

LIDERAZGO VITAL: PRESENCIA O AUSENCIA EN
EMPRESAS ARGENTINAS

AUTORES

FERNÁNDEZ, ALEJANDRO EDUARDO. LU: 112109

VILAGINES, JAVIER IGNACIO. LU: 119314

PROFESORA

DE ARTECHE, MÓNICA REGINA

FECHA

27 DE NOVIEMBRE DE 2012

INDICE

1. JUSTIFICACIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 CAPÍTULO I: DEFINICIÓN, MODELOS Y PERSPECTIVAS TRADICIONALES DEL LIDERAZGO	6
2.1.1 <i>Enfoques Clásicos</i>	6
2.1.2 <i>Perspectivas y enfoques contemporáneos</i>	14
2.2 CAPÍTULO II: LIDERAZGO DENTRO DEL CONTEXTO ARGENTINO	19
2.2.1 <i>Visión del poder</i>	19
2.2.2 <i>Falta de confianza en el otro</i>	20
2.2.3 <i>Falta de optimismo</i>	22
2.2.4 <i>Niveles de identificación organizacional</i>	23
2.2.5 <i>Flexibilidad en la relación laboral</i>	24
2.2.6 <i>Rutinas defensivas</i>	25
2.2.7 <i>Lazos familiares</i>	26
2.3 CAPÍTULO III: EL MODELO DEL LÍDER VITAL	28
2.3.1 <i>Introducción al Liderazgo Vital</i>	28
2.3.2 <i>Situación</i>	30
2.3.5 <i>Liderazgo Vital como fuente de renovación</i>	36
2.3.6 <i>Modelo de Liderazgo Vital</i>	42
2.3.7 <i>Proceso de Aprendizaje Vital</i>	44
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.....	48
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.2 TRABAJO DE CAMPO	53
3.2.1 <i>Análisis entrevista N°1 a Gerente: Pablo Ray</i>	53
3.2.2 <i>Análisis Entrevista N°2 a Gerente: Jorge Vignale</i>	54
3.2.3 <i>Análisis Entrevista N°3 a Gerente: Norberto Díaz</i>	56
3.2.4 <i>Cuestionario a Experto en Liderazgo: José Luis Roces</i>	57
3.2.5 <i>Análisis conjunto de entrevistas y cuestionario</i>	59
3.2.6 <i>Análisis de Encuestas a empleados</i>	64
4. CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS	68
4.1 CONCLUSIÓN	68
4.2 IMPLICANCIAS	70
5. BIBLIOGRAFÍA.....	71
6. ANEXOS	73

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. La Rejilla del Liderazgo	10
FIGURA 2. Modelo de Liderazgo Situacional.....	13
FIGURA 3. Proceso de transformación vital	37
FIGURA 4. Proceso Vital.....	37
FIGURA 5. Ciclo Personal.....	38
FIGURA 6. Ciclo Laboral	39
FIGURA 7. Ciclo Familiar	39
FIGURA 8. Efecto sistémico.....	40
FIGURA 9. Proceso de visualización: fase de visualización integral	41
FIGURA 10. Vitalización.....	41
FIGURA 11. Modelo de Liderazgo Vital.....	44
FIGURA 12. Proceso de Aprendizaje Vital	47
FIGURA 13. Esquema de la triangulación.....	51
FIGURA 14. Cuadro de palabras clave	59
FIGURA 15. Cuadro comparativo 1.....	61
FIGURA 16. Cuadro comparativo 2.....	62
FIGURA 17. Cuadro comparativo 3.....	63
FIGURA 18. Promedios de cada aspecto	66

1. JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual de los negocios, aspectos diversos como la globalización, el desempleo, los cambios tecnológicos y sociales plantean conflictos entre las necesidades de los dirigentes, las de su familia y las de su organización.

En este contexto, surge un problema cuya importancia no puede ser subestimada: los directivos de hoy, en su afán por cumplir sus metas personales al desarrollar su rol, no tienen en cuenta los objetivos de la empresa y del personal a su cargo. O, del mismo modo, en su afán por priorizar las metas organizacionales, dejan de lado los deseos personales y familiares.

