajando algunas, bueno, la posibilidad de vender la empresa, que en este momento es muy difícil, la posibilidad de que los chicos armen una cooperativa para darle continuidad, la gente que trabaja con nosotros, y nosotros retirarnos, bueno, son distintas, o la posibilidad de cerrar también, ¿no? Que sería también una opción de acá a unos años. Pero no, o sea, si se va dando un crecimiento en algún punto, es porque se da la situación. Por ejemplo, un cliente que tenemos nosotros, nosotros somos proveedores de supermercados La Anónima, no sé si conoces una cadena que

está en la Patagonia. Bueno, supermercado La Anónima compró supermercados Libertad, que tiene una docena de sucursales por Córdoba. Entonces, el producto que le vendemos a La Anónima me lo pidieron para Libertad, lo cual produjo inevitablemente un crecimiento y hubo que producir más de eso y demás, por esa demanda, digamos, ¿no? Pero fue una demanda que se dio que no la generé yo en este caso. Ahora, por ejemplo, como antiguamente Libertad era cliente nuestro, supermercados Libertad, y le vendíamos otro producto de la línea de absorbe humedad que hacemos, yo le voy a escribir ahora, puesto todo esto fue ahora estos días, un mail al encargado de compras de ese producto para ver si me quieran reincorporar los absorber de humedad, que implicaría un crecimiento importante, pero como que se hace porque se da, no porque yo lo busque, ¿viste? Y de hecho lo hago porque está tan flojo el trabajo en este momento que necesito compensar la baja que hay en nuestros clientes habituales con alguna otra estrategia. Entonces ahí sí, por ahí salgo a buscar algún nicho donde poder vender un poco más y compensar ese déficit que se da por esa baja en el consumo que hay en este momento en el país, ¿no? Generalizado. Pero ese sería el único, la única, digamos, proyección que podríamos llamar, entre comillas, de crecimiento.

Entrevistador: Ok, está bien. Y cuentan con alguien...

Entrevistado: No creo que encuentres muchos que te digan esto, pero es la verdad. Para qué te voy a decir una cosa por otra. Nunca tuve mentalidad empresaria y nunca la tendré, ¿viste? Entonces...

Entrevistador: Perfecto, mejor igual. Prefiero que me digan la verdad antes que venga algún...

Entrevistado: Sí, sí. De repente...

Entrevistador: No me sirva la data.

Entrevistado: Cuando mis hijos terminaron el colegio, el secundario, ¿no? Trabajaron en la fábrica con nosotros. Mi hijo mayor, Lucas, que es trabajador social actualmente, trabajó de vendedor de entrada y mi hija Melanie, que es abogada, ahora trabajó de administrativa. Cuando Lucas empezó a trabajar en su profesión, mientras Melanie terminaba de estudiar, empezó a trabajar Melanie en ventas. Y después entró ella también a trabajar en el Ministerio Público Fiscal. Entonces, ahí, en un momento les dijimos, si ellos tenían interés en algún momento en volver a la empresa y continuar con la empresa, nos dijeron que no, que iban a dedicarse a sus profesiones y ahí fue cuando decidimos entrar en esa meseta.

Entrevistador: Ok. ¿Y toman medidas, podríamos decir, sostenibles? Me dijiste que reducen cuando pueden, también por los costos, el consumo de nafta

Entrevistado: Por ejemplo, sí, trabajamos, estamos vinculados con una cooperativa de reciclaje. Entonces, todo lo que sea reciclable, cartones, papeles, bueno, todo lo que se puede reciclar en la fábrica, lo viene a retirar la cooperativa una vez por mes, más o menos, nos dejan un bolsón, llenamos el bolsón y lo retira la cooperativa todos los meses. Y después, bueno, buscamos ahorrar energía eléctrica, apagar las luces cuando no se utilizan, todo ese tipo de cosas básicas, porque también lo hacemos en nuestra vida privada. En nuestro hogar también hace muchos años ya separamos los residuos, este año empezamos a compostar, ¿viste? Hacemos muchas cosas por el cuidado del medio ambiente dentro de la media de nuestras posibilidades, ¿no?

Entrevistador: ¿Y vos ves que el estilo del liderazgo, la manera de liderazgo de los líderes de las pymes puede afectar esa manera de mantener una empresa sostenible?

Entrevistado: Sí, sí, seguro, o sea, yo le digo a los chicos, che, este tacho, estás tirando estos cartones en el tacho este, y este es el tacho de la basura, y este es el reciclable, o sea, ellos lo hacen a partir de que yo le indico que los hagan, por ahí naturalmente no lo harían, ¿viste?

Entrevistador: ¿Y vos, hay algo que sientas que tenés que cambiar en la empresa, a pesar de que no va a estar apuntado a largo plazo, pero algo ahora, algo por cambiar?

Entrevistado: Algo que tenga que cambiar en la empresa. A ver... No, mirá, por ejemplo, algo que sería beneficioso, pero bueno, es parte de este, tampoco no interese en expandirnos, sería utilizar, por ejemplo, más las redes. Nosotros tenemos un Instagram, que lo abrimos hace como un año, y dije, o dos años, no sé cuánto, de la empresa, ¿no? Y dijimos, bueno, acá vamos a empezar a poner todos los días algún mensajito, alguna oferta, algún... Y jamás publicamos nada, jamás, jamás de los jamases. Ahora, con esta baja tan grande que hubo del trabajo, esta semana armé, por ejemplo, un listado de ofertas, como de 20... Nosotros tenemos unos 200 y pico de artículos en total que vendemos, ¿viste? Y armé un listado como de 20 artículos, o sea, el 10% de lo que tenemos, de ofertas, que le puse ahí ofertas mundialistas, del 10 de junio al 19 de julio, para que los vendedores se motiven, y los clientes de vender, de tener algún

argumento más de venta, y que los clientes también se motiven de comprar, ¿viste? Porque en general a la gente vos le regalás algo y se motiva. Por eso los supermercados, todo eso se la pasan haciendo, te arrancan la cabeza, pero se la pasan haciendo promociones, y pagás carísimo igual en el supermercado, pero te crees que pagaste barato, porque te llevaste uno gratis cada cuatro que compraste. Entonces, dentro de esa idea de motivar al cliente también para que compre, esta semana generé esa acción, digamos, para levantar un poco la venta, que venía muy, muy floja en el mes de junio. Y, bueno, dio resultado. Tampoco es que nos inundaron de pedidos, pero, bueno, los vendedores se motivaron con eso, y lo fueron a ofrecer y los clientes respondieron bien. Eso como acciones pequeñas cotidianas, ¿no? Lo de las redes, que sería algo más importante, por ejemplo, una alternativa que hemos manejado en algún momento fue empezar a vender, ¿cómo se llama? Virtualmente, ¿no? Venta online. Pero, bueno, nos exige también, primero, aprender, porque no lo sabemos hacer. Tendríamos que aprender y después teníamos que ver cómo organizar o reorganizar la estructura para poder responder a eso o para poder manejarlo. Y no entraría en esa posibilidad el tomar una persona para que se ocupe de eso, porque iría en contra de esta tendencia a mantenernos en la meseta. No sé, Nicolás, si soy claro con cómo te lo describo.

Entrevistador: Sí, sí, sí, además llega más costos.

Entrevistado: No solo con alguien, sino que... Sí, que se supone que te generarían bastante ganancia. De hecho, tenemos muchos clientes que hoy en día están vendiendo un 70% en forma virtual y un 30% en forma presencial, ¿viste? Y nosotros vendemos... O sea, tomamos pedidos por WhatsApp, por mail y todo eso, pero no tenemos una página donde vos puedas comprar nuestros productos directamente a nosotros. Sí, por ahí a algún distribuidor nuestro, ¿no? Pero no a nosotros.

Entrevistador: Ok. Y en tu empresa, o me dijiste que las que terciarizan, ¿suelen capacitar a los empleados?

Entrevistado: Los productos que... No. No entendí a ver.

Entrevistador: Sí, en tu empresa o en las que terciarizás, que producen para vos. ¿Sabés si en la tuya o en la de ellos capacitan a los empleados en nuevas tareas, nuevas herramientas?

Entrevistado: Mirá, acá, en este momento, no hacemos demasiado al respecto porque al no haber cosas nuevas no es necesario, pero si, por ejemplo, no sé, un producto que lo tercerizaba lo empezamos a hacer nosotros hace unos meses, entonces nos juntamos con los chicos para buscar la mejor forma de hacerlo, optimizando los tiempos y que el producto quede lo mejor posible. Entonces fuimos buscando estrategias para hacerlo. Eso como algo muy informal. Y como algo más formal, hemos hecho capacitación contra incendios, capacitación para el correcto levantado de peso, ¿viste? Todas esas cosas. Sí, las hemos hecho. De hecho, hemos tenido inspecciones del Ministerio de Trabajo y de Seguridad para ver si cumplíamos esos requisitos y eso sí se ha hecho, ¿viste?

Entrevistador: Y nada, eso sería todo, a no ser que tengas algo que quieras contar que sea relevante a la forma de tomar decisiones.

Entrevistado: No, creo más o menos al tomar decisiones, al contar un poco la historia de la empresa y la actualidad de la empresa, creo que por ahí me fui un poco del tema, pero me parece que para que lo pongas en contexto era importante. Sí, bueno, el tema de la toma de decisiones, cuando eso, yo creo, ¿no? Y lo creo a nivel empresa, a nivel personal y a nivel de cualquier sistema familiar o social, que en la medida en que las tomas de decisiones quedan, digamos, trucas, o sea que no se toma una decisión, no se puede avanzar en nada, ¿no? Que siempre es indispensable la toma de decisiones para poder seguir avanzando en lo que se quiere hacer. Si uno se queda en la duda, bueno, no avanza y me parece que eso es un grave error, inclusive a nivel personal. Después, bueno, uno se puede equivocar en la decisión, pero ese es otro tema. A veces es mejor equivocarse que quedarse congelado. Yo en lo personal, cuando la empresa sí crecía o cuando la tuve que reconvertir porque tuvimos que, nosotros el 70% de la producción que hacíamos la tuvimos que dejar de hacer porque se dejó de usar esa materia prima. Entonces, imagínate el nivel de reconversión que tuvimos, ¿no? El 70% de la producción y un 60% de la facturación. Y luego lo volvimos a hacer con otro producto que discontinué hace 5 años o 6, que también era el 35% de nuestra producción y un 30% de la facturación. Todos esos momentos donde hubo que reconvertir fueron decisiones muy, muy importantes. De hecho, en la primera se tomó la decisión de continuar y de no cerrar la fábrica porque era una de las posibilidades cerrar la fábrica en ese momento. Y si querés te cuento lo que hicimos en esa situación. Ya mi papá estaba grande, él ya no tomaba decisiones y ahí ya lo hacíamos todo con mi esposa. Y nos fuimos una semana a una cabaña en la montaña en Córdoba, solos, ahí medio aislado de todos, para tomar ahí la decisión de si seguíamos con la

fábrica o no. Cuando pasó este primer momento que te contaba. Y ahí decidimos reconvertirla y seguir adelante. Esto fue hace más o menos, para que también te puedas ubicar, digamos, económicamente y en la realidad social del país, hará unos 15 años más o menos que pasó esto. Estaríamos hablando del año 2010. Y ahí decidimos continuar con la fábrica y esa fue la forma de tomar la decisión. Hicimos una especie de retiro espiritual. Ahí no participó la gente, pero sí, en ese momento teníamos más empleados, teníamos cinco. Pero sí, parte de la decisión fue darle continuidad laboral a la gente que venía trabajando con nosotros hacía tantos años, ¿viste? Eso fue parte de la decisión de no cerrar, porque como te contaba, yo tengo mi profesión y trabajaba bastante como psicólogo y mi esposa también en ese momento trabajaba en un estudio contable, como contadora. Entonces los dos teníamos otros trabajos. No necesitábamos seguir con la empresa y la decisión vino por ese lado. Hoy a veces nos preguntamos si fue la mejor decisión, creemos que sí. Pero bueno, en esta nueva coyuntura, ¿viste? Decís, bueno, ahora es momento de, con el tiempo, ir tomando otra decisión también importante como fue esa, ¿viste? Al no continuar con la empresa muchos años más. Pero sí, mientras no tomemos esa decisión, seguiremos en la meseta. Que si vos querés crecer o decrecer, no es bueno estar en una meseta, ¿no? Pero bueno, es el momento que estamos ahora.

Entrevistador: Esta bien. ¿Y alguna fricción al momento de implementar medidas sostenibles?

Entrevistado: ¿Con la gente?

Entrevistador: No, no, no. Bueno, también, en realidad, en general, es más económico.

Entrevistado: No, no, no. Siempre ahí hay consenso en todo. Los chicos no tienen problemas con eso. No tenemos así problemas de índole gremial. Nosotros respetamos mucho. Acá, por ejemplo, todo el mundo que trabajó y trabaja en la fábrica, hasta la persona que limpia, siempre entraron con alta temprana en blanco, jamás trabajó gente en negro. Se respetan los salarios de los convenios. ¿Viste? Somos muy respetuosos de eso. Todo el mundo cobra el último día o el primer día del mes. Y bueno, los chicos eso lo devuelven de la misma forma también, ¿no? Puede haber ahí que te faltó uno y que te dijo que le dolía la panza, y bueno, por ahí era un lunes y se quedó durmiendo. Pero bueno, dentro de lo que es normal, digamos, ¿no?

Entrevistador: Esta bien, bueno, eso vendría siendo todo.

Entrevistado: Pero no, fricciones no hay. Cuando se propone algo, si alguien no estuviera de acuerdo, se consensúa y ver por qué. Y bueno, siempre nos ponemos de acuerdo. Somos poquitos también, ¿no? Eso hace que todo sea más fácil.

Entrevistador: Claro. No me faltó nada.

Entrevistado: Bueno.

Entrevistador: Así que muchas gracias.

Entrevistado: Bueno. No, por favor, cualquier cosa, ya tenés mi celu. Disculpá lo de ayer que...

Entrevistador: No hay problema, tranquilo.

Entrevistado: Pero cualquier cosa que necesites, ahí estoy a disposición.

TRANSCRIPCIÓN N°6: VALERIA – TECNICOLOR

ENLACE: https://youtu.be/97ePF5C3I_w

Entrevistador: Bueno, para comenzar, contame un poco sobre tu lugar en la empresa, en qué parte trabajás, a qué se dedica.

Entrevistada: Bueno, nosotros somos una pyme familiar que hace 40 años que funciona, comenzó con mi papá, y hacemos lo que es, brindamos un servicio, que es aplicación de pintura en polvo sobre cualquier tipo de metales. O sea, nosotros trabajamos para industrias, por ejemplo, una persona que hace calefones, solamente pintamos en color blanco y lo devolvemos pintado. ¿Se entiende?

Entrevistador: Sí, sí, sí. ¿Y cómo describirías tu día a día? ¿Qué es lo que más haces cotidianamente?

Entrevistada: Bueno, yo ahora, a medida que pasó el tiempo, mis tareas fueron cambiando un poco. Ahora estoy en todo lo que es la parte de finanzas, por llamarlo de una manera. Manejo todo lo que es los bancos y lo que es el personal, es lo que más manejo.

Entrevistador: Ok. ¿Tuviste alguna otra experiencia en PyMEs o es la primera?

Entrevistada: No, es la única experiencia que tengo, laboral, te diría. Pero bueno, fui por todos los sectores, desde, no sé, te diría, recargar el papel en la impresora al cargo de ahora.

Entrevistador: Ok. ¿Y tenés un líder o sos vos la líder de ese área, digamos?

Entrevistada: Mira, mi hermano, Juan Pablo, también es, bueno, uno de los socios gerentes que está ahora conmigo. La verdad, lo sigo bastante a él. Si bien no hay un rango definido, me gusta seguirlo porque tiene experiencia en una multinacional y muchas ideas de las que aporta sirven. Y otras no, porque como es una PyME familiar en Argentina, hay muchas cosas que pueden servir como otras no.

Entrevistador: Ok. ¿Y cuando hay que tomar una decisión, cómo es ese proceso? ¿En qué medida participás, participa él?

Entrevistada: Participamos los dos en un 50%. Generalmente no hay mucho rango de discusión o de diferencias, por llamarlo de una manera. Pero, a la larga, es como que yo defino que es la que más experiencia la PyME tiene.

Entrevistador: Ok. ¿Y son solo ustedes dos o tienen empleados para aplicar esas pinturas?

Entrevistada: No. No, nosotros tenemos, somos nosotros dos los socios, que vamos absolutamente todos los días. Y tenemos 30 personas a cargo.

Entrevistador: Ok.

Entrevistada: De las cuales, en la parte administrativa, hay solo 6 y todo lo demás es en lo que es la parte de planta.

Entrevistador: Ok. Y en esas personas administrativas, ¿cómo describías la confianza que depositás en ellos en la toma de decisiones? O, en caso de que tengan alguna opinión, ¿cómo los involucrás?

Entrevistada: Bueno, ahí está, ahí empieza lo que es la verdadera encuesta, ¿no? Es muy difícil porque tengo diferentes edades. Tengo chicos jóvenes así como vos. Tengo uno de 21. Después tengo otro rango de edad que le sigue, que son los de 30 años. Y tengo personas de mi edad. En las personas de mi edad es cuando más cuesta tomar las decisiones que nosotros vamos tomando. Le buscan explicaciones del por qué no, por ejemplo. Y bueno, se escucha, siempre se escucha, pero se termina definiendo lo que uno dice. A prueba y error, porque lo que siempre comunicamos nosotros es que puede llegar a salir mal, pero vamos por este camino. Los chicos jóvenes, como vos, por ejemplo, te dan más la mano, quieren avanzar más y quieren siempre involucrarse con lo que la experiencia del adulto le brinda. Por lo menos eso pasa con nosotros.

Entrevistador: ¿Y cómo es ese proceso de comunicación cuando les asignas una tarea o responsabilidad?

Entrevistada: Si la tarea es muy general, o sea, que abarca todas las áreas, hacemos una reunión. Tenemos lo que es una sala de reuniones con una tele, un televisor, una pizarra. Y como te conté, mi hermano es el que más experiencia tiene en este tipo de poder expresar las tomas de decisiones. Usamos mucho lo que es cuadros sinópticos, televisión, todo eso. Y se plantea la idea a seguir. Y las consignas a respetar. Pero yo te estoy diciendo así muy teórico, es todo más coloquial, ¿no?

Entrevistador: Sí, sí, informal.

Entrevistada: Sí, pero bueno, más o menos son así. Cuesta, no digo que no. Pero a medida que pasa el tiempo, cada vez esta dinámica se está aceptando más en lo que es nuestra PyME.

Entrevistador: Ok. Y estos administrativos, ¿crees o alguna vez te han mencionado que les haya faltado algo en términos de recursos, ya sea tiempo para cumplir estas tareas o alguna herramienta que les falte?

Entrevistada: Sí. Por ejemplo, cuando se pedía hace más o menos dos años, se pedía un poco más de gráficos a la hora de presentarnos un cuadro de ventas, un cuadro de cómo iban las cobranzas, un cuadro de cómo iban las compras. Y se planteó que, por ejemplo, la generación más grande, no los más chicos, que no tenían mucho conocimiento, por ejemplo, en Excel o en hacer un cuadro. Estoy dando un ejemplo, ¿no? Entonces, ¿qué hicimos? Hicimos un curso de, contratamos a un profesor de Excel. Hicimos un curso todos los sábados durante un año para poder brindar esta herramienta a las personas que la estaban solicitando. En realidad, todos se coparon con el tema y las hicieron los que no sabían y los que sabían.

Entrevistador: Impecable. O sea que tienen un gran avance en capacitación, podríamos decir.

Entrevistada: Sí. Por ejemplo, nosotros utilizamos el sistema Tango. Cada actualización que vaya y que nos crea representativa, porque el Tango tiene muchas aristas, y si hay cosas que se van actualizando y que van cambiando totalmente, sí, también hacemos las capacitaciones que brinda Tango, que generalmente son online y son cortas, ¿viste? Son tres, cuatro horas

con un intervalo y nos vamos rotando para no dejar las oficinas solas y lo vamos haciendo.

Entrevistador: Ok. ¿Y cómo describirías el nivel de autonomía que tienen estos administrativos?

Entrevistada: Nosotros le damos bastante autonomía para que se puedan manejar libremente, pero con las consignas respetables, ¿no? Que respeten las consignas que le vamos pidiendo, los cumplimientos de los objetivos, pero tienen bastante autonomía. Pero eso no quita que la autonomía a veces las personas, y me incluyo, no la sepa administrar y no se llegue a tiempo a cumplir los objetivos.

Entrevistador: ¿Y cómo monitorean?

Entrevistada: Nosotros hacemos, cada sector tiene un día, no sé, compras, tiene un día que nos sentamos entre todos, ya definido un horario y todo, no sé, los miércoles ya sabemos qué es compras. Y cada uno prepara, o sea, el sector de compras prepara el informe de cómo estamos, en qué fallamos, por ejemplo, en no haber cumplido con un stock y haber comprado de urgencia en otro lado. Se presentan y se hablan, se mejoran o se critican, por llamarlo de una manera entre comillas. Y así avanzamos. Te digo, la verdad, está bastante organizado. Ventas lo mismo, si se cumplen o no los objetivos, últimamente no se vienen cumpliendo, pero por una cuestión de cómo está el país, pero bueno, se trabaja para por lo menos mantenerlo en una forma lineal.

Entrevistador: ¿Y cuál es el horizonte de tiempo, digamos, con el que la empresa toma decisiones? ¿Van a mediano plazo, corto plazo o capaz largo plazo también?

Entrevistada: Mira, es todo a corto plazo, porque va rotando totalmente. Como brindamos servicios, dependemos mucho de los terceros. Entonces, puede llegar a pasar que en un periodo de tiempo corto tengamos muy poco trabajo y en un periodo de tiempo corto mucho trabajo. Entonces, eso es, no te digo el día a día, pero si no, la semana a semana estaríamos bien. No planificamos mucho a largo plazo.

Entrevistador: ¿Y toman medidas sostenibles?

Entrevistada: ¿No te escuché que medidas?

Entrevistador: Puede ser desde lo más chico como rol papel a más grandes como reciclajes.

Entrevistada: Sí, tenemos todo ese tipo de medidas. Reciclaje, tenemos hasta juntar las tapitas, ¿viste? Todo eso se va manteniendo. Eso igual lo fuimos implementando a medida que pasó el tiempo, nunca lo tuvimos. Es como que estos últimos cinco años, de acuerdo a diferentes inspecciones y sugerencias de seguridad y higiene, fuimos teniendo un montón de cosas nuevas. Bueno, sí, reciclamos absolutamente todo, el papel, todo, todo. Eso va para el Garrahan, que vamos cada seis meses y vamos recuperando así todo. Usamos mucho strich, todos los tubos de adentro, todo se sostiene en el tiempo. Cuando vemos que algo se tiende a variar, enseguida lo volvemos con correcciones. Te diría, es permanentemente el control que tenemos de todo, ¿no? De todo lo que hace a la PyME.

Entrevistador: Ok. ¿Y cómo describías la relación de la empresa con su entorno? ¿Puede ser el barrio donde está o la comunidad, el ambiente también?

Entrevistada: Sí. Nosotros estamos ubicados en una zona de fábricas. Por lo tanto, mucho problema con los vecinos no tenemos, pero las veces que hemos tenido problemas, porque hay viviendas particulares, no todas son fábricas, ni galpones, ni corralones, hay dos o tres, que tienden a estar pendientes del error que puedas cometer. Y siempre se dialoga, y cuando no se dialoga y la persona se hinchó, supónete, hace una denuncia y enseguida lo tratamos de solucionar. Pero te estoy hablando de cosas extremas. En todos estos años, habremos tenido cuatro denuncias por ruidos de camiones, ruidos permanentes, no sé, si hemos trabajado un sábado o que un sábado, permanentemente el sonido de un motor. Todo eso, cuando salta, se soluciona inmediatamente.

Entrevistador: ¿Y crees que la forma de los jefes de la empresa de liderar tiene un efecto en cómo pueden implementar estas medidas sostenibles?

Entrevistada: Sí, sí, porque la experiencia me dijo, o me hace entender, que es la constancia que uno puede tener como líder para estar atrás de estas cosas que vamos poniendo. Es difícil, muy difícil, por eso es constante, constante, constante. Y también depende, capaz que esto te lo tendría que haber hecho desde un principio, del nivel sociocultural con la gente que trabajas. No es lo mismo trabajar, no sé, en una oficina de microcentro, a trabajar en estas personas que hay algunas que, por ejemplo, no terminaron ni la primaria. Entonces, es muy difícil a veces sostener cualquier tipo de cambio, pero no implica que a la vez a ellos les guste. ¿Se entiende? Y se sientan más cómodos en su lugar laboral.

Entrevistador: O sea, que podríamos inferir que el clima laboral también afecta a estas medidas.

Entrevistada: Sí, sí, sí, afecta porque a veces se rehúsan. Pero bueno, es mantener la decisión tomada y seguir por el camino que uno cree más conveniente. Generalmente, no digo que todo sea de 10, generalmente cuesta, pero a la larga te terminan diciendo, Uy, sí, tenías razón, esto así, más prolijo, todos los rollos acá, usamos guantes con grasa, todos los guantes con grasa en un mismo sector. La verdad, a la larga, si bien cuesta, se llega a buen camino.

Entrevistador: Y si pudieras cambiar algo en la dirección de la empresa, ¿qué cambiarías? Si es que ves algo que se puede cambiar.

Entrevistada: Me cambiaría a mí. Ja. No, cambiaría a veces la forma, te hablo por mí porque es lo que a mí me pasa. Creo que mezclo mucho lo emocional y personal de cada persona, cada individuo que trabaja conmigo. Tengo personas que trabajan hace muchos años conmigo. Y no crecimos juntos porque no somos amigos, pero los dos nos vimos crecer. Y entiendo que en cualquier empresa hay que separar lo emocional de lo laboral. Eso es lo único que yo cambiaría de uno de los socios gerentes. Mi hermano es otro tipo de perfil que jamás involucraría lo emocional con lo laboral. Pero yo hoy en día todavía lo sigo volcando y a veces ensucia un poquito a la pyme en este caso.

Entrevistador: Ok, y ahora para el otro lado. ¿Hay algo que sienta que funciona bien y que vale la pena preservar?

Entrevistada: Y la constancia. Ser constante en cada área desde que se abre el portón hasta, te diría, la parte gerencial. Ser constante en todo lo que uno se va planteando.

Entrevistador: Ok. Y bueno, por último ya sería para cerrar. Si crees que hay algo que no te haya preguntado sobre liderazgo, delegación o desarrollo sostenible que haga la empresa que puedas detallar extra.

Entrevistada: Quizás de delegación te puedo llegar a decir que, bueno, yo tengo la misma edad que tu mamá, 50. Me cuesta mucho, mucho delegar, mucho. Delego y voy atrás como un espía a ver si está bien lo que hizo la otra persona. Eso, me cuesta mucho delegar en poner la generación mía de los 50, ¿no? Eso lo estoy trabajando. No sé delegar.

Entrevistador: Ok, pero crees que si llegas a lograr un cambio en eso, ¿qué factores positivos le puedes ver?

Entrevistada: Beneficiaría un montón porque el tiempo del socio gerente, en este caso del mío, se ocuparía para otras cosas más importantes. Habría oportunidades diferentes, pero no, me está costando un poco.

Entrevistador: Bueno, eso sería todo.

Entrevistada: Bueno.

TRANSCRIPCIÓN N°7: JUAN IGNACIO – SANDOMIL

ENLACE: <https://youtu.be/0QRvGQxifTk>

Entrevistador: Para comenzar, contame un poco sobre tu lugar en la empresa, en qué empresa trabajas, a qué se dedica y cuál es tu rol dentro de ella.

Entrevistado: Te comento, mi nombre es, bueno, me presento, mi nombre es Juan Ignacio, trabajo para la empresa Sandomil, bueno, Sandomil de Merlo, SRL. Se trata de una productora de hortalizas ubicada, como su nombre lo dice, inicialmente en Merlo, ahora se expandió a General Las Heras, también parte de zona oeste. Hace poco, bueno, como dije, es una empresa productora de hortalizas, la cual trabaja en conjunto con otra empresa, que se dedica a lo que es la venta en los mercados central y 3 de febrero, que se llama El 66, son dos empresas que trabajan muy en conjunto, así que a veces es bueno hasta verlo como una misma empresa. Bueno, yo, mi rol dentro de la misma es, me dedico a varias cosas, soy un poco, vendría a ser comodín, pero a grandes rasgos soy subgerente de producción, encargado o jefe de talleres, de lo que es maquinaria y transporte, y responsable de pago a empleados y proveedores. Hago, más que nada, en general, manejo de caja.

Entrevistador: Ok. ¿Y cómo describirías tu día a día? ¿Qué es lo que haces más en tu trabajo cotidiano?

Entrevistado: Y a la mañana siempre estamos planificando el día y los días siguientes, por ahí coordinar la producción, pedidos, las cuestiones logísticas. Siempre hay algo para resolver, porque falta, si falta algo, algún paso en una parte de los procesos, hay que estar atento, porque hay un montón de cosas que pueden fallar. Pero, en parte, es bueno esto, la coordinación de pedidos, dirigir a los equipos de trabajo para que cumplan con lo que te digo, con los pedidos, y con los estándares de cada uno. Después, nada, por ejemplo, mañana, para

que te des una idea, voy a estar manejando con mi equipo de trabajo, vendría a ser, coordinar la siembra de determinados lotes, para lo cual hay que hacer diferentes trabajos en la tierra, con los tractores y todo. También estoy arriba de, también vendría a ser que soy maquinista o tractorista, gran parte del tiempo. Así que, bueno, un poco sería, un poco eso.

Entrevistador: Ok, y ahora pensando en la persona que te dirige directamente, ¿cómo lo caracterizarías como líder? ¿Y hay alguna situación o momento que haya marcado cómo veas su forma de conducir al equipo o la gente que tiene abajo, ya sea positiva o negativa?

Entrevistado: Sí, a ver, mi líder lo podríamos caracterizar como alguien... Posiblemente, lo primero que se me viene a la mente es resolutivo. No conozco problema que no le encuentre solución, porque, por ejemplo, surgen determinadas problemáticas con las maquinarias, o la gente... porque hay bastante independencia dentro de este trabajo, cada equipo o cada persona tiene su rol y tiene determinada independencia para realizarlo, porque no se trata de una línea de producción fija, en la cual hay alguien siempre que está supervisando el paso a paso. La persona tiene una tarea, la tiene que ir resolviendo y se le generan problemas. Y mi líder a veces opera como, no solo como jefe y directivo, sino también como consultor, para que cada uno pueda cumplir su... consultor, mentor, quizás. Para que cada uno pueda cumplir su tarea de la manera más óptima. Después, lo considero alguien también... no sé cómo explicarlo, pero... Hay veces que el equipo de determinada persona tiene algún conflicto interno y se desmoraliza. O... ¿Cómo se dice? O quizás no está motivada a realizar determinada tarea, o no quiere hacer determinada tarea, porque piensa que no le es redituable. Bueno, después de una charla con mi líder, olvídate que lo va a terminar haciendo lo que se espera de él, o va a estar trabajando al 100% de vuelta. Siempre pasa algo así.

Entrevistador: Ok. Y cuando hay que tomar una decisión importante en, o medianamente importante, ¿en qué medida participa, influye, o opina el equipo en estas decisiones?

Entrevistado: Mirá, como subgerente de lo que es la mayor parte de los procesos, estando yo a un nivel más abajo de él, participo en todas las decisiones, me consulta todo. Muchas veces en las decisiones importantes, él termina teniendo la última palabra, pero sí escucha a los colaboradores en general, y busca encontrar quizás soluciones, o opciones, o nuevas ideas, y espera el equipo generar nuevas ideas y resuelve las cosas en un modo de mejora continua. Que si algo salió bien hoy, que mañana pueda salir un poquito mejor, y un poquito mejor, y un poquito mejor, y nada. Pero, por más de que a veces, como te digo, termina teniendo la última palabra, siempre el proceso es de consulta, de charla. Excepto en situaciones de, quizás, de alto riesgo, de alto impacto, ahí se resuelve rápido, la decisión termina siendo unilateral, pero estos días no estamos teniendo muchos problemas, así que... vendría a ser así.

Entrevistador: ¿Y cómo describirías el nivel de confianza que te da vos, o a otros subgerentes, al tomar decisiones?

Entrevistado: En mi caso, diría con alto el nivel de confianza. Que hay veces que termina siendo quizás un peso para mí, porque siento mucha expectativa, que quizás no estoy a la altura para cumplir, a veces sí, a veces no, a veces tengo que frenar lo que estoy haciendo, y llamar, decir, che, mirá, me pasa así, así, así, y no sé cómo resolverlo. O qué puedo hacer con esto, que no se me ocurre qué hacer. Pero generalmente deposita bastante confianza, como te digo, hay bastante independencia. Muchas veces, no por mirado, pero tenemos varios colaboradores que a veces, por hacer un poco más de producción, por ejemplo, terminan por descuidar la calidad, lo que a veces termina por ser un problema, con esto que te digo, depositar la confianza, porque vos depositás la confianza en la persona, para que haga, por ejemplo, un pedido con determinada calidad esperada, y por apurarse, o por arrancar tarde con algo, termina siendo medio pelo, y eso genera a veces conflictos, tanto con mi líder, en el gerente, como con otros equipos, que tratan de cumplir con la calidad de otra manera.