Así, esta falta de correlación y equilibrio entre dichos aspectos, genera tanto “desgaste” en el líder que lo lleva inexorablemente a desmotivarlo al no poder cristalizar sus objetivos personales, y, al mismo tiempo, a equivocar el camino perjudicando finalmente la eficiencia de su organización.

Es aquí, donde entra en escenario un trabajo conformado por el Ingeniero José Luis Roces: “El Líder Vital”, publicado en 2005 por Editorial Temas. En el mismo, Roces elaboró una propuesta fundamentada en un nuevo modelo, que intenta integrar los aspectos físicos, emocionales, mentales y espirituales presentes en toda persona que ejerza un rol directivo, con el fin de sentar las bases para el desarrollo de los nuevos líderes, en la era presente, la era del conocimiento.

Nuestro trabajo buscó, básicamente, explorar dos aspectos. En primer lugar, analizar cuáles son los estilos de liderazgo más utilizados por las empresas, considerando también sus beneficios y resultados. Y en segundo lugar, tomamos el modelo propuesto por el Ingeniero y buscamos comprobar si su base es aplicada actualmente, investigando a la vez su implicancia, sus consecuencias, o en su defecto, las barreras que el mismo conlleva.

Con ese fin, hemos abordado el tema en un marco teórico: detallamos inicialmente las definiciones del liderazgo más relevantes y analizamos su evolución histórica a través de los modelos tradicionales del liderazgo, después revisamos sus aspectos más destacables en el contexto argentino y, finalmente, explicamos en detalle el Modelo de Liderazgo Vital.

Para cerrar con esta introducción y con el fin de iniciar nuestro análisis a través del marco teórico antes presentado, es necesario antes plantear las siguientes preguntas, las cuales buscaremos resolver posteriormente en nuestro trabajo:

Interrogantes

¿Cuáles son los principales estilos de liderazgo utilizados hoy en día? ¿Cuáles son las problemáticas más usuales vinculadas?

Actualmente, ¿existe conocimiento del Modelo de Liderazgo Vital en las organizaciones? ¿Tiene aplicación?

¿Qué características debe poseer una organización para que sea viable el Liderazgo Vital? ¿Cuáles son las barreras que surgen?

¿Qué implicancias tiene la aplicación de este modelo en las empresas? ¿Qué ventajas y beneficios trae?

Por su parte, los objetivos de nuestro trabajo son:

Objetivos

Identificar los principales estilos de liderazgo utilizados actualmente en las empresas argentinas y las problemáticas vinculadas.

Establecer el grado de presencia y aplicación que tiene actualmente el Modelo del Líder Vital.

Describir qué características debe tener una organización para que sea viable aplicar el liderazgo vital en su estructura y cuáles son las barreras existentes.

Determinar las implicancias y efectos que tiene el modelo en las empresas, así también como sus ventajas y beneficios.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CAPÍTULO I: Definición, modelos y perspectivas tradicionales del Liderazgo

A la hora de comenzar con este primer capítulo de nuestro marco teórico es fundamental, antes de repasar los enfoques históricos más relevantes, partir de la definición del concepto de liderazgo, y para ello, recurrimos a la definición de Certo (2001). Según el autor, el liderazgo “es el arte de dirigir la conducta de otros para poder lograr el alcance de los objetivos”.

El mismo autor, relata qué concepción se tenía del liderazgo en la antigüedad. La idea era que los líderes que ocupaban puestos gerenciales le dieran las órdenes a sus subordinados para que hagan las tareas de acuerdo al criterio del líder y no a su propio criterio, todo esto con el fin de poder lograr la consecución de los objetivos. De esta manera se producía un acaparamiento del poder por parte del líder.