Entrevistador: Ok. Y cuando te asignan una tarea o una responsabilidad, ¿cómo es el proceso de comunicación? ¿Te explica todo, los objetivos, lo que espera vos, o más te arreglas solo?

Entrevistado: Hay veces que sí, y hay veces que no. Hay veces que sí, se dice, mirá, esto lo tenía que hacer así, así, así, esto tenía que salir así. Hay veces que es prueba y error, hay veces que lo hago, y después tengo un feedback, que a veces puede ser positivo, puede ser negativo, puede ser, che, mirá, esto te salió mal, o mirá, esto me hiciste bien, pero fijate que la próxima te queda así, que esto es más, esto es mejor. Por ejemplo. Pero generalmente las, las, las, por ejemplo, si yo hago un proceso, o se me indica que haga algo de determinada manera, se me indica el por qué también. Es decir, bueno, o sea, esto se hace así, porque esto es así. Pues es un, nada, se, se, se, se, se, nos tratamos de hacer entender entre todos el, el beneficio mutuo vendría a ser.

Entrevistador: Ok. Y en tema de acceso a los recursos, que puede ser información, tiempo, en

general también las herramientas, ¿existe algún recurso que sistemáticamente te falte y que termines dependiendo de tu propia iniciativa para conseguirlo?

Entrevistado: Que yo me pueda dar cuenta, no. Tengo acceso a todo lo que necesito para trabajar.

Entrevistador: ¿Tenes suficiente tiempo para hacer las tareas?

Entrevistado: Generalmente lo que más nos falta es tiempo, pero no por, no por un problema de mi líder, sino por, va, ponle que sea él, él, en determinada manera responsable, pero es la forma de operar de la empresa, y siempre hay cosas para hacer, y al otro día va a haber nuevas cosas, así que hay muchas veces que cosas se posponen por priorizar determinadas operatorias diarias. Te digo un ejemplo, tengo el camión del cual soy responsable de que haga su trabajo, básicamente, tiene un pequeño problema que no afecta su funcionamiento, es incómodo quizás, en determinados momentos, hay algo que hay que solucionar, pero como no tiene un, no es algo urgente, se está posponiendo hace 15 días. ahora le surgió encima otro problema, que sí es quizás un poco más urgente, que lo vamos a solucionar el miércoles, estamos al lunes, lo vamos a solucionar el miércoles, que el miércoles no hay tanto trabajo, pero bueno, esas son cosas que van, que van sucediendo, que es por falta de tiempo.

Entrevistador: Ok ¿Y cómo se monitorean las tareas que te fueron delegadas?

Entrevistado: ¿Cómo me monitorean a mí?

Entrevistador: Sí.

Entrevistado: ¿Decís?

Entrevistador: Sí, sí.

Entrevistado: Por preguntas, básicamente. me hace un llamado de manera personal. Che, ¿qué pasó con esto? ¿Qué pasó con lo otro? Y dije, a veces, a veces hay un desencuentro de role para que a mí no me molesten, lo molestan directamente a él y, por ejemplo, pasó algo así, el sábado le pagué a un proveedor y el pago estaba mal, y lo llamaron a él y me dice, che, ¿qué pasó con este pago? Pero no desconfiando de mí, sino desconfiando de la persona que estaba reclamando que le faltaba plata en el pago. Me dice, ¿no te acordás cómo lo armaste? ¿Qué fajos pusiste? Porque se pagó en efectivo, en ese caso. Cosas así, pero no es que hay una cámara que me está vigilando.

Entrevistador: Ok. ¿Cómo reacciono tu jefe ante ese error digamos?

Entrevistado: No, normal. Como te digo, me preguntó que es, que si yo me acordaba cómo había armado el pago, pero no hubo una reacción negativa, básicamente. Pude ser un error de la operativa diaria, que va a ser. Cosas que pasan.

Entrevistador: Ok. ¿Y cómo es el desarrollo propio entre la empresa? Se abren oportunidades de aprendizaje, no es necesario que sean cursos ni nada, pero aprendizaje para utilizar herramientas nuevas, que es principalmente iniciativa personal porque querés hacerlo, o te impulsan a aprender estas cosas nuevas?

Entrevistado: No, no. Hay un impulso, en mi caso, hay un impulso constante a aprender cosas nuevas. Hay partes, quizá, de sectores de la empresa que tienen un límite de crecimiento. Los sectores más bajos, quizá, de más operativos, tienen un límite de crecimiento porque es mano de obra. Pero después, lo que vendría a ser mi rol, o el rol de los dos encargados que tienen los campos, constantemente estás aprendiendo cosas nuevas, porque estamos todos aprendiendo, pero en mi caso, puntualmente, se me impulsa a seguir aprendiendo cosas nuevas y mejorar constantemente. Y que depende igualmente de mí. Porque yo puedo seguir con mis tareas diarias y seguir encuadrado con lo mío, o puedo generar algo nuevo, generar algo que cree más valor. Por ejemplo, se me dio la libertad de desarrollar un nuevo formato de producto este verano, que fue vender anco en bolsa. Nosotros veníamos vendiendo anco en cajones porque teníamos anco de muy gran tamaño, que no entra en bolsas. Pero bueno, conseguí bolsas a medida, logré sacar una producción de anco de un determinado tamaño, que se vendió en bolsas, fue un éxito, y bueno, nada, para eso tuve que tener la libertad de poder desarrollarlo.

Entrevistador: Ok. ¿Y cuál es el horizonte cuando la empresa toma decisiones? ¿Es una orientación a ser largo plazo más sostenible, o el foco está más puesto en resolver las tareas del día a día?

Entrevistado: Hoy el foco está puesto en resolver las tareas del día a día, pero hay una orientación quizás a mediano plazo, no a largo plazo. Hoy actualmente no a largo plazo, porque es una empresa familiar, y actualmente están ocurriendo determinadas internas familiares, ajenas al negocio, que limitan quizás el horizonte de planificación.

Entrevistador: ¿Y cómo describías la relación de la empresa con el entorno? ¿Puede ser el barrio, la comunidad, el medio ambiente, alguna práctica, o alguna actitud concreta, en ese sentido, que te haya llamado la atención?

Entrevistado: Mira, en relación al medio ambiente, se trata de utilizar packaging reutilizable. Se usan cajones de madera que duran bastante tiempo. Hoy estamos usando cajones de madera de más de cinco años, para que te hagas una idea. En eso se evita bastante el uso de plástico. El envoltorio que se utiliza para atar la verdura dentro de estos cajones es de origen de una planta, por ejemplo, después otra cosa que se hace, que hace la empresa respecto con su ambiente más, quizás, más cercano, que vendrían a ser los vecinos de la zona, se hacen determinadas actividades de beneficencia con los vecinos, con cocina, porque el campo alrededor tiene una zona que es quizás bastante pobre, y se hacen determinadas actividades de beneficencia con comedores. Se dona comida, verdura a comedores, y bueno, eso es un ejemplo. después, no se me ocurre otra cosa puntual que haga, que sea, quizás que busque generar un triple impacto, o algo beneficioso del medio ambiente. bueno, otra cosa, quizás beneficiosa del medio ambiente, es cómo no se explotan los suelos al máximo. Por ejemplo, lo que es el grano, la producción de grano, a veces daña el suelo, daña la... sí, daña el suelo por la... no me acuerdo cómo se dice, por la sobreutilización. Si uno no deja descansar la tierra, o usar determinadas plantas que no consuman los nutrientes al máximo, llega un momento que la tierra se vuelve estéril, y hay que nutrirla con cosas, por ejemplo, con un determinado agroquímico, ¿no? En nuestro caso, nosotros rotamos los cultivos, y muchas veces se deja la tierra descansar durante meses, para luego volver a utilizarla, y que no pierda su capacidad.

Entrevistador: ¿Y crees que la forma en la que tu jefe lidera, tiene un efecto visible en cómo funciona la empresa, hacia el ambiente? ¿Lo ves como algo conectado, o son dinámicas separadas?

Entrevistado: No, son dinámicas... quizás separadas, quizás accidentales.

Entrevistador: Como que van de la mano, pero no son correlativas la una con la otra.

Entrevistado: Claro, no, no, no, sí, exactamente. Hay cosas que se hacen de manera intencional, como es, por ejemplo, donar comida a comedores, pero después esto del packaging, no, simplemente se dio así, y nada, da la casualidad que beneficie el medio ambiente, y lo mismo la producción, y el tratado del suelo, da la casualidad que beneficie un poco el medio ambiente, nada más. Después, lo que nosotros usamos es mucho riego, en este caso no hay un cuidado como tal, del uso del agua, porque lo óptimo sería usar, en la mayoría de los casos, riego por goteo, es el riego que hoy día, es una de las cosas más óptimas, si quieres, en lo que es el uso del agua, pero nosotros regamos por cañón, o por caños con picos, que no es un gran desperdicio, como era en el pasado, el riego por los surcos, pero no es la forma más óptima de regar.

Entrevistador: Y si pudieras diseñar cómo se conduce y organiza el trabajo en la empresa, ¿qué cambiarías? ¿Por qué lo cambiarías? ¿Qué efecto concreto crees que tendría ese cambio en el equipo y en la empresa?

Entrevistado: Manejaría de otra manera quizás, por ejemplo, mi interdependencia con el gerente, porque a veces que estoy desde temprano esperando indicaciones para solucionar las cosas más prontas a la mañana, que preferiría tener más independencia para solucionarlas desde un principio y poder terminar con determinadas tareas más temprano en el día. Después, lo que me facilitaría a mí, después hacer más cosas al final del día, resolver más cosas, resolver alcanzar un, maximizar mi nivel de tareas solucionadas, por así decirlo. Después, quizás me gustaría, eso depende a veces de la demanda, pero estaría bueno tener, que estamos limitados por otras cosas, pero nos hace falta más gente en los niveles más operativos, para determinados procesos, necesitaríamos más personal, pero bueno, a veces eso se ve limitado por la demanda de la producción, por la oferta de trabajo, eso es algo ajeno. Pero después no se me ocurre algo que me gustaría cambiar hoy, porque considero que estoy aprendiendo y todavía no tengo una idea formada de decir, bueno, no quiero que sea más así. Más que esto que te dije, que cierta ciencia de independencia al resolver tareas que considero más prioritares en un principio del día o de la semana, y nada más.

Entrevistador: Ahora tirando para el otro lado, ¿hay algo que sientas que funciona bien y que vale la pena preservar?

Entrevistado: Sí, hay varias cosas. Entre ellas, el cuidado de las relaciones con determinados clientes que son industriales, a los cuales vendemos verdura para procesar, que ellos hacen después, por ejemplo, por ejemplo, la acelga. Si vendemos la acelga a clientes que hacen, por ejemplo, bocaditos de acelga, hacen acelga procesada, lista para cocinar, hacen también

calabaza, lista para cocinar, por ejemplo, que son clientes que no tienen problema con la calidad del producto, si el producto no tiene la mejor vista, o el mejor follaje, lo aceptan igual. no son los clientes que quizás mejor pagan el producto, pero aceptan, permiten tener un nivel de producción constante, que eso está bueno cuidarlo en el tiempo, y fomentar relaciones para que esos clientes puedan crecer también. Otra cosa es, bueno, hoy estamos buscando desarrollar nuestra maquinaria, y renovar los equipos, y dejar de trabajar con a veces maquinaria vieja, o no tener la maquinaria idónea para el determinado proceso, y estar tapándolo con otro elemento, que no es lo ideal. Hay veces que el problema está por una cuestión de costos, hay veces que el problema está por una cuestión de la terquedad, por así decirlo, de la persona encargada del proceso, y hay veces que quizás es algo de, no sé, de no pensar en el largo plazo.

Entrevistador: Ok. Eso vendría siendo todo. No sé si alguien tenga salido para agregar su liderazgo, si ha sido una sostenibilidad, ya estaríamos...

Entrevistado: Creo que no, creo que ya estoy... Creo que dije todo lo que se me ocurría.

Entrevistador: Perfecto. Gracias.

TRANSCRIPCIÓN N°8: MIGUEL ANGEL GONZALEZ – EXPERTO EN LIDERAZGO

ENLACE: <https://youtu.be/3ZKqmFYHwIU>

Entrevistador: Tengo una serie de 10 preguntas, son medianamente extensas, para que no son de sí o no, y debería tardar, no sé cuánto tiempo tenés, pero a lo sumo media hora.

Entrevistado: Dale, dale, dale, empecemos.

Entrevistador: Perfecto. Bueno, arrancando por, en tu experiencia, ¿de qué manera considerás que la estructura de la toma de decisiones dentro de una PyME, en especial cuando el dueño tiene la mayor parte del poder, que es más autocrático, condiciona la capacidad de la organización para poder incorporar nuevas prácticas, adaptarse al cambio y proyectarse a largo plazo?

Entrevistado: Bueno, ahí justo partiste de un concepto interesante que, justamente en el liderazgo autocrático, si bien está más que desarrollado en el ámbito académico, siempre solemos hablar de estos modelos, todas las complejidades que acarrear, ¿no? Inclusive, no solamente al momento de dirigir personas, en la toma de decisiones, sino también lo que implica en el cambio de cultura y en el clima de la organización. Entonces, este, es muy, yo te hablo desde la experiencia, porque además de profesor, obviamente uno conoce algunas empresas, este, ha trabajado, yo he trabajado mucho como consultor, y muchas veces me he encontrado, inclusive, asumiendo también algunos desafíos, sabiendo que a veces los líderes, quieren cambiar la organización, obviamente no quieren cambiar ellos, quieren que cambien sus colaboradores, pero obviamente que es necesario, este, ese acompañamiento, ¿no? Entonces, a veces, esas decisiones de que a veces ellos quieren, de alguna manera, generar algún tipo de cambio en los colaboradores, o de alguna manera, este, hacer lo que ellos de alguna manera aspiran, choca con justamente el estilo de liderazgo. O sea, como que no hay cambio, este, en los colaboradores, si no hay también un líder que se comprometa a acompañar. Básicamente, me parece que hay, en esa pregunta extensa, que me da para pensar muchas cosas al mismo tiempo, una de las cosas que yo veo que en la toma de decisiones, terminan siendo, este, muy verticales, muy cerradas, y a veces desgastando, no solamente el equipo, sino también desgastando y perdiendo mucho tiempo, ¿no? En algunas cuestiones que a veces, este, si van a terminar haciendo ellos con ese estilo de liderazgo, se termina complicando. No sé si más o menos estoy enfocándome un poco a lo que buscabas, pero si no, repregúntame.

Entrevistador: No, sí, sí, sí, y siguiendo en base a eso, desde lo que tenés conocimiento, experiencia, qué características o competencias debería desarrollar o poseer el líder de la pyme para poder liderar esos procesos de transformación, que no dependan exclusivamente de que esté presentemente o más como micromanagement en la intervención directa de cada tarea.

Entrevistado: Mira, lo primero que tendría que es tener la apertura, ¿no? Y eso es un proceso, por eso que a veces ellos quieren hacer todo al mismo tiempo, ¿no? Un poco, mirá, te estoy

nombrando tres casos puntuales que me pasaron hace poco. Uno puntualmente hasta inclusive se cayó la propuesta por otras razones, ¿no? Más que nada económicas, de contexto, bueno, un poco lo que está sucediendo ahora. Una empresa de renombre que ha crecido mucho en el país, vinculado al sector del plástico. Y ya te digo, ¿no? O sea, como que hay una cuestión todavía muy vertical. Empresas que igualmente han tenido un gran desarrollo, son muy innovadoras también, pero no dejan de tener ese foco centrado en el líder. Entonces, si no hay apertura del líder, apertura, ya te digo, al aprendizaje, a delegar, no a ver del equipo. Y a veces muchos creen que tiene que venir todo de la mano, ¿no? Y yo creo que en muchos casos, muchos líderes necesitan, primero, más allá del reconocimiento, aceptar y tener como alguien que los acompañe en ese proceso de apertura. Y a partir de ahí, cuando ellos reconocen y ven de alguna manera como el gráfico, ¿no? Completo, que el acompañamiento es con ellos y ellos al mismo tiempo poder lograr en el resto de los colaboradores, ¿no? Entonces, creo que una competencia es el... y que no quede en lo discursivo, porque otra de las cosas que a veces muchos te dicen, no, nosotros tenemos... o yo te dicen, no, tengo apertura del aprendizaje, me gusta escuchar opiniones, pero escuchan, pero actúan bajo los mismos patrones, ¿no? Es como que todavía tienen ese comportamiento tan arraigado. Entonces, creo que una competencia básica es justamente establecer la apertura al aprendizaje, una escucha activa, concreta, sincera, ¿no? No solamente que se entrevistó con vos y que pueda hacer un descargo y después al... no te digo al otro día, ya al momento que te fuiste sigue actuando de la misma manera. Que no está mal, porque es todo parte de un proceso. No te digo que los cambios son rápidos. Lo importante es que esa persona sea consciente y se comprometa también en ese rol. A veces es parte de lograr la confianza, ¿no? Que esa persona también encuentre a alguien que lo pueda acompañar. Esa persona que justamente lidera, de una determinada manera, acepte ese acompañamiento. Creo que por ahí podríamos haber hablado de habilidades un montón, ¿no? Pero digo, para empezar, para romper y partiendo un poco de estos líderes que quizás son muy verticalistas, creo que es lo más conveniente.

Entrevistador: Ok. O sea que vos me estás diciendo que la cultura interna de una organización liderada por el líder facilita el crecimiento sostenible? ¿O de qué manera vos decís que lo facilita? ¿O puede también obstaculizarlo la introducción de nuevos cambios estructurales relevantes para la empresa?

Entrevistado: Mira, la cultura la construye el líder, ¿no? Y si estamos hablando como una gran parte de las pymes en la Argentina, que son empresas familiares, que vienen de alguna manera de este caso que yo te digo reciente, es tercera generación, ¿no? Pero también pyme industrial, con un estilo de liderazgo, que vas viendo que las generaciones van logrando avance, ¿no? No piensa el actual líder como pensado su padre o su abuelo, ¿no? Pero en definitiva, siguen siendo verticalistas, impulsivos, y ellos son la cultura, ¿no? O sea, como que ese liderazgo viene de la mano con la cultura, ¿no? Con esos patrones, con esos premios y castigos que se establecen dentro de la organización. Hay muchas cosas que, en definitiva, es importante que el líder demuestre que también él está en un proceso de aprendizaje para que el resto también esté alineado. Porque si no, es como que terminan siendo muy en células, ¿viste? Las formaciones, los cambios que se quieren lograr. Y creo que, inevitablemente, cuando se quiere lograr cambios reales, tiene que venir de la esfera mayor como encascada, ¿no? Para el resto. Porque si no, es como que los demás lo tomarían como algo como castigo. Y no tanto como un aprendizaje, ¿no? La necesidad del cambio.

Entrevistador: Sí. Y cuando una pyme decide cambiar, es decir, incorporar nuevas prioridades estratégicas, ¿vos qué factores considerás que determinan si esa decisión se traduce en acciones concretas o queda relegada frente a las urgencias del día a día que tienen las pymes?

Entrevistado: Bueno, ese es otro, ahí con tu última frase lo dijiste todo, creo, ¿no? Es muy difícil hoy en día que las pymes puedan desprenderse del día a día. Esto es algo que lo he visto, ya lo veo hace un tiempo largo, que más allá de las buenas intenciones, que quizás tengan de querer profesionalizar algunas áreas, el día a día los termina comiendo, ¿no? Y es como que de alguna manera el foco diario se pone ahí. Fíjate, te hablaba recién de un proyecto que se cayó, bueno, tiene que ver con esto. O sea, en el día a día, habíamos empezado en octubre a diseñar. Bueno, al final, llega fin de año, quedamos como para arrancar en marzo, pasa todo el verano, arrancamos en marzo, era una consultoría específica en gestión del cambio, ¿no?

Entrevistador: Sí.

Entrevistado: Bueno, el día a día, la urgencia, los momentos, ya les digo, era una cuestión de presupuestos, es el foco, o sea, ese entusiasmo por trabajar se diluyó por una cuestión de

decir, mira, hoy las prioridades son otras. Y acá te doy el ejemplo, nosotros teníamos vínculo con un mando medio de alta esfera, o sea, estaba el dueño y venía él. Él tenía por decisión, nos contrata a nosotros para poder hacer todo este trabajo, y bueno, justo este CEO que te digo, que era tercera generación, estimamos que fue el que directamente le dijo, no, listo, corta esto, porque tenemos que ir para este lado, ¿no? Como que están con la urgencia. Tuvieron un par de bajas, por ejemplo, yo abrí una planta en Brasil, bajó un poco la producción, hay como un contexto así, viste, que se va enfriando, y ante ese día a día, ante esa urgencia, todo esto que estábamos diseñando, era relevante, porque no es que estábamos nosotros en el día a día, sino una proyección de todo el año, y el próximo los termina desviando. Por eso te digo que les cuesta mucho a las pymes salir del día a día, entonces, quizás la estrategia, y esto hablo desde mi lado, sea partir desde ese lugar, y que ellos puedan ir viendo el día a día con proyección, pero a veces no hay espacio, porque vos también necesitás entrevistarte, hacer algún tipo de trabajo, y los líderes ahí, viste, como están en el foco en otras cosas, no te comparten la información, a veces las reuniones que coordinaste las cancelan, y los tiempos pasan, se dilata todo, y fue como un poco lo que nos sucede, ¿no? A diario, y en este contexto que se está tan volátil, tan incierto, y complejo al mismo tiempo, el día a día es como lo urgente, ¿no? Es lo que hay que atender. Y bueno, cuando se pueda, miramos para adelante, ¿no? Y bueno, me parece que es un tema que todavía muchas no logran resolver, las entiendo al mismo tiempo, por eso digo que quizás la estrategia venga más por el lado de cómo actuar en el día a día, y pensar en el largo plazo, pero, viste, vos necesitás sentarte, pensar, y a veces, yo creo que aún teniendo el tiempo, ya es como que están acostumbrados a funcionar de esa manera, ¿no? Un poco, ahí ya hablo, es más a título personal lo que te digo, ¿no? Es como que un poco desde ya de varios años que observo, está más relacionado con eso, ¿no?

Entrevistador: y si tuvieras que...

Entrevistado: ¿Vos estás tomando apuntes? ¿Querés que te hable más de espacio? ¿Estás grabando?

Entrevistador: No, no, estoy grabando, ¿está todo bien con esto?

Entrevistado: Sí, sí, sí, sí.

Entrevistador: Perfecto. Bueno, hablando de las barreras, me contaste una que sería del contexto económico, pero si tuvieses que identificar más barreras para implementar estas medidas, o para desarrollarse como empresa, ¿cuáles señalarías como las más difíciles de superar? ¿Y por qué razón o razones creés que aún persisten en el día a día de las empresas? ¿Y qué consecuencias pueden tener?

Entrevistado: Pero me hablás del liderazgo específicamente, me hablás en general, ¿cómo es la pregunta?

Entrevistador: En general, porque vos me mencionaste del liderazgo y después se fue más un poquito al contexto económico de las empresas y el contexto económico del país, entonces es como una combinación de todo. ¿Qué barreras, además de la económica, pueden tener estas empresas, ya sea de liderazgo, ya sea de recursos de la manera económica, para poder desarrollar estas medidas sostenibles?

Entrevistado: Bueno, una barrera fuerte puede llegar a ser el tema de no adaptarse, ¿no? De no tener, de alguna manera, la agilidad para adaptarse a las demandas, ya sea en procesos, ya sea en tecnología, que, bueno, justamente hoy en día, de alguna manera, la irrupción de la inteligencia artificial cambia. No solamente nuestro día a día, en lo que puede llegar a ser la parte administrativa, que también, ¿no? Es una cuestión también indagar para ver si estás utilizando los recursos, cómo corresponde, si el personal está capacitado, ahí hay otra de las barreras, ¿no? Hay que ver también, hay pymes que cuentan con recursos que quizás no tienen la adaptabilidad justamente para poder sumarse a esa oleada, y están ahí, ¿no? En esa tensión, este, que es lo que más o menos se está viendo, ¿no? Gente que a veces se le da algún receso, hay otras personas que quizás están buscando de alguna manera, de qué manera aportar. Creo que barreras tienen que ver, pueden aparecer varias, ¿no? Una tiene que ver con esto, con la capacidad de adaptación, no solamente de la organización, sino también de los recursos que tiene la organización, y de qué manera también estos cambios, este, que se le desafían, ya sea por el sector en el que incursiona, cómo está respondiendo, ¿no? Y esto puede llegar a ser también un, si no está atendido como corresponde, un riesgo a futuro, ¿no? Ni en el corto plazo. Creo que a muchas, indirectamente, ya les está sucediendo esto, de no estar tan alineadas a las urgencias, y a las demandas, que hoy en día hay que estar atentos, ¿no? Me parece que ahí hay una cuestión a trabajar fuerte, y tiene que ver más que nada con el capital humano, ¿no? Me parece que por ahí viene también una de las cuestiones que van a

tener que enfocarse y trabajar.

Entrevistador: Ok, ¿y qué rol consideras que juega el equipo de trabajo del capitán humano, en base a sus capacidades, su nivel de compromiso, su gran autonomía, en la posibilidad de que la PYME pueda desarrollarse sosteniblemente en el tiempo?

Entrevistado: Y mira, ahí ya volvemos un poquito con el tema del liderazgo, de los mandos medios, de los jefes de área, las partes comerciales, a quien puedan, tengan esos equipos que reportarse. Hay un buen, tiene que haber un buen trabajo previo, ¿no? De que cada uno, más allá de que pueda estar contratado por una tarea, poder trabajar de manera más colaborativa, eso también se construye, se genera, tiene que ser parte también de la cultura de la organización. Creo que eso de alguna manera al menos te permite decir, bueno, hoy aprendemos esto, mañana quizás aprendo otra cosa, lo que aprendí, y eso también es un trabajo de reseteo mental, ¿no? De trabajar con cada colaborador, ya desde el primer día que empieza a trabajar en la empresa, cómo acompañarlo y decir, bueno, puntualmente hoy estás abocado a esta tarea, pero hacemos todas estas cosas y que esté obviamente ese colaborador atento a todas las circunstancias que están sucediendo en la empresa y que de alguna manera pueda ir aportando, ¿no? En los distintos espacios sobre eso. Creo que hoy ese es el desafío, ¿no? Un líder, ya no te digo, mira, hasta me animaría, viste, te acordás los tipos de liderazgo que habíamos visto.

Entrevistador: Sí.

Entrevistado: Inclusive soy más partícipe de, obviamente todo depende de los grupos que tenés, ¿no? Pero más como un líder tipo facilitador, ¿no? El tipo que está atento a lo que sucede, pero que va delegando, va acompañando, va estando atento también a algunas cuestiones emocionales, algunas cuestiones quizás de barreras de aprendizaje de cada colaborador y es como un poco más dinámico, ¿no? Más colaborativo y creo que en ese sentido es clave, nuevamente te digo, ¿no? Para el funcionamiento de los equipos y la búsqueda de los resultados, que esté enfocado en este rol.

Entrevistador: Ok. ¿Y qué factores favorecen o dificultan el proceso de confianza del líder para poder delegar satisfactoriamente sus tareas, dando la posibilidad real de que la empresa luego pueda avanzar hacia modelos más sostenibles?

Entrevistado: Repetímela, a ver, ¿cómo dijiste?

Entrevistador: ¿Qué factores favorecen o dificultan ese proceso de confianza del líder que llevabas diciendo para poder confiar y darles autonomía a sus empleados para poder luego ir hacia una empresa más sostenible, modelos de empresas más sostenibles?

Entrevistado: O sea, que favorecen o obstaculicen la confianza del líder hacia sus colaboradores, ¿no me decís?

Entrevistador: Claro, sí.

Entrevistado: Bien. Mirá, por eso te decía recién que la apertura del líder es relevante en este sentido, ¿no? Porque cuando no hay delegación, quiere decir que hay desconfianza, que hay miedos a perder el poder, que de alguna manera está mirada y también romper paradigmas propios, porque quizás es la manera que aprendió a liderar, ¿no? Y esto también está bueno que hagan una revisión, porque obviamente todos toman referentes, más allá de los aprendizajes, si está formada esa persona o no. Importa mucho también a quién tomaste vos como líderes para poder llevar adelante la conducción de personas. Entonces, sí es importante un trabajo en lo personal, ¿no? Poder, un factor que pueda llegar a favorecer, podría llegar a hacer eso, ¿no? El trabajo más, bueno, cuando vimos inteligencia emocional, tenía que ver mucho con esto, ¿no? Poder generar una autoconciencia, una autogestión de las propias cosas que le suceden, porque si vos pensás que vas a delegar y que eso de alguna manera te puede generar como que todos van a ver que vos no estás haciendo nada, ahí hay una cuestión de reconceptualizar cuál es tu rol, ¿no? Y qué miradas tenés vos sobre el liderazgo. Yo te digo que es muy importante esta cuestión de que los líderes sean conscientes del lugar que ocupan, que delegar justamente tiene que ver, por eso te hablaba recién del movilizador, ¿no? Un más facilitador, alguien que está viendo cómo juega cada uno, y él va ocupando distintos espacios para ir acompañando a esas personas. A veces muchos creen que, bueno, el líder es el estar en el pedestal, ¿no? Y hoy, si vos buscás de alguna manera un funcionamiento mucho más equilibrado, lográs mayor, obviamente, respeto, confianza, validación de tu equipo, cuando vos vas viendo que estás dejando un recurso en esa persona. Entonces, si vos trabajás que, de alguna manera, con las competencias, por eso te digo que el rol del liderazgo requiere de muchas competencias, de mucho conocimiento, que te permite también acompañar y desarrollar a otros. No es solamente indicar, sino de qué manera al otro le voy sumando recursos para que sea su desempeño lo mejor posible. Y esa persona me reconozca a mí

como alguien que le estoy brindando recursos, no solamente que le doy directivas. Entonces, vuelvo a lo mismo, ¿no? Lo que facilita es la sumatoria de recursos. Y al mismo tiempo lo que puede obstaculizar es justamente la negación a los nuevos aprendizajes, aferrarse a viejos paradigmas, a tener sus propias percepciones, a tener sus propios puntos de vista como válidos y no contemplar lo de los demás. Viste que hay espacios donde a veces la gente se pone como un poco más retraída, la defensiva, porque cree que en cualquier momento su puesto también va a estar en juego. Entonces, ese miedo tiene que ver con una carencia de recursos. Si esa persona cree que ante determinada acción va a perder, obviamente ahí hay algo que en definitiva lo que está mostrando es que tiene una carencia, una carencia para poder enfrentar esa situación adversa que se le presenta y que no sabe cómo manejarla. Un poco trato de resumirte lo que espero ser claro.

Entrevistador: Sí, sí, sí. Y ahora sería más para sintetizar todo. Si tuvieras que describir cómo sería una PyME que logra integrar de forma coherente ese liderazgo efectivo, desarrollo sostenible, delegación satisfactoria y confianza en los empleados, ¿Qué elementos caracterizarían a esa empresa y qué camino considerás que debería recorrer para llegar a un estado de más desarrollo sostenible estable?

Entrevistado: Claro. ¿Cómo me dijiste? ¿Qué elementos ayudarían para que esto suceda? Sería algo así. Mirá, vuelvo a esto que te decía, ¿no? Pensando, bueno, en una PyME ideal, en una PyME ideal lo que puede de alguna manera generar es, esto es como, a ver, nada se logra de manera aislada ni solitaria, ¿no? Entonces, supongamos que hay un líder, ¿no? Un líder de una PyME o el hijo del dueño de una PyME que quiere generar un cambio. A mí me dicen, me pasan estos temas, estas conversaciones con alumnos que están ahí, ¿no? Trabajan con el viejo y están en ese choque, ¿no? Como que ya el padre viene de un trayecto y un dominio de la empresa que, bueno, el hijo lo tiene ahí como el aprendiz, pero que todo aporte del hijo que quizás está estudiando administración de empresas, contador o lo que fuera, no le da mucho margen, ¿no? Lo quiere tener de colaborador y ahí es donde se da un poco la fricción. Creo que ahí, en definitiva, puede ver, como en algunos casos, un desgaste muy fuerte, donde hay una posición férrea quizás del líder de la organización y el hijo que quiere de alguna manera generar ese cambio y para no perder, un elemento que podría llegar a ser es crear alianza, ¿no? Y esto me parece que es lo que de alguna manera permite lo que es la, en definitiva, un poco también, acá estamos hablando de lo que es la generación del cambio, ¿no? Cómo poder generar el cambio en una organización. Inevitablemente, acá, para no que quede una cuestión en dos bandos, quizás los elementos tienen que ver con eso, ¿no? Ver con qué recursos contás, ver quiénes de alguna manera pueden sumarse a estos nuevos lineamientos, esta cuestión de poder proyectarse hacia algo más sostenible, que te permita tener cierta agilidad en los procesos, en algunas cuestiones que obviamente los van a impactar. Creo que, en definitiva, quizás, sea ese camino, ¿no? Si no los tenés hoy los recursos, primero, fondear con qué contás. Algo siempre vas a rescatar, no importa qué, y también uno tiene que ser ahí, nivelar expectativas y ser realista, decir, bueno, no es que, yo digo, bueno, no hay nadie profesional en la empresa y por lo tanto descarto a todos. Tener, de alguna manera, un diagnóstico de los recursos, te permite ver bien con qué contás, qué limitaciones tenés, y ahí empezar a armar equipos. Y si es necesario, empezar a darle una inyección de algunos recursos de afuera, ¿no? Entonces, vas como armando equipos alineados en una proyección. Creo que, en definitiva, también, digo, en el caso puntual, quizás acá estoy hablando de un caso concreto, ¿no? De cuestión generacional, donde generación joven choca con generación que lideró siempre la empresa, pero puede llegar a ser un camino como para empezar, de alguna manera, generar otro tipo de trabajo, ¿no? Y más con una función desde el lado colaborativo, ¿no? Entonces, formando equipos, generando ciertos cambios, ¿sí? Aunque sean pequeños, que no siempre son cambios pequeños, todo depende de cómo uno lo quiera ver, pero que tengan un impacto dentro de la organización, que favorezcan, obviamente, a nuevos recursos. Bueno, creo que, en definitiva, veo por ese lado, ¿no? En la conformación de equipos, potenciar, ¿sí? A los recursos con los cuales tenés. Ver con quiénes no, porque eso también te puede llegar a suceder. O sea, vos podés tener tres escenarios distintos, la gente que te va a acompañar, los que podés seducir y que tarde o temprano se pueden sumar, y aquellos que quizás, por las razones que fueran, no se sumen. Y, bueno, ahí es donde uno tiene que lidiar y tratar de ser cierta mayoría para ir de a poco y ir logrando los cambios. Eso, y si vos tenés un propósito claro y una dirección específica sobre la organización, vinculada con sostenibilidad, con cuestiones que tienen que ver, quizás, con el manejo de los recursos, ¿no? Buscando, quizás, como las suelen pasar con las empresas de triple impacto, que tienen esta mirada también. Bueno, creo que por ahí podría llegar a ser, ¿no? El trabajo más de hormiga,

más pequeño, pero que tiene un impacto a largo plazo.