Una visión un tanto más moderna del liderazgo es la de los autores Sarasqueta y Giani (2010), los cuales hablan de un cambio de paradigma en el tema del liderazgo. Ellos proponen la necesidad de que el líder “comparta el poder con los subordinados, consiguiendo de esta manera que todos los subordinados participen y se sientan involucrados y comprometidos con la consecución de los objetivos.”

2.1.1 Enfoques Clásicos

Históricamente desde su introducción al mundo, el liderazgo ha captado la atención de un gran número de investigadores. Estas investigaciones tuvieron como objetivo establecer aspectos comunes que puedan caracterizar a los líderes.

Es así como a lo largo del tiempo, fueron surgiendo distintas perspectivas para comprender el liderazgo. Tres enfoques tradicionales son el enfoque en los rasgos propios, el de comportamiento y el situacional. (Bateman, 2001)

El enfoque de los rasgos propios del liderazgo

De acuerdo a Certo (2001), es la perspectiva de liderazgo más antigua y dominó durante muchas décadas. Se enfoca en líderes individuales e intenta determinar las características personales (rasgos) que comparten los grandes líderes. Supone la existencia de una personalidad de liderazgo y que los líderes nacen, no se hacen.

Este enfoque fue estudiado desde principios del siglo XX hasta el año 1948 aproximadamente, período durante el cual se realizaron más de 100 investigaciones. La principal corriente de estas investigaciones intentaba describir con precisión a los líderes. La justificación era que si se podía hacer un perfil de un líder exitoso, sería fácil identificar a aquellos individuos que deberían o no deberían ser colocados en posiciones de liderazgo. Personajes históricos como Alejandro Magno, Gandhi, Napoleón y Martin Luther King habían despertado desde siempre interrogantes científicos que buscaron ser resueltos en estas investigaciones.

En este marco, uno de los principales precursores de este enfoque fue Stodgill (1948), quién señaló los 5 aspectos fundamentales que todo líder debería tener:

1. **EMPUJE:** necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia ante los obstáculos) e iniciativa.
2. **MOTIVACIÓN DE LIDERAZGO:** prefieren estar en posiciones de liderazgo que en posiciones de seguidores. Tienen una gran necesidad de poder que los induce a influir en los demás y sostiene el interés y la satisfacción en el proceso del liderazgo.
3. **INTEGRIDAD:** correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad inspiran confianza en los demás.
4. **CONFIANZA EN UNO MISMO:** le permite al líder superar obstáculos y tomar decisiones a pesar de las incertidumbres.

5. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO: elevado grado de conocimiento acerca de las industrias, compañías y cuestiones técnicas. Inteligencia para interpretar información abundante.

Tras este período, sin embargo, los estudios no arrojaron resultados consistentes y entonces los eruditos concluyeron que no se necesitaban un conjunto de rasgos especiales para que alguien fuera un líder exitoso. (Bateman, 2001)

En nuestra opinión, el enfoque de los rasgos propios fue un primer paso lógico para la época en que surgió, teniendo en cuenta que no había estudios previos acerca del liderazgo. Creemos que, en realidad, la capacidad de liderazgo puede capacitarse pero no es innata.

El enfoque conductual

Según Bateman (2001), el enfoque conductual surgió debido al poco éxito que tuvo la teoría de los rasgos. Desarrollado entre los años 1945 y 1960, buscando patrones de conducta similares, intentó identificar lo que hacen los buenos líderes, es decir, comprobar si el comportamiento tenía que ver directamente con un desarrollo de liderazgo eficaz.

En este enfoque, donde las características personales se consideran menos importantes que las conductas exhibidas por los líderes, es importante repasar algunas de sus teorías más destacadas:

Estudios de la Universidad de Ohio

Es la teoría más difundida y surgió a fines de la década de 1940, gracias a estudios hechos en la Universidad Estatal de Ohio. Los investigadores identificaron dos dimensiones independientes en la conducta de los líderes: *la estructura de inicio* y *la consideración*.

La estructura de inicio se refiere al grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de los subordinados en el intento de conseguir las metas. Abarca el comportamiento tendiente a organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

La consideración se describe como el grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los

subordinados y por sus sentimientos. Se preocupa por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores.