Entrevistador: Ok. Y ya para cerrar, me habías mencionado que recomendabas o creías más factible que el estilo de liderazgo sea un estilo de liderazgo adaptable. ¿Eso podría ser un estilo de liderazgo situacional?

Entrevistado: Sí, sí, un poco lo que habíamos hablado en su momento. Y situacional, digo, hasta con ese dinamismo de incorporar conocimiento nuevo, ¿no? De estar atento, de él mismo también ser alguien que está formándose, que ese liderazgo situacional justamente es de contexto, ¿no? Para poder analizar el contexto necesitas actualizarte permanentemente para hacer las lecturas, no solamente del mercado en el cual te desarrollás, sino también en todas las cosas que tienen que ver con tus colaboradores, problemáticas, situaciones que tienen que ver justamente con lo económico. O sea, ese líder, siempre digo, ¿no? Un líder que tiene que estar muy bien informado, ¿no? Y librado de la mayor cantidad de sesgos, ¿no? Que te permita de alguna manera individualizar a cada persona. Es un nivel de exigencia mayor, pero creo que en definitiva, este... Dada las características, ¿sí? Del contexto, creo que es lo de alguna manera le puede... Y obviamente teniendo en cuenta cada patrón, ¿no? De liderazgo que puede llegar a implementar en una situación puntual. Ajustándola, reconvirtiéndolas, actualizándose, creo que podría llegar a ser esto que te digo, ¿no? Entre situacional y movilizador, ¿no? Como que está también ahí a la par acompañando y dando los recursos necesarios a cada persona.

Entrevistador: Bueno, ya vendría siendo todo eso.

Entrevistado: Buenísimo. Bueno, cualquier cosa que necesites o algo que quizás de acá te quedó algo abierto, hacemos un llamado, un audio y lo ampliamos.

Entrevistador: Dale, perfecto. Muchas gracias.

Entrevistado: Dale, listo, Nico. Un abrazo.

TRANSCRIPCIÓN N°9: MARÍA FERNANDA MEDRANO – EXPERTA EN DELEGACIÓN Y COACHING

ENLACE: <https://youtu.be/JFaqzTaEE> 8

Entrevistador: Sí, estoy armando mi tesis sobre liderazgo, cómo impacta en la delegación y todo en el entorno de las pymes, y cómo ello en realidad, lo que se busca en realidad, es cómo afecta la capacidad de las pymes o los líderes de las pymes con estos rasgos de liderazgo y delegación a implementar prácticas sostenibles. Son 10 preguntas, no debería tardar más de 20-30 minutos, y bueno, podemos arrancar con esta, que de qué manera consideras que la estructura de la toma de decisiones dentro de la empresa, en especial en realidad es cuando el dueño concentra la mayor parte del poder, que es común en las pymes, de qué manera esto condiciona la capacidad de la organización para poder incorporar nuevas prácticas, adaptarse al cambios y proyectarse a la largo plazo.

Entrevistada: ¿En qué medida considero que interviene la decisión? En 97%. Es muy alta la capacidad que tienen estos tipos de intervenir, tanto para gestionar cambios, incorporar cambios, implementar cambios, como no hacerlo. Va a depender muchísimo del foco estratégico y empresarial que tenga el dueño de la pyme, un dueño con mentalidad de crecimiento que se está proyectando en el mediano o en el largo plazo, o está tratando de conservar lo que logró y los cambios le quitan el sueño, o no quiere invertir en cambios, piensa que es necesario. Yo creo que la otra vez cuando charlamos de que también va a depender si es primera, segunda, tercera generación de la pyme Yo lo que veo es que las terceras generaciones tienen como muchas nuevas ideas de cómo ser más eficientes, de cómo ser más rentables, pero bueno, al fundador, creador de la pyme por ahí no comparte porque la construyó con otras bases, con otros valores, con otras métricas y variables que en la que medía el éxito y realmente fue exitoso. que lo que pone en riesgo a que esto sea considerado si está bien o está mal, porque para mí no es la pregunta correcta, es en base hacia dónde está yendo la industria en la que está metida tu PyME, hacia dónde está yendo la industria, hacia dónde está yendo el mundo en esa industria, cómo compran, cómo son los compradores actuales de los productos o servicios que brinda mi PyME, cómo se compraba antes, cómo compran ahora, entonces muchas veces cambias por necesidad, cambias porque no te queda

otra, porque te dejan de comprar y tu compañía te cierra, entonces claramente va a depender mucho de cómo piensa el dueño de la PyME, que la PyME puede evolucionar o disfrutar un tiempito más, un corto plazo de la inercia del pasado, que lo trajo hasta acá, que lo hizo exitoso, también no le va, pero se va a quedar en el camino, en mi opinión.

Entrevistador: Y desde tu área de conocimiento, ¿qué características o competencias debería desarrollar el líder de la PyME o el líder de la empresa para liderar procesos de transformación que no dependan exclusivamente de la presencia de él o ella o intervención directa en cada área?

Entrevistada: Bueno, primero creo que la competencia de delegar todo el control y la gestión, y suelo enfocarse en lo estratégico, me parece que la habilidad de delegación deberían desarrollarlas en mayor profundidad que en las grandes empresas, en la PyME casi todo pasa por los dueños o por la familia y no dejan que las decisiones, ya sea para evolucionar, para transformarse, etc., sean co-creadas con las mejores talentos y las mejores cabezas de la PyME que debe haber y muchas. Entonces la delegación es una, el pensamiento estratégico es otro. Según mi opinión, los dueños de PyME piensan más, no tanto estratégicamente, sino piensan más operativamente o ejecutivamente, en gestionar la eficiencia de la empresa, crecer en clientes, etc., pero me parece que esta curiosidad por pensar estratégicamente, che, ¿cómo está comprando el mundo? ¿Hacia dónde está haciendo el mundo? ¿Cómo van a comprar? ¿Quiénes son nuestros compradores? ¿Quiénes eran antes? Un poco en relación a la respuesta anterior, ¿no? ¿Quiénes eran nuestros compradores hasta ahora? ¿Quiénes nos están comprando ahora? ¿Quiénes nos van a comprar dentro de 5 años, 10 años? Esos compradores, o sea, ¿qué valoran hoy? ¿Con quién compito? ¿Cómo deben tener en la cabeza el mapa estratégico de su modelo de negocio? Y otra de las competencias que debería tener sería la curiosidad y la innovación de, bueno, qué elementos, qué herramientas hay disponibles hoy para gestionar unas empresas y cuáles de ellas me puedo hacer, porque lo que veo que en las PyME cuesta mucho, no me toques nada, déjame tú así, estamos bien, tenemos clientes, ganamos dinero, somos eficientes y no quieren tocar nada y evitar el atamos todo con alambre, ¿no? Como para esto de, bueno, total, como somos una PyME podemos emparchar o atar con alambres. Me parece que con la influencia de la inteligencia artificial y cómo se está automatizando el mundo de los servicios y de los productos, el atar con alambre los puede poner en jaque. Así que evitar seguir pensando como habilidad, ¿no? Como piensa cualquier dueña de PyME que fue muy valorado de, hay un problema, enseguida fue con la solución y a veces esa solución era el alambre y para que la empresa sea sostenible y tenga un mejor impacto en el ambiente donde está haciendo su negocio no le va a servir.

Entrevistador: ¿Y vos en qué medida crees que la cultura interna de la organización facilita o obstaculiza la introducción de cambios estructurales relevantes, como puede ser la distribución de responsabilidades?...

Entrevistada: En un ciento por ciento. Otra vez cuando hablábamos yo te contaba que para el coaching, el coaching de empresas, la cultura organizacional de una empresa es cómo piensan y cómo se hacen las cosas en una empresa. Entonces la manera de pensar determina la manera en que hacen las cosas y eso hace que la empresa hoy tenga los resultados que tienen, ¿no? En la actualidad. Que pueden ser buenos, pueden ser más o menos o pueden ser muy malos. Entonces la cultura va a estar constituida y definida por cómo piensan y cómo actúa la PyME. Y una PyME piensa y actúa en base a cómo piensa y actúa el dueño de la compañía. Entonces si es una cultura demasiado empresa familiar o nosotros, no sé, hicimos esto desde cero, no teníamos un mango, empezamos con una silla, bla, bla, bla. Y la cultura es, bueno, nosotros tenemos culturalmente como filosofía de que nos arreglamos con lo que tenemos. Bueno, claramente un cambio estructural no lo van a tolerar. Yo te contaba cuando hablábamos los traves que las personas y las empresas son grupos de personas, o sea que es lo mismo. Cambiamos por dos motivos, ¿no? Por necesidad o por oportunidad. Por oportunidad porque es un dueño de PyME que la está viendo, que sabe que si ya actúa y eso, porque sabe que dentro de tres años el arco va a estar a tres metros más lejos de donde está ahora. O sea, el arco serían los desafíos de la PyME en base a la industria, a sus competidores, etc. Entonces ya la está viendo y ya proactivamente hoy está tomando decisiones, implementando acciones para cuando llegue ese momento estar listo y que no tenga ningún ruido ni interno ni externo, implementar el cambio. Y si no, las PyMEs, que estoy mucho en el segmento PyME, cambian por necesidad, porque no les queda otra. O porque se quedan sin clientes, o porque desaparecen del mapa, o porque el competidor te sacó tres cuerpos, o porque, no sé, el contexto macro y microeconómico del país, nada, te ajustó todos tus números. Entonces, nada, a veces las culturas son muy importantes porque es cómo se

hacen y cómo se piensa y cómo se hacen las cosas en una PyME, pero hay que cuestionarnos si esta manera de pensar y de hacer dentro de esta PyME nos está ayudando a conseguir resultados, a mejorar resultados, a lograr resultados, o solamente nos ayuda a sostener lo que hemos logrado. Y sostener el pasado, todo lo que nos trajo hasta acá, todo lo que conseguimos hasta acá es grandioso, es maravilloso, pero no tiene fuerza o inercia que te empuje para adelante, o sea, solo como que te ayuda a gestionar el presente, que viene como consecuencia del pasado, pero no te alcanza la fuerza o el impulso como para ir a donde está yendo el mundo. Entonces, si la cultura no se empieza a transformar en base a hacia donde está yendo la mayoría de los modelos de negocio, no importa si es un corpo, una PyME o un emprendimiento chiquito, y seguimos gestionando con la cultura que nos trajo hasta acá, y claramente no se van a poder lograr porque los cambios que están desafiando hoy a las corporaciones, no importa el tamaño, son estructurales. Y si la cultura no lo tolera o no habilita espacio para ese cambio cultural, se puede ver en el mediano plazo comprometida la sustentabilidad de la compañía.

Entrevistador: Ok. Y cuando una PyME decide incorporar nuevas prioridades estratégicas, que puede ser organización interna, gestión de talento, o los compromisos con el desarrollo sostenible, ¿vos qué factores consideras que determinan si esa decisión se traduce efectivamente en acciones concretas, o queda relegada frente en el caso de las pymes frente a urgencias del día a día?

Entrevistada: Yo creo que inicialmente va a depender de la cultura, de la pregunta anterior, la pregunta 4. Yo creo que inicialmente va a quedar relegada y van a priorizar siempre la urgencia. Y lo importante, porque si culturalmente o estratégicamente, no tienen como objetivo estratégico hacer un cambio con impacto social y ambiental, y que eso le traiga algún retorno a la compañía que lo pueda visibilizar en indicadores, como por ejemplo, no sé si sigue siendo igual ahora, pero sé que las empresas, por ejemplo, B, o con impacto medioambiental, tienen beneficios impositivos, bla, bla, bla. Y si eso a ellos no les ayuda a mejorar, no sé, su flujo de caja, cómo compran, cómo venden, y lo más probable es que quede relegada. Entonces, yo creo que relacionando todas las preguntas que recorrimos hasta acá, y otras que me hiciste el otro día, yo creo que hay un gran desafío en los que dirigen una pyme, los dueños de pyme, de dejar a las nuevas generaciones que gestionen desde otro lugar, con otra mentalidad, que se queden cerca para ser consultados, porque el pasado los trajo hasta acá, y el pasado es muy importante, y muchas veces cuando no saben a dónde ir, las nuevas metas, ya sean familias de tercera generación, cuarta generación, o gente talentosa del mercado que hayan atraído para que los ayuden a ir donde ellos no son capaces de ir, porque su cabeza, su moneda de trabajar, su moneda de pensar no se los permite. Yo creo que si no empiezan a soltar la gestión, la vieja gestión, dar espacio a la gente que sí está viendo que el mundo está yendo por ese lado, que más allá de ganar dinero, hoy todo el mundo se cuestiona cómo ganan dinero las empresas, si contaminando el ambiente, no es lo mismo contaminar el ambiente que no contaminarlo, de tener un impacto positivo en el contexto social en que la pyme está inmersa que no tenerlo, no da todo lo mismo, el 84% de la población mundial, como hablábamos el otro día, son millennials centennials, o sea que el 84% de la población mundial tiene menos de 40 años, son todos jóvenes, y dentro de 10 años me imagino que va a ser el 95%, o el 90% de la población mundial, millennials centennials, que tienen otros valores, que se manejan por sentido, por propósito, las empresas también van a dejar de ser atractivas para atraer talento, o sea que la gente que esté buscando laburos, si la pyme no tiene un impacto, un compromiso con impacto social o muy ambiental, puede ser cuestionada, inclusive poco atractiva para que los mejores talentos del mercado la elijan y quieran trabajar en esa compañía, y también les va a costar mucho, no solo atraer el mejor talento del mercado, sino al que ya está dentro de la compañía, retenerlo, y van a ser capaces de atraer solamente lo que el mercado descartó, lo que el mercado no quiso, la gente que no serían los mejores talentos del mercado. Entonces, para resumir un poquito esta respuesta, para no explayarme demasiado, yo creo que en el porcentaje, espera que vuelva a leer, perdón, Nico, qué factores consigue determinada esta decisión traduce efectivamente en las acciones sostenidas en el tiempo, quedará, queda relegada. Y la pregunta es, ¿no?, del 1 al 10, cuánto te tiene que molestar tu actualidad, tu pyme, para cambiar? Porque la peor manera de cambiar es 10 de 10, cuando cambias porque no te queda otra. Y aprender a leer mejor y a entender los beneficios del futuro, de que por más que lo urgente, lo importante hoy, sean otras métricas u otras variables del modelo de negocio, para el mediano y el largo plazo, seguir poniendo el foco en el impacto social y ambiental, les va a traer muchos beneficios en el futuro. Pero que si todo el tiempo los van interrumpiendo o los van cancelando, el mediano plazo y el largo plazo los puede dejar fuera de este mapa

estratégico, donde el 90% de la población hoy compra de otra manera, trabaja de otra manera, evalúa y analiza si una empresa o un modelo de negocio es bueno o malo es de otra manera. La generación X, que la mía ya casi no va a estar en el mercado, que es la última que por ahí tiene un doble foco en cómo generan valor las empresas, y la generación anterior ya no existe. Entonces, es un tema que siempre debería estar en la agenda estratégica de cualquier dueño de pymes.

Entrevistador: ¿Y el contexto de las pymes? ¿Vos de qué manera crees que influye? Ya lo habías mencionado un poco, pero para expandir. ¿De manera que crees que influye el contexto económico e institucional del país en la disposición de los líderes para comprometerse con los objetivos que van más allá de esa supervivencia de las pymes? ¿Que puede ser el desarrollo del equipo humano, la capacitación, la administración estratégica, o la responsabilidad social y ambiental?

Entrevistada: Mirá, influye mucho, lo habíamos anticipado en la otra pregunta. Todas las pymes o todos los negocios, ya seas un profesional independiente como yo, o una pyme o una corporación, sucede en un contexto. Entonces, el contexto influye, pero no determina los resultados. O sea, vos tenés que leer el contexto en el que te toca hacer negocios, ¿no? Cada dueño de pyme tiene que leer el contexto bueno que hay. El contexto 2026, ¿no? En mi industria, en mi negocio, en la región donde yo estoy instalado, bla, bla, bla. O sea, ¿cuánto me va a influir? Por eso, el dueño de pyme tiene que estar más en lo estratégico y menos en lo operativo. Por eso tiene que delegar todo el control operativo, quejarse, que no le soplan la nuca a todos los mandos medios de su compañía. Entonces, cuando vos lees bien el contexto, influye, pero no determina. Los tipos dueños de pyme son personas muy inteligentes, ¿no? Entonces, no es que no se dan cuenta. Pero el día a día, el estar metido tanto en la operación, por ahí te hace caer en la trampa de que te está determinando tus resultados. Y bueno, ok, no voy a poder hacer nada y entregarse, ¿no? En todo esto. Pero si vos tenés un dueño de pyme que logra tomar distancia de la operación, del día a día, de estar en el barro, en la trinchera, y dice, bueno, ok, este año va a ser desafiante, pero en vez de pensar esta nueva práctica, ¿no? De ser más sustentable, de todas estas propuestas, estar pensando tres años. Ok, este año es difícil, pero yo dentro de tres años quiero que mi pyme esté acá. Entonces, yo hoy ya tengo que, por lo menos la parte estratégica, este año lo uso para hacer el borrador, para hacer el mapa estratégico, para... O sea, no podés no hacerlo. Porque dentro de tres años, cuando decís, bueno, ahora sí las cosas están para darnos el lujo de hacer tal cosa, estás tarde, porque tu competidor ya lo hizo. Entonces, es muy... es de altísimo impacto.

Entrevistador: Ok.

Entrevistada: Hay alguien en la empresa que solo tiene que estar pensando. En la actualidad de la compañía y en el mediano plazo de la compañía. Si quieres sostenerse, ¿no? En el tiempo como empresa.

Entrevistador: Sí. Y si tuvieras que identificar las principales barreras que impiden a una pyme avanzar hacia una gestión más sostenible, ¿cuál señalarías como las más difíciles de superar? ¿Y por qué crees que siguen persistiendo de las pymes a pesar de las consecuencias negativas que son mucho más evidentes?

Entrevistador: Bien, yo creo que... no sé mucho de este tema en especialidad, pero yo creo, por lo que veo y por mi experiencia, y de haber sido empleada de empresas muchos años, yo creo que lo que más les cuesta... son los costos fijos que tienen las empresas, ¿no? Para hacer negocios. El costo fijo más alto que tienen las empresas son el capital humano, las personas, y todo lo que implica una pyme tener en blanco a sus empleados y con la influencia insistente de los sindicatos y la cantidad de impuestos que hay que pagar por eso. Yo creo que una de las causas puede ser eso, los costos fijos de tener empleados en blanco, que está bien, pero que en el contexto como la Argentina, hasta que no se acomode algunas cosas, puede llegar a seguir haciéndoselos difícil. Los costos de producción, ¿no? Depende si lo que está produciendo tiene... son importados, o sea, los tienen que importar, o son de industria nacional, porque también eso, la cantidad, la carga de impuestos que tiene la producción en la Argentina es altísima, por eso también los precios son súper altos. Y también creo que otra variable puede ser, que se da mucho en las pymes, es... No sé si en todas las que entrevistaste te diste cuenta, pero viste que en algunas pymes ya es segunda o tercera generación. Entonces, que alguna de las primeras generaciones esté tan metida, tan metida, que no habilite estos espacios de cambio. Yo creo que por ahí puede andar.

Entrevistador: Sí. Y... ¿qué rol consideras que juega el equipo de trabajo, en especial de sus capacidades, su nivel de compromiso, y en especial de su grado de autonomía, en la toma de decisiones, en la posibilidad de que la empresa pueda desarrollarse de forma sostenible en el

tiempo? ¿Cómo se relaciona esto con la forma en que el líder gestiona y acompaña al equipo?

Entrevistada: Bueno, hay dos maneras para mí de verlo. O sea, el rol de los equipos es todo. Vos podés tener los mejores mandos medios y dueños de empresas del mundo, pero si no tenés grandes equipos, personas que sepan trabajar, que sepan lo que hacen, que tengan conocimientos, que tengan habilidades, que tengan experiencia, es muy difícil que la empresa llegue muy lejos y sobre todo que pueda perdurar en el tiempo. Entonces, para mí, el equipo define el 80% de los resultados de un partido de fútbol. Vos podés ser el mejor director técnico de un partido de fútbol, pero si tenés un equipo medio pelo, es muy difícil que ganes tres partidos seguidos. Es muy difícil. Entonces, el equipo se lleva el mayor impacto, en mi opinión. Y esos equipos van a poder impactar en un 20% o en un 80% depende de la calidad del líder que los esté gestionando. Porque si los líderes no tienen foco en el desarrollo del equipo, en que cada vez aprendan más, sepan más de esto, estén actualizados, que los entrenen en nuevas habilidades, en compartirles la información más estratégica de la compañía, para que entiendan por qué tareas simples, en vez de ser un embole hacerlas, hay que hacerlas porque están impactando en algún indicador de la compañía. Entonces, yo creo que esa relación entre equipo y manager o gerente se lleva a puesta la compañía. De hecho, hay una, según la teoría, no me acuerdo el autor, dicen que el 70% de los resultados económicos de una compañía va a estar dado por la calidad del management que tenga, por la calidad de sus mandos medios, o de los que toman decisiones. Entonces, si vos tenés una población en una pyme de gerentes o jefes mediocre, y bueno, tus resultados van a llegar hasta ahí. En cambio, si vos tenés, por eso decía que el dueño se corra un poco y haga crecer a sus mandos medios, una población de mandos medios robusta, nada, tu compañía va a llegar 100, 200, 300 metros más, muchísimo más. Es una, no se puede evitar, no se puede disimular, por más que no lo converses, no puedes evitar que suceda.

Entrevistador: Entonces, para sintetizarlo, ¿existe alguna relación entre la manera en que el líder de la empresa distribuye las responsabilidades de la organización, y la capacidad de la empresa para generar impactos positivos, sostenibles, desarrollo sostenible?

Entrevistada: Sí, Nico, no sé en qué medida, en qué medida exacta, pero sí, me tengo que jugar por un resultado en un 90%.

Entrevistador: Ok. Y si tuvieras que describir, ¿cómo sería una pyme argentina que logra integrar de forma coherente ese liderazgo, la gestión del equipo, la confianza del equipo, la autonomía, y su propio compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible? ¿Qué elementos consideras que la caracterizarían, que la describirían, y qué caminos consideras que debería recorrer esa empresa para llegar a ese estado, desde la realidad actual de las empresas de hoy en día?

Entrevistada: Mira, empiezo por el final. Yo creo que si la compañía tiene la intención de llegar a ese estado deseado, y transformarse de la pyme que soy a una pyme más sostenible, etc., me parece que tiene que, primero, las personas, las empresas son personas, y más en todas, pero una pyme es el dueño de la empresa casi, la empresa. Entonces, las personas, ya sea en el mundo de los negocios o en la vida personal, cambian por dos motivos, o por necesidad o por oportunidad. O sea, una pyme puede cambiar su moneda de trabajar, su estrategia, las decisiones que toma por necesidad o por oportunidad. Por necesidad, porque si no, se extingue, si no, tiene que bajar la persiana, si no, se quedan afuera del mercado, de la industria. Entonces, ya sea que uno reaccione por necesidad, y por el otro lado están las pymes que reaccionan por oportunidad, ¿no? Porque están viendo que el mundo va a ir para otro lado, que dentro de unos años, trabajar de manera diferente los va a seguir sosteniendo en el mundo de los negocios, van a poder seguir haciendo los negocios, de que hay maneras distintas de trabajar que las hace más eficientes o más innovadoras. Entonces, yo creo que si la empresa no para la pelota para pensar la jugada, la próxima jugada es un mediano y largo plazo, por eso hoy te hablaba de volviendo el dueño de la pyme, ¿no? Es decir, bueno, hay alguien que tiene que estar solo pensando en lo que viene, en las próximas jugadas. Entonces, si eso no sucede, esa situación deseada no va a ser optimista, va a ser solo una conversación, una linda intención, pero no lo van a lograr, en mi opinión, ¿no? Y la primera parte de la pregunta me la olvidé, ¿me la repetís?

Entrevistador: Sí. Si tuvieras que describir la empresa que logra realizar esta integración de forma coherente entre el estilo de liderazgo, la gestión del equipo, que esté basada en la confianza y en la autonomía, y el compromiso de desarrollo sostenible, ¿qué elementos describiría en esta empresa?

Entrevistada: Y yo creo que una empresa que piensa en el mediano y en el largo plazo, que no solo piensa en resolver su actualidad de este año, cuando digo actualidad es 2026, o sea

que la estoy poniendo como una empresa que piensa, una pyme que piensa estratégicamente su negocio, debería tener en sus mandos medios especialistas, gente que sepa de lo que hace, y no que se haya solo desarrollado por oficio en el rol, ¿no? O sea que entró de jovencito a la pyme y lo aprendió en el oficio, me parece que llega un momento que eso te empieza a comprometer el crecimiento de la persona, por ende va a comprometer el crecimiento de la pyme, entonces personas desarrolladas, o por lo menos con inquietudes, con curiosidades, a ver, che, cómo se está haciendo esto en el mundo, cómo se está haciendo esto en esta industria, en el resto de la región, bla, bla, bla, bla. Entonces personas con curiosidad y mucho más preparadas, tenés que estar preparado, ahora ya no es un lujo, es un o cambias o te cambian, porque las empresas hoy no se pueden dar del lujo de esperar a que las empresas, que las personas tengan en algún momento las ganas de cambiar. También me imagino que otra de las características es una pyme más integrada en el ecosistema de los modelos de negocios de pymes de la actualidad, o sea, salir de su metro cuadrado y ir, por ejemplo, a charlas de cámaras o de cámaras de comercio, o de emprendedores o lo que sea, tienen que estar como mucho más informados de cómo se gestionan los negocios de ahora pensando en los tres años. Todo eso que te dije para mí lo resume en pymes con pensamientos más estratégicos.

Entrevistador: Bueno, eso ya vendría siendo todo.

Entrevistada: Sí.

Entrevistador: Así que muchas gracias, me sirve de motivo.

Entrevistada: Ah, ¿ya terminamos? ¿Terminamos?

Entrevistador: Sí, sí, son diez respuestas cortas, pero...

Entrevistada: Ah, pensé que íbamos cinco o seis.

Entrevistador: No, no, no, son de desarrollo extenso, pero en general, igual a veces cuando respondes una, también respuestas...

Entrevistada: Empezás a responder las que vienen.

TRANSCRIPCIÓN N°10: YAMILA CELESTE SCOLLO – EXPERTA EN SOSTENIBILIDAD

ENLACE: <https://youtu.be/vV-3aM6jWcE>

Entrevistador: Hola, hola.

Entrevistada: Hola.

Entrevistador: Hola.

Entrevistada: ¿Cómo estás, Nicolás? ¿Me escuchás?

Entrevistador: Sí, te escucho.

Entrevistada: Excelente.

Entrevistador: Bueno, no me está detectando la cámara.

Entrevistada: Ah, no pasa nada. Bueno, yo con esta carita, perdóname, es la carita de... Al fin del día, pero bueno, un gusto.

Entrevistador: Un gusto. Bueno, lo que va sería esto, es una entrevista de unas 10 preguntas.

Entrevistada: Ok.

Entrevistador: Estimo, será a lo sumo media hora.

Entrevistada: No te preocupes.

Entrevistador: Perfecto.

Entrevistador: Y se trata, la tesis se trata sobre cómo el estilo de liderazgo afecta a la delegación y cómo eso afecta, esto todo en empresas PYME, del AMBA, y cómo eso afecta a que esas empresas puedan desarrollarse sosteniblemente.

Entrevistada: Ok.

Entrevistador: Sí, bueno. A ver, las tengo por acá. ¿Vos trabajaste con PYMES o relacionado a PYMES? Bien.

Entrevistada: Sí, en un montón de puntos. Yo primero, si querés, te digo eso. Desde los 15 años soy voluntaria en distintas ONGs, después estudié en ciencias económicas, en ciencias económicas me mantuve como voluntaria en esas ONGs ya como asesora en términos de ciencias económicas, después, eso durante distintos años, después de graduarme también, fui

gerente de sustentabilidad seis años en Carrefour Argentina. Y hace un año y medio estoy como gerente de desarrollo de marcas propias en Carrefour Argentina, en donde el 90% de mi trabajo es con PYMES. Pero también como gerente de sustentabilidad trabajé muchísimo con PYMES en distintos aspectos. Así que, sí, trabajé.

Entrevistador: Ok.

Entrevistada: Ahora, antes, después, con distintos aspectos.

Entrevistador: Entonces, en tu experiencia, ¿de qué manera considerás que la estructura de la toma de decisiones dentro de la PYME, en especial en general, porque según tengo entendido, las PYMES suelen tener más un poder autocrático, digamos, donde el líder toma todas las decisiones, ¿cómo esa estructura de toma de decisiones condiciona la capacidad de esa empresa para poder incorporar nuevas prácticas, adaptarse al cambio y proyectarse a largo plazo?

Entrevistada: Sí. Bueno, el cómo es amplio y obviamente lo repasamos ahora. Ahí hay algo clave, vos nombraste la autocracia, ¿no? Y tiene que ver con, independientemente del tamaño de la empresa, lo que es súper importante es cómo está organizado ese liderazgo. Y ahí hay un punto clave, porque vos tenés el organigrama formal y el organigrama no formal, ¿no? Porque una cosa puede ser lo que figuran los papeles, y otra cosa es quién efectivamente ejerce ese liderazgo o esa toma de decisiones en un determinado tema, punto, o lo que sea. Eso como primer punto. Entonces, independientemente del tamaño de la empresa, importa cuán verticalista sea o cuán horizontalista sea en términos de esa toma de decisiones. Por lo general, vamos a generalizar, y siempre que generalicemos matemáticamente vamos a incurrir en un error grave de desvío, pero digo, vamos a avanzar en el concepto. Por lo general, cuando hablamos de una pyme vamos a estar hablando de una persona fundadora o dueña de ese proyecto, que ama ese proyecto con todo su corazón, ¿no? Y ahí entraría a distinguir como dos grandes grupos. La pyme que ya nace sustentable, que ya nace con esa visión en donde el triple impacto ya lo tiene incorporado. Entonces, esas pymes, las pymes que por lo general son empresas B, o están muy cerquita de empresas B, hayan certificado o no, o sea, tienen como ese insight, ya eso les viene en el ADN y la bajada, sea vertical o no, está como empapado o embebido en toda la organización, en cada una de esas decisiones, porque ya nace así esa empresa. Ahora, todas aquellas otras pymes, que no tengo un número certero, pero si querés, hagan un número así muy muy rápido, te atrevería a decir que son más del 90%, son aquellas en las que tienen que incluir los temas de ESG para empezar a forzarlos y empezar a trabajarlos. Y ahí vamos a hacer una segunda distinción. En este segundo grupo de empresas que no nacen con el punto de ESG en su ADN, o desde el momento cero como *mindset*, hay algo súper curioso que está ocurriendo, que es el cambio generacional. Y es el cambio generacional, que yo lo celebro totalmente, digo, de *millennials* en adelante, las personas empiezan, justamente, y este es uno de los puntos que Carrefour identificó hace un par de años y viene trabajando con mucha fuerza, pero digo, las personas empiezan a tener decisiones de compra, de consumo, de uso distintas, ya incorporando estos factores de triple impacto en sus decisiones. Entonces, como estas personas como consumidores ya están buscando ese, ya no me da lo mismo, no me da lo mismo quién lo hace, no me da lo mismo si se recicla o no se recicla, no me da lo mismo si esto tiene crueldad animal o no. Entonces, como a la gente ya no le da lo mismo, este cambio generacional de líderes en las pymes está permitiendo que los temas de ESG o los temas de triple impacto empiecen a permear con muchísima más realidad que antes. Ahora, en aquellos en donde todavía no se da el cambio generacional, cuando digo cambio generacional digo que el abuelo fundador se lo pasa al sobrino, al nieto, al hijo, que el papá se lo pasa a la hija, o sea, todo ese recambio natural que se da, cuando no sucede eso, sí hay una cuestión de mercado, en donde hay empresas o rubros en los que es más fácil estar o empezar a conversar con temas de triple impacto y por ende tener ese liderazgo asociado a la definición, y otros que son empresas mucho más tradicionales, digo, si son, no sé, yo te hago galletitas pepas, y todo bien con la sostenibilidad, yo vendo pepas, entonces yo te vendo millones y millones de pepas por semana, me va a importar, pero me va a costar más, no sé, cambiar el *packaging* de mi pepa por uno sostenible, si no es una demanda del cliente. Entonces, el liderazgo interno tiene que venir siempre, y sobre todo en una pyme, acompañado de los números. ¿Cómo es la manera en la que el liderazgo cambia la manera en la que se enfoca justamente una definición en una pyme? Con los números. Entonces, punto número uno, hacer los números, hacer las cuentas. Porque yo siempre hablo de su rentabilidad, tiene que ser sustentable y rentable. Los números tienen que dar. Si yo tengo el mejor producto, súper sustentable, y lo hago carísimo, no se lo vendo a nadie. Entonces, no. Ahora, si yo tengo un producto que de a poquito lo voy mejorando, que le

bajo mi cronaje de plástico, bueno, lo hago más reciclable, lo voy cambiando, bueno, no va a ser perfecto, pero cada pasito va a estar más cerca, y las ventas me van a acompañar. Y no voy a dañar la sanidad o la salud de mi matriz financiera en la empresa. Porque para la pyme es clave hablar de sustentabilidad hablando de números. Los números tienen que dar siempre. Entonces, el liderazgo en una pyme, para que sea sostenible, tiene que venir siempre acompañado de números, de realidad, de negocio. Me callo. No sé si estás respondido, Nico, vos ahí contame.