En numerosas investigaciones basadas en estas definiciones, se encontró que los líderes con calificaciones altas en estructura de inicio y consideración tienden a conseguir que sus empleados logren un mayor desempeño y satisfacción, más frecuentemente que aquellos que tuvieron calificaciones bajas en alguno de los 2 ítems o en ambos. Sin embargo, también existieron casos probando lo contrario, con perjuicios en el caso de resaltarse alguno de los dos aspectos.

En conclusión, los Estudios de Ohio sugieren que una calificación elevada en las dos categorías generalmente tiene resultados favorables, pero se encontraron excepciones suficientes que indican que es necesario integrar en la teoría los factores de la situación.

Estudios de la Universidad de Michigan

Llevados a cabo aproximadamente al mismo tiempo que los de la Universidad de Ohio, estos estudios también encontraron dos dimensiones de conducta de liderazgo, a las que nombraron orientación a los empleados y orientación a la producción.

Los líderes orientados a los empleados se caracterizaban por desarrollar una conducta de interés hacia la relación con sus empleados, en sus necesidades y aceptaban las diferencias individuales. En contraste, los orientados a la producción se inclinaban por los aspectos técnicos o por las tareas de trabajo, considerando a los subalternos sólo un mero instrumento para conseguir los objetivos.

Los investigadores de Michigan tuvieron conclusiones favorables a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban a una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral, mientras que los orientados a la producción tenían baja productividad y desmotivación grupal.

La Rejilla del Liderazgo

Se trata de un dibujo clásico creado por Blake y Mouton (1964). De acuerdo a estos autores, consiste en una gratificación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo, basada

en 2 estilos: “interés por las personas” e “interés en la producción”, que esencialmente se basan en los Estudios de Ohio y Michigan.

Esta rejilla tiene nueve posiciones en cada eje, lo que da 81 ubicaciones diferentes en las que puede encontrarse el estilo del líder. Muestra los factores dominantes de las ideas del líder con respecto a la obtención de resultados. De acuerdo a Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor con un estilo 9.9 a diferencia de, por ejemplo, 9.1 (autoritario) o 1.9 (liberal).

La rejilla da un marco de referencia para conceptualizar mejor el estilo de liderazgo, pero no aporta ninguna nueva información tangible que aclare el dilema del liderazgo, ya que hay muy pocas pruebas concretas en la conclusión de que el estilo 9.9 sea el mejor para todas las situaciones.



Figura 1. Rejilla del Liderazgo

Fuente: Schein y Bennis (1965)

Teoría X e Y de Mc Gregor

McGregor (1960) afirmaba que existían dos modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevaba a dos visiones diferentes en la dirección: por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden y trabajan sólo para ganar dinero (Teoría X).

Por otro lado están los que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son independientes y creativos (Teoría Y).

De esta manera, dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos, ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

Para concluir, las teorías conductuales no tuvieron mucho éxito al identificar relaciones constantes entre el comportamiento del líder y el desempeño del grupo. Lo que faltaba era considerar los factores situaciones que influyen en el triunfo o el fracaso. (Certo, 2001)

Analizando estos enfoques y comparándolos con la visión de los rasgos propios, vemos una gran evolución y creciente interés en los investigadores por estudiar las características del liderazgo. Creemos que es vital estudiar el comportamiento de los líderes pero siempre enmarcados en una situación determinada.

Enfoques situacionales del liderazgo

De acuerdo a los proponentes del enfoque situacional del liderazgo, no existen características y comportamientos universalmente importantes. Creen que los comportamientos de líder efectivo varían de situación a situación. El líder debe analizar primero la situación y entonces decidir qué hacer. (Bateman, 2001)

En primer lugar, Tannenbaum y Schmidt (1958), propusieron el primer modelo de liderazgo situacional, al crear una clasificación en siete comportamientos básicos que un líder debe asumir en situación de liderazgo. El líder, según este paradigma, elegiría entre los siete en función de un diagnóstico de sí mismo, sus seguidores y de la situación en cuestión. Estos comportamientos se ubicarían en el continuum que va desde un comportamiento orientado a las relaciones hasta uno orientado a las tareas.