Entrevistador: No, sí está perfecto. Estoy saltando a otras, ya que va con lo que estabas diciendo. Entonces, digamos que el contexto económico puede ser una variable bastante importante. ¿De qué manera influye el contexto económico global, digamos, del país, no solo de la empresa, para poder comprometerse con estos objetivos?

Entrevistada: Terrible. Influye al 100% en la actualidad y en general, ¿no? Pero digo, al 100%. Yo siempre doy el ejemplo. ¿Qué es más sostenible? ¿Un cepillo de dientes de plástico reciclado, o que vos podés reciclar, que se hace en Argentina, o un cepillo de dientes de bambú que viene de China? Ponele que es de bambú que viene de China y es cero de deforestación, pero tiene miles de toneladas de CO2 solo en el viaje.

Entrevistador: Claro.

Entrevistada: Entonces, de vuelta. Sí, los contextos son difíciles por una situación de contexto económico. Hoy las pymes nacionales están un poco más golpeadas. De hecho, lamentablemente es una realidad que vemos, que muchas pymes cierran. Y eso es parte del contexto actual también. Pero por eso es súper importante, como pyme, tener un liderazgo que te permita insertarte en una gran cadena de valor. Si vos estás inserta en una gran cadena de valor, la supervivencia en el contexto actual es muchísimo mejor. Un número, el 85% de los proveedores o de los productos Carrefour las hacen pymes nacionales. Imaginate esa pyme nacional sin el volumen que maneja Carrefour. Sería complicadísima. Hay pymes que empezaron a producir con nosotros y hoy son los proveedores de todas las marcas propias del país. Hay pymes que empezaron con nosotros, que los acompañamos en las auditorías, en todos los procesos que hacemos desde marcas propias. Y hoy exportan. Esas pymes siempre nos agradecen porque sin Carrefour no hubieran podido tener ese salto, ¿no? En cuanto a expertise, en cuanto a profesionalismo, que les permita generar una capacidad instalada, que les permita abrir sus mercados, extender su actividad, etcétera. Entonces, es súper importante entender los contextos, leer los contextos, tomar decisiones, y desde ese liderazgo tener claro hacia dónde voy a enfocar. Si yo voy a enfocar solamente a vender mi producto en mis canales de venta, está perfecto. Es un nicho más pequeño. Ahora, cuando los contextos con economías un poco más recesivas, como en este caso, ¿no? Pues digo, salvo que seas una minera, o salvo que seas una extractiva, o una financiera, vas a estar más complicado en este contexto actual siendo pyme, ¿no? Entonces, es clave como líder prepararte para estar incluido en una gran cadena de valor, que no sea una dependencia total, pero que sí, ¿viste? Como decían las abuelas, poner huevo en cada canasta. Bueno, es un poco así. Entonces, yo hago mi producto, genero mi canal de ventas genuino, enfoco, y produzco producto, servicio, etcétera. Pero también estoy incluido en una gran cadena de valor que me asegura un piso, que me hace crecer en otros términos de seniority, y en estos contextos me permite sobrevivir de sí.

Entrevistador: Ok. Y si tuvieras que identificar las principales barreras que impiden a una pyme avanzar hacia una gestión más sostenible, ¿cuáles serían estas, además de las económicas, y qué crees que son las razones por las cuales persisten hoy en día?

Entrevistada: Ok. Bueno, me sacaste la más importante. La más importante es la plata. ¿Cuál es la principal barrera? La plata. En términos de lo que sale. ¿No? Digo, tener un producto. No sé, no tengo, veá, por ejemplo. Yo tengo este pañuelito, ¿no? Yo tengo este paquete de pañuelitos que viene en un packaging de plástico. Este packaging de plástico me sale, voy a inventar, 0,001 centavo de pesos. Si yo este mismo packaging lo quiero hacer de polipapel o de papel para hacer un cero plástico, me sale 4 pesos. 4 pesos contra 0,001. Le voy a poner otro ejemplo. Digo, esto me sale, vamos a ponerte, 50 pesos el packaging. Y esto me permite vendértelo a 100 pesos. Y lo que sale en el mercado son, no sé, 105, 110, y yo como Carrefour te lo ofrezco a 100. Y mi packaging sale 50. Si yo esto lo llevo a un packaging de cartón, de polipapel, justamente para menos plástico, en vez de 50 pesos me sale 120. No lo puedo vender si el precio del mercado es 100. No te lo puedo vender. Porque ni siquiera paga ni hablar de la logística. Entonces, lamentablemente, y por eso, o sea, nunca puedo hablar de sustentabilidad sin hablar de plata. Sustentabilidad son las tres P. Plata, persona, planeta. Persona, planeta, plata. Entonces, la plata siempre tiene que estar. Pero justamente no como un objetivo final, que por supuesto tiene que estar, porque si no nos transformamos en una

ONG, no somos pymes. Pero esto es la primera barrera. Los costos de los insumos o de los productos a escala para ser competitivo económicamente. Si no, siempre vas a tener que caer en un nicho de un nivel socioeconómico alto y consciente que es el único que lo va a poder pagar. Y así nunca extiendes tu negocio o tu impacto. Si vos solamente te quedás con lo perfecto en el nicho, es importante, sí, pero te quedás ahí. Ahora, a veces es mejor ir a lo imperfecto y empezar a generar estos cambios que se dan a través de las grandes cadenas de valor, además de tu propuesta. Y la clave es la conversación tuya como pyme con esa gran cadena de valor para decirte, che, yo tengo esto, te lo puedo dar así, a este costo, y te puedo producir esto. Y te puedo dar a este diferencial. Entonces, eso es clave. Entonces, el primero es el económico. Y si querés dejar afuera el económico, que de vuelta, para mí no hay manera de dejarlo afuera, porque es el que hoy manda todo, ¿no? Y sobre todo en este contexto de apertura de importaciones, en donde muchos de las pymes quedan no competitivas frente a estos contextos. Pero bueno, aún así, sacando el eje económico, que de vuelta, para mí es el más importante, uno de los primeros tiene que ver con justamente este nivel de madurez de conversaciones con las grandes empresas o con las grandes cadenas de valor. Saber vender el producto. El marketing para la pyme tiene que ser clave. Ese marketing se define como un estilo de liderazgo, después baja toda la compañía. Tengo que saber vender mi producto. ¿Qué hago? ¿Por qué lo hago? Pero sobre todo, ¿qué te ofrezco? Nosotros, imagínate la cantidad, digo, a mí antes como gerente de sustentabilidad y ahora como gerente de desarrollo de productos, la cantidad de pymes que se nos sientan enfrente a decir, no, porque yo tengo el mejor producto, el más sostenible, hago esto, hago esto, me encanta, soy esto, certifico esto, buenísimo. ¿Cuánto sale? 80% más caro que el... no puedo. Entonces, nada, ese es uno de los puntos. O sea, lo económico primero y si querés sacar a lo económico, la barrera tiene que ver con leer el contexto y poder generar valor a través de una propuesta de... Te diría marketing personal, pero no es marketing personal, es marketing de la propuesta. No como tema marketinero, sino justamente como vender con propiedad el valor agregado de tu propuesta.

Entrevistador: Ok. ¿Y qué características debería tener o competencias debería desarrollar el líder de esa pyme para poder realizar esa transformación?

Entrevistada: Como líder creo que lo clave es poder involucrar a las personas que forman parte de tu organización o de tu pyme, con el compromiso de saber que lo que haces justamente no da lo mismo, no es igual a todo. Y que lo que haces está generando un cambio, que por ahí vos ese cambio no lo vas a ver, pero lo van a ver tus hijos, lo van a ver tus nietos. Entonces, yo siempre lo digo, lo repetía a los equipos acá internamente, es dejar las cosas un poquito mejor que como a vos te las dieron. O sea, dejar el mundo un poquito mejor que te lo dieron. Y como, bueno, a través de mi pyme, a través de mi propuesta, a través de nuestra propuesta, es dejar las cosas, trabajar todos los días para dejar algo un poquito mejor que lo que encontramos. Y para mí eso es clave. O sea, que el liderazgo sea un liderazgo asertivo, que sea un liderazgo empático, que no pierda la capacidad de las conversaciones duras y cuantitativas de numéricas y de negocio, que siempre haya una visión de negocio compartida con el equipo, pero sobre todo con el engagement. O sea, que haya un compromiso de que hacemos lo que hacemos porque creemos en lo que hacemos. Y no simplemente porque es lo que tenemos que hacer o porque es mi trabajo. No, es creer en lo que haces, amar lo que haces y saber que por ahí no va a ser perfecto, pero va a ser mejor que lo que existía. Y además vas a ganar plata. Pero bueno, es un poco eso, ese tipo de liderazgo que tiene que ver con el compromiso de las personas, con saber escuchar. Yo siempre digo, somos personas trabajando con personas para las personas. Entonces nunca se nos puede pasar por alto que nos pasan un montón de cosas, que vamos a tener distintos intereses, que vamos a tener distintas motivaciones, que vamos a tener días buenos, días malos y demás. Pero nos tiene que guiar a todos la misma pasión por lo que hacemos y saber que lo que hacemos no es algo más. Que estamos dejando una huellita distinta. Para mí eso es.

Entrevistador: ¿Y cómo evaluás el vínculo entre la capacidad del líder para poder confiar en los colaboradores y delegar satisfactoriamente, podríamos decirlo, con la posibilidad real de que la empresa avance hacia esos modelos más sostenibles?

Entrevistada: ¿Cómo lo linkeo? De vuelta al 100%. Porque un líder comprometido y enfocado, que integra el triple impacto, a ver, la mejor manera de hablar de sostenibilidad es no hablar de sostenibilidad. Justamente es que ya esté tan metido en tu raíz, en tu conversación, que yo no tenga que hablarte aparte de la sostenibilidad. Porque yo tomo esas decisiones ya con esto automático, con el mindset totalmente incorporado. Entonces, el linkeo es clave, es directo y es total. Porque, en definitiva, si la persona, si el líder, tiene esa convicción, va a saber trasladar esa convicción, esa preocupación, a la toma de decisiones diaria. Entonces, no tengo que

armar un comité de para... Después sí, obviamente tengo que empujar, tengo que medir, pero la mejor manera de hablar de sostenibilidad es no hablando, incorporándola en la toma de decisión. Entonces, es clave el rol del líder, de la cabeza de equipo, de la pyme, que pueda, primero, estar convencido él o ella, o sea, que la persona pueda estar convencida de efectivamente que lo que está haciendo lo tiene que hacer de esa manera, porque esa es la mejor manera de hacerlo, y eso se lo va a trasladar a los equipos de manera autónoma, de manera genuina. Eso es el linkeo principal.

Entrevistador: ¿Y qué factores consideras que determinan si esa decisión se puede traducir en acciones concretas y sostenerse el tiempo antes que, digamos, las decisiones que una pyme puede tomar masa para el día a día para sostenerse económicamente?

Entrevistada: ¿Cómo, cómo? A ver, repétame, perdón.

Entrevistador: ¿Qué factores consideras que estos líderes pueden tomar como decisiones estratégicas para poder desarrollarse sosteniblemente en comparación a las decisiones más cotidianas de económicas, de sostenerse económicamente el día a día?

Entrevistada: Bueno, como factores principales, te diría que seleccionar muy bien a tu cadena de valor. Seleccionar a tu cadena de valor. Yo no puedo decir que yo soy sostenible si miro para atrás y todos mis proveedores de materia prima, de producto, de lo que sea, están flojos de papeles. O no tienen el agente registrado. Entonces, los factores, uno de los principales factores es revisar mi cadena de valor, ¿no? O sea, que mi decir sea coherente con mi accionar. O sea, yo no tengo que decir, tengo que hacer. Si yo digo sin hacer, caigo en un greenwashing imperdonable. De ahí no se vuelve. No se vuelve. Es lo que todo líder tiene que evitar con total preocupación. O sea, caer en un greenwashing. O sea, nunca tenemos que hacer una declaración de deseos. Tenemos que hacer, tenemos que hacer justamente, tenemos que contar lo que hicimos, no lo que voy a hacer. Lo que ya hice, lo que ya el cliente puede ver, puede percibir la sociedad, puede comprobar por sí mismo. Como factores principales, la revisión de la cadena de valor es clave. Es lo que me define como pyme, digamos, o como organización en cuanto a cómo voy a encarar las cosas. No es solamente lo que hago, sino para atrás, para adelante. ¿Qué hago después? ¿Qué solución doy al después? Yo te genero un producto espectacular, pero todo el tiempo te estoy generando, no sé, botellas de plástico. Bueno, ¿y qué solución tengo para eso? Más allá de que sean reciclables. Trabajo con la comunidad para que sean reciclables. Trabajo con mi equipo para la concientización. Trabajo con mis clientes para decirles, che, acordate que esta botella es reciclable. Trabajo con opciones de refill. Acercate o lleva esta botella una vez utilizado, limpio y seco, acto, punto verde más cercano. Si no hay punto verde más cercano, trabajo con la comunidad para tenerlo. Entonces, como factores, eso, la coherencia entre el decir y el hacer, el mirar primero para adentro en tu cadena de valor y en cómo gestionás vos, tu equipo, tus recursos, y después sí para afuera. Porque si no tenés eso, sí se puede caer muy rápidamente cualquier propuesta, cualquier intención, buena intención de sostenibilidad. Entonces, primero que te den los números, la economía como clave, y después esta revisión para adentro de qué hago, cómo lo hago, dónde lo hago y qué pasa después. O sea, esa coherencia es clave.

Entrevistador: Y ya dejando un poco de lado los líderes, ¿qué rol considerás que juega el equipo de trabajo de los empleados con la posibilidad de que la pyme pueda desarrollarse sosteniblemente?

Entrevistada: Bueno, eso está buenísimo, porque uno de los estilos principales de liderazgo tiene que ver, che, bueno, acá sé lo que yo digo, más copado, menos copado, todo lo que yo digo, y punto. Y otra cosa es, si yo, en ese estilo de liderazgo, doy espacio a la innovación, a la conversación y a la propuesta. Porque si yo doy ese espacio, ¿no? Significa que estoy ávida de recibir información, de escuchar algo distinto, de che, yo lo veo así, che. Che, ¿sabés qué se me ocurrió? Che, ¿sabés lo que vi? Che, ¿sabés qué podemos hacer esto? Entonces, como líder, habilitar esos espacios para la innovación y la conversación son clave. Luego, y por supuesto, esa idea se tiene que trabajar en proyecto, ese proyecto tiene que ser cuantificado y hay que pasarlo a la viabilidad económica para llevarlo a cabo o no. Pero es clave que el equipo de trabajo pueda sentirse con la libertad de proponer, de intentar, de hacer, de acompañar esa innovación, porque esa misma innovación puede venir desde adentro y no la estamos viendo. Entonces, el rol del líder es clave para poder habilitar esos espacios de conversación, de escucha, de propuesta y ayudar a que esas ideas se plasmen en algo viable o en un piloto, o por lo menos intentarlo.

Entrevistador: ¿De qué manera se relaciona que el conductor de la PYME, el líder, pueda distribuir estas responsabilidades, estas tareas, las pueda delegar satisfactoriamente con la capacidad de que la empresa pueda generar esos impactos?

Entrevistada: ¿De qué manera se relaciona, era?

Entrevistador: Sí, ¿de qué manera se relaciona una delegación satisfactoria con la capacidad de la empresa de desarrollarse sosteniblemente?

Entrevistada: Excelente. Bueno, está buenísimo. Porque hablar de liderazgo y delegación es terrible. Buenísimo, no todas las personas están dispuestas a delegar tan libremente. Delegar barra soltar, ¿no?

Entrevistador: Sí, soltar el poder.

Entrevistada: Entonces, claro, todas las ecuaciones de poder juegan siempre. Entonces, estar hermoso el linkeo. Te felicito por este linkeo. Para que una empresa sea más sostenible, necesariamente tiene que tener liderazgos que permitan una delegación sana y que habiliten a espacios de poder, digamos, delegables o de toma de decisión delegables. De vuelta, si todo es no. Porque acá se hizo así siempre y es así. Bueno, obviamente, esa inflexibilidad no va a llevarte nunca a cambiar. Y la sostenibilidad es un paradigma de cambio. La sostenibilidad es un paradigma de cambio. Que tiene que venir siempre acompañada de la ecuación económica, etc. O sea, todo lo que ya hablamos antes. Pero necesita ser flexible al cambio. Sabiendo que a veces no va a ser perfecta, pero va a dar esos pequeños pasos hacia una versión mejorada de lo que era antes o de su propuesta inicial o tradicional. Entonces, es clave. Es clave que como líder de una pyme pueda entender que a veces la delegación no es total. Pero sí que pueda identificar los grados de delegación o los temas de delegación o los espacios de delegación en distintas personas, independientemente de la estructura formal. Porque justamente, y linkeado a lo anterior, eso es lo que me habilita a los espacios de innovación, a las conversaciones. Y esos espacios de innovación te pueden generar ganancias o negocios que se expanden a otro nivel. Entonces, es clave. La delegación en un estilo de liderazgo que permita justamente esa delegación está linkeada directamente con la sostenibilidad en términos de el paradigma que propone la flexibilidad, la vacancia. Es muy importante la vacancia. Yo no voy a delegar cualquier cosa en cualquier persona. Pero sí cuando identifico que hay una persona con un potencial, con un interés, bueno, primero ayudar a crecer a esa persona, a desarrollar las habilidades que a mí me permitan poder delegar ese tema, ese rubro, ese pilar de trabajo en esa persona. Y que justamente lo que me permita es que yo pueda delegar eficientemente en pos de tener una empresa más sostenible, más eficiente y muchísimo más rentable. Así que, excelente.

Entrevistador: Y si tuvieras que describir una pyme ideal, fantasma, o sea, imaginaria, perdón, que logra integrar de forma coherente este liderazgo, delegación satisfactoria y un compromiso con el desarrollo sostenible, ¿qué elementos la caracterizas? ¿Qué camino considerarás que debería recorrer esa empresa para poder llegar a un estado donde es mucho más sostenible y más consciente?

Entrevistada: Ok. Bueno, primero la adaptabilidad. ¿No? La adaptabilidad que tiene que ver con esto de, bueno, trabajo para un proyecto chico, trabajo para un proyecto grande, me puedo insertar en una gran cadena de valor.

Entrevistador: Claro.

Entrevistada: Entonces la adaptabilidad me parece clave. Segundo, esto que, esto de la vacancia en términos de lo económico, ¿no? O sea, tener siempre presentes los números. Vos podés tener la mejor intención, el mejor proyecto, hasta el mejor producto. ¿No tenés claro tus números? Sonaste. Porque si es una empresa metida en un ecosistema de supervivencia económica financiera, entonces vas a tener que hablar de números. Te guste o no, te sientas cómodo o no. La vacancia en términos de números es clave. Y me parece que tercero tiene que ver con esto de la propia convicción. ¿No? El amar lo que haces, porque esa es la manera en la que vos vas a poder trasladar la pasión a tu equipo, vas a integrar las personas en tu equipo con ese compromiso, con ese mindset. Y sobre todo, y por último, reconocer la diversidad de perfiles. Y la diversidad de perfiles hoy enriquece esa toma de decisiones y justamente lo lleva a otro nivel. Esto que decíamos, líderes que puedan estar aptos para gestionar la diversidad, pero también para habilitar esos espacios de escucha y esos espacios de innovación que le van a permitir a la adaptabilidad, a los números y justamente a esta diversificación, poder generar una propuesta consolidada o sólida, mejor dicho, que se pueda consolidar en el tiempo como lo que es una empresa. Que genera ganancias, que genera números, que genera interés y que además genera el triple impacto.

Entrevistador: Ok. Y ahora como profesora, ¿hay algo que creas que haya podido faltar o que podamos agregar para agregar valor en relación a liderazgo, delegación, desarrollo sostenible?

Entrevistada: Si me grabaste, creo que tenés toda la info, así que aprovecha, desglosa todo. Yo lo que partiría es de estas definiciones de RCE, desarrollo sostenible y sostenibilidad, de

cómo vas a encarar esto. Y al final yo lo que cerraría es, pero bueno, ahí vos lo vas a manejar más con tu facu, yo en UADE di poquitas clases, solo de invitada en algunas cosas, entonces no conozco bien desde adentro cómo lo abordan. Pero por ejemplo, una de las cosas que pondría al final es esto de, y ojo, que así como la sostenibilidad vino a reemplazar el paradigma de la RSE, hoy la regeneración está empezando a tener esas conversaciones que en un futuro, vaya a saber, mediano o largo plazo, no lo sabemos, pueda llegar a reemplazar a la sostenibilidad hoy en día. Nada, o sea, como para dar ese cierre evolutivo, entonces arrancas con un storytelling que arranca de la RSE, desarrollas todo tu trabajo con la sostenibilidad, le pones el liderazgo, es decir, ojo, que así como la sostenibilidad rompió el paradigma de la propuesta de la RSE, ojo, que ya se está empezando a gestar una conversación de la regeneración que pueda ser el puntapié para las nuevas conversaciones en reemplazar a la sostenibilidad. No sé, por ahí es muy polémico, si no te va.

Entrevistador: No, lo agrego, es bueno.

Entrevistada: Y lo otro es agregar como fuente todo lo que es Empresas B, pero Empresas B desde las PyME, porque Empresas B hace un par de años que incorporó a Empresas Grandes, no vamos a ver nombres, pero incorporó a Empresas Grandes, y ahí, eso es para otra tesis, pero todo lo que es PyMEs de Empresas B, me parece que está espectacular, y ahí tenés unos muy lindos ejemplos de liderazgos, justamente, tanto de empresas que ya nacen así, como de empresas que se transforman, ¿no? Y trabajan mucho para obtener esa certificación, y están muy contentos, son muy felices de tener esa certificación, o de lograr esa certificación, porque lo que hacen es, a través del producto, contar que a ellas no les da lo mismo hacer las cosas como se hacen, que justamente tienen ese pequeño diferencial, que todavía no se traduce en consumo, y eso es algo súper importante, y viene de la mano del contexto socioeconómico actual, pero que existe. No me da lo mismo si es B o no es B, la empresa, por ahí es una cosita que decir, mira qué bueno, hoy todavía no me lleva a definir el consumo, pero sí es algo que empezamos a mirar distinto.

Entrevistador: Ok. Ya vendrían siendo todas las preguntas, así que perfecto, muchas gracias.

Entrevistada: Perfecto el timing, ¿no? Te felicito a vos. Bueno, perfecto. Bueno, éxitos a disposición, si falta algo, te voy a dar una mano con la difusión ahí de las respuestas pymes, y bueno, y después contame si... contame si aprobás, no. Aprobá. Y bueno, y felicitaciones, es un muy lindo tema.

Entrevistador: Gracias, muchas gracias.

Entrevistada: Bueno, a vos, buena tarde. Gracias.

Entrevistador: Chau.

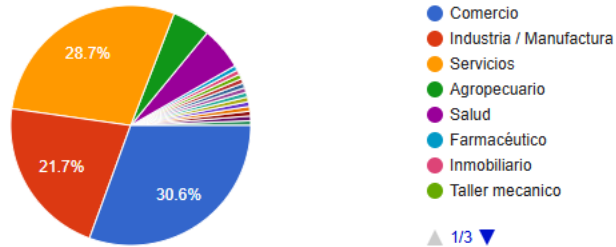
ANEXO V – RESULTADOS DE LA ENCUESTA

BLOQUE 1 de 4 – INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA EMPRESA Y EL ENCUESTADO

¿En qué sector opera la empresa donde trabajás?

 [Copiar gráfico](#)

157 respuestas

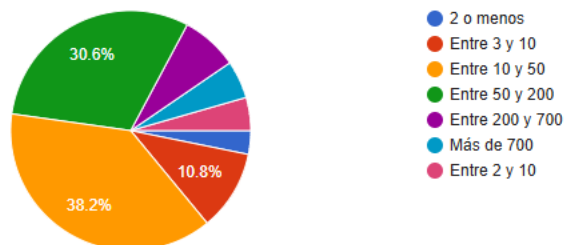


▲ 1/3 ▼

¿Cuántos empleados tiene la empresa?

 [Copiar gráfico](#)

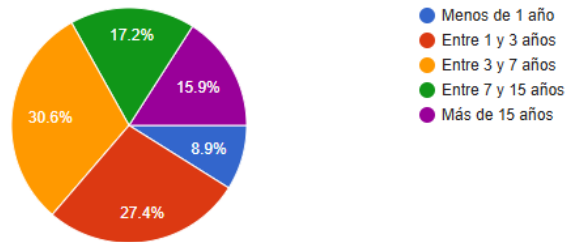
157 respuestas



¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

[Copiar gráfico](#)

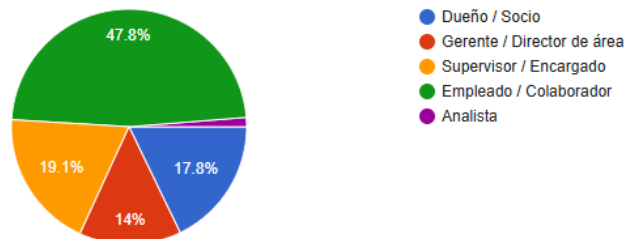
157 respuestas



¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?

[Copiar gráfico](#)

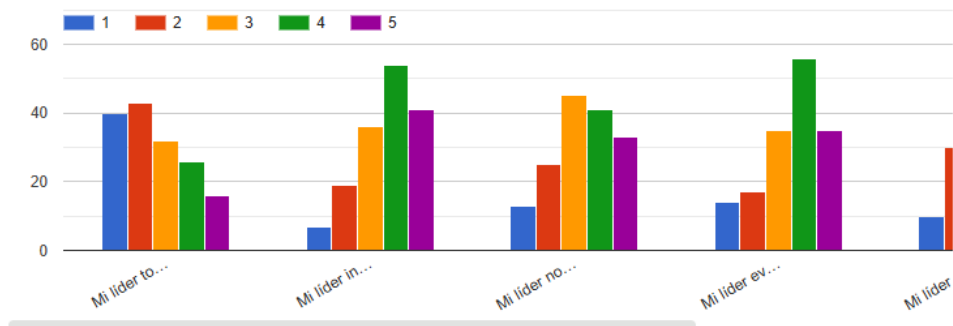
157 respuestas



BLOQUE 2 de 4 - ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS SUPERIORES

BLOQUE 2 de 4 - ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS SUPERIORES

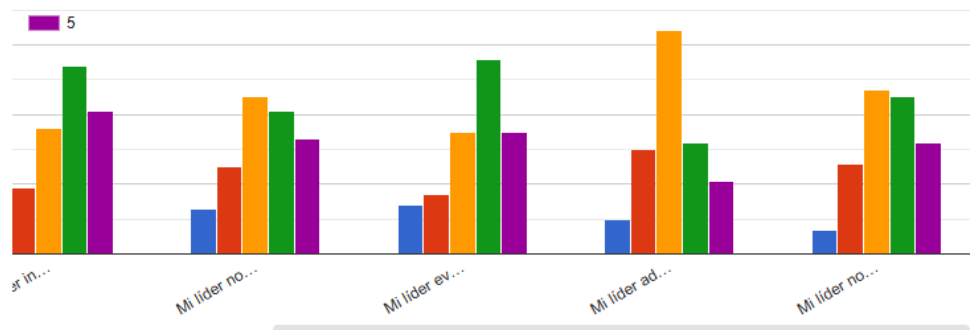
[Copiar gráfico](#)



BLOQUE 2 de 4 - ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS SUPERIORES

BLOQUE 2 de 4 - ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS SUPERIORES

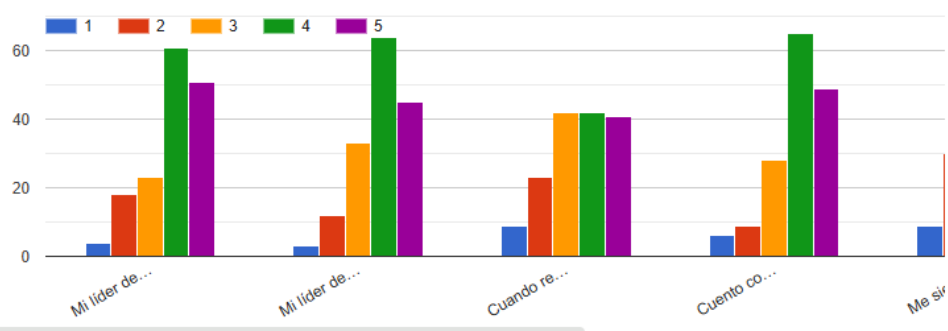
[Copiar gráfico](#)



BLOQUE 3 de 4 - DELEGACION DE TAREAS

BLOQUE 3 de 4 - DELEGACION DE TAREAS

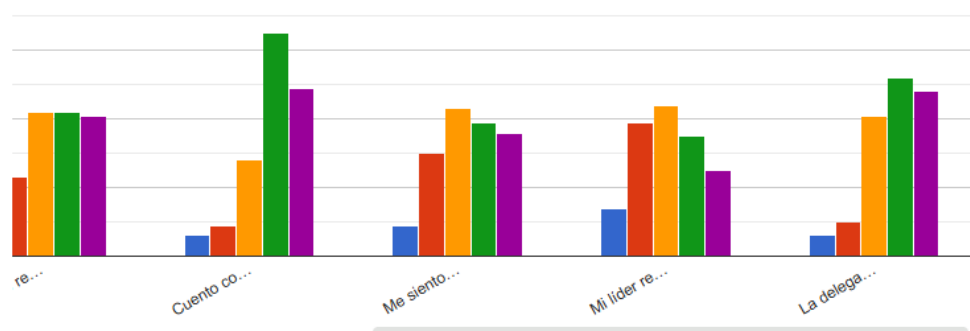
[Copiar gráfico](#)



BLOQUE 3 de 4 - DELEGACION DE TAREAS

BLOQUE 3 de 4 - DELEGACION DE TAREAS

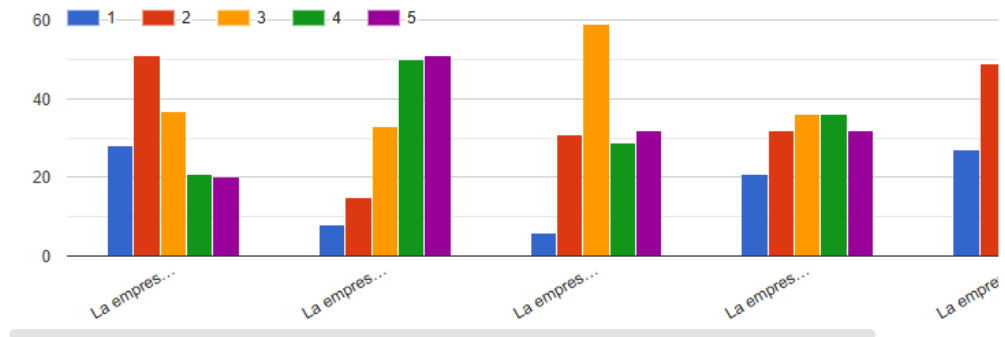
[Copiar gráfico](#)



BLOQUE 4 de 4 - DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA

BLOQUE 4 de 4 - DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA

[Copiar gráfico](#)



BLOQUE 4 de 4 - DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA

BLOQUE 4 de 4 - DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA

[Copiar gráfico](#)