Años después, Fiedler (1967) desarrolló la *Teoría de la contingencia*, en la cual plantea que los grupos eficaces dependen sin duda, de la relación e interacción del líder y sus subordinados. A través de un cuestionario llamado “Cuestionario del compañero menos preferido” (CMP), intentó medir si los sujetos se orientaban a las relaciones o a las tareas. Determinó que los sujetos que evaluaban al compañero menos preferido con una puntuación alta estaban orientados a las relaciones; mientras que los daban puntuaciones bajas estaban más dados a la productividad u orientados a la tarea. Una vez evaluado este

aspecto, fue necesario equiparar al líder con la situación, y en este sentido Fiedler observó 3 puntos importantes:

- Relaciones miembro-líder: referido al grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.
- Estructura de la tarea: grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (es decir, están o no estructuradas)
- Posición de poder: influencia que deriva de la posición en la estructura; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

Fiedler concluyó que si las relaciones entre el líder y los subordinados eran buenas, la estructura del trabajo organizado y el poder del líder eran más amplios, entonces se puede desarrollar de forma excelente la influencia y el control del líder sobre el grupo.

Teoría Situacional de Hersey y Blanchard

Una teoría muy importante fue la planteada por Hersey y Blanchard (1969), conocida en general como *Teoría del Liderazgo Situacional*. La misma plantea que el liderazgo exitoso se logra si se selecciona el estilo correcto, y eso depende del nivel de madurez o preparación de sus seguidores. El grado de madurez se define como la habilidad de los seguidores para realizar el trabajo independientemente, para asumir responsabilidades adicionales y para desear alcanzar el éxito.

Esta teoría fue plasmada en el Modelo de Ciclo de Vida, y utiliza las dos dimensiones de Fiedler: comportamientos orientados a las tareas y a las relaciones, pero las catalogan como altas y bajas; y señalan cuatro comportamientos específicos del líder según cada situación: dirigir, persuadir, participar y delegar.

MODELO DE LIDERAZGO DE CICLO DE VIDA

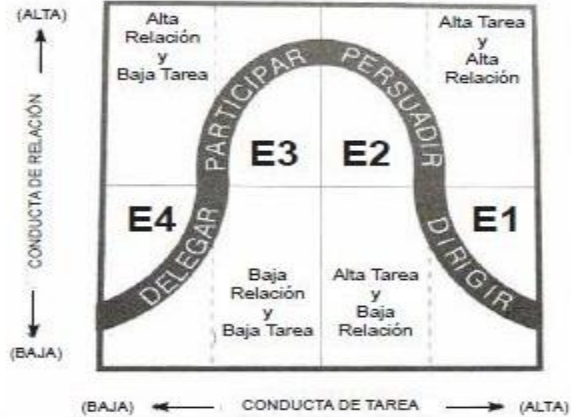


Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional

Fuente: Hersey y Blanchard (1969)

La línea curva indica el grado de madurez a medida que la curva se desplaza de derecha a izquierda. Es decir, la conducta de liderazgo eficaz debería moverse de la siguiente manera: alta tarea y baja relación (E1): alta tarea y alta relación (E2); alta relación y alta tarea (E3) y baja relación y baja tarea (E4), a medida que los seguidores progresan de la inmadurez a la madurez. En resumen, el estilo de liderazgo de un gerente será eficaz sólo si es apropiado grado de madurez de sus seguidores.

Actualmente si bien este modelo es aceptado debido a su atractivo intuitivo, debe tenerse cuidado en su aplicación ya que no hay trabajos científicos que verifiquen su valor.

Teoría del camino-meta

Es un modelo de liderazgo situacional muy respetado desarrollado por House (1971), cuya idea principal es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización. Los factores situacionales clave son las características personales de los seguidores, y, las presiones ambientales y exigencias a las que tienen que enfrentarse los seguidores para lograr sus metas. Estos factores determinan qué estilos de liderazgo son más apropiados.

Los cuatro estilos primordiales de liderazgo son:

- Autoritario: tiene por objetivo decirle a los seguidores qué hace y cómo hacerlo.
- De apoyo: muestra interés en los seguidores como personas. Demuestra sensibilidad a las necesidades personales de ellos.
- Participativo: toma sugerencias de los seguidores respecto a las operaciones del negocio en la medida en que se involucren en la toma de decisiones.
- De logro: establece metas que ofrecen grandes retos a los seguidores y demuestra confianza en su viabilidad.

En otras palabras, de acuerdo a Bateman (2001), el enfoque del camino-meta propone que los líderes tienen éxito si ellos acomodan estos cuatro tipos de conducta a las situaciones que enfrentan. Del mismo modo, su objetivo ya en como los líderes pueden aumentar el esfuerzo de los empleados y la productividad clarificando las metas de desempeño y la ruta que deben seguir para lograr esas metas.

Tras analizar los enfoques clásicos, nuestra opinión es que todos ellos fueron cruciales para el desarrollo del estudio del liderazgo, especialmente el liderazgo situacional, ya que mostró que los líderes debían ser analizados teniendo en cuenta la situación alrededor de ellos.

2.1.2 Perspectivas y enfoques contemporáneos

Según Certo (2001), hoy en día las organizaciones hacen hincapié en estilos de liderazgo que se centren en fomentar la participación de los empleados y que les de libertad de usar sus habilidades como deseen. Este panorama es diferente del liderazgo que conocíamos en las organizaciones del pasado, que en su mayoría se concentraban en el control de la gente y en los procesos laborales.

Liderazgo Carismático

De acuerdo a Certo (2001) el liderazgo carismático es una de las visiones emergentes actuales cuya base es el carisma, el cual, contiene un fuerte golpe emocional para los

seguidores, por encima y más allá de la estimación, afecto, admiración y confianza ordinarios.

Según House (1971), un líder carismático debe poseer: confianza muy alta, dominio y fuerte convicción en su punto de vista, tanto en el manejo de las relaciones interpersonales, como en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

También, podemos caracterizar este liderazgo a través de las investigaciones realizadas por Bennis (1985), el cual al estudiar a 90 de los líderes más efectivos y exitosos encontró que todos tenían 4 aspectos en común:

- a) visión o sentido de propósito,
- b) comunicación de esa visión a sus seguidores en términos claros,
- c) consistencia y constancia en la persecución de esa visión y,
- d) conocimiento de sus propias fuerzas para obtener el mayor provecho de ellas.

Creemos que además, que los líderes carismáticos son oradores elocuentes que exhiben habilidades verbales superiores que ayudan a comunicar la visión y motivar a los seguidores. Walt Disney fue capaz de “hipnotizar” a la gente con sus relatos de cuentos y tenía enorme talento e innovación.

Otro aporte interesante es el de Conger y Kanungo (1998), quienes afirman que los líderes carismáticos tienen una meta que desean alcanzar y un fuerte compromiso personal con esa meta, confían en sí mismos, son asertivos y se les percibe como agentes no convencionales de un cambio, en lugar de administradores del status quo.

Concluyendo, la mayoría de los expertos afirman que a los individuos se les puede entrenar para exhibir comportamientos carismáticos, para que sus subordinados tengan un mejor desempeño. Nosotros creemos que esto es posible en la medida que el líder cuente con un ambiente favorable y también un equilibrio en su vida personal.

Liderazgo Transaccional

De acuerdo a Certo (2001), esta perspectiva tiene sus orígenes en los enfoques del pasado, como en los Estudios de Ohio. Basándose en la organización científica del trabajo, se orienta en la tarea y propone que los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos. Es un sistema de pago por esfuerzo. Afirma que los sistemas sociales de trabajo funcionan mejor con una clara línea de mando. Cuando la gente acepta hacer un trabajo, una parte del trato es que cede toda la autoridad al mando.

El líder transaccional trabaja creando estructuras claras, donde está claro lo que requiere de sus subordinados, y las recompensas que estos obtienen al seguir las órdenes. Los castigos no se mencionan siempre, pero todos los conocen y los sistemas funcionan.

El primer paso del liderazgo transaccional consiste en la negociación del contrato donde al subordinado obtiene el salario y otros beneficios a cambio de ceder a la empresa la autoridad sobre sí mismo. El seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es predecible.

Según Kertész (1992), las ventajas del modelo de Liderazgo Transaccional son:

- Es claro y simple y representable con diagramas de estado
- Describe conductas observables en cada momento en vez de “actitudes” internas.
- Permite un fácil autodiagnóstico, tanto de lo que se hace en cada momento como líder, como de las tendencias y puntos a modificar.
- Facilita la incorporación de estilos positivos que tenemos ausentes o débiles, con técnicas de observación al instructor o role playing.
- Describe lo que pasa entre el líder y el seguidor, y no solo lo que piensa o hace el líder individualmente.

Siguiendo con Certo (2001), es importante aclarar que la consideración actual es que el liderazgo transaccional más que un estilo de liderazgo es un tipo de *management*, ya que el

foco está en las tareas a corto plazo. Es efectivo para determinadas situaciones pero tiene muchas limitaciones para el trabajo creativo o basado en el conocimiento. Los líderes transaccionales entienden que los subordinados trabajan mejor solos, por lo tanto mantienen una postura indiferente. Esta forma de trabajo requiere que el subordinado tenga una ética del trabajo sólida, a fin de completar las tareas requeridas sin supervisión.

Liderazgo Transformacional

De acuerdo a Bateman (2001), el carisma, analizado anteriormente, contribuye al liderazgo transformacional, que a la vez se edifica sobre el transaccional, por lo que no es un enfoque totalmente opuesto. El liderazgo transaccional toma estos dos enfoques descriptos y va más allá. Está considerada una de las últimas corrientes emergentes del liderazgo.

Los líderes transforman una visión en realidad. Hacen que la gente trascienda sus intereses a favor del grupo, motivan entusiasmo y revitalizan organizaciones.

¿Por qué este liderazgo trasciende? Para explicar un poco más esto, citamos a James Mc Gregor Burns (1978), quién identificó tres aspectos en el liderazgo transformacional: carisma, consideración individual y estimulación intelectual.

Visto que el carisma ya lo hemos descrito anteriormente, se entiende la consideración individual como la conducta de delegar trabajos complicados, incrementar la responsabilidad en la gente, mantener abierta la comunicación y brindan asesoría uno a uno. No tratan igual a todos, porque no todo el mundo es igual.

Y estos líderes son intelectualmente estimulantes porque despiertan en sus seguidores una percepción de los problemas y de las soluciones potenciales. Articulan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. Gracias a ellos, según Burns, se reconocen los problemas y se identifican y ponen en práctica soluciones de alta calidad con el compromiso total de los seguidores.

A este estudio se suma el aporte de Bennis (1985), quien encontró cuatro áreas de competencia en común: atención individualizada, propósito, confianza en su posición y el

desarrollo de sí mismo, concluyendo que la visión fue significativa en la efectividad del líder transformacional, la cual inspira y cambia el propósito en acción.

También, el autor Bateman (2001), define cuatro habilidades o estrategias que contribuyen al liderazgo transformacional:

- a) Visión: una meta u orientación hacia los resultados que capta la atención de la gente.
- b) Comunicación: de su visión, mediante palabras, maneras o simbolismo, relacionan una imagen precisa del objetivo final.
- c) Infunden confianza: porque son consistentes, confiables y persistentes. Al escoger una dirección y permanecer en ella, proyectan integridad.
- d) Amor propio positivo: no se sienten importantes o complacientes, más bien reconocen sus fortalezas personales, nutren y desarrollan en forma continua sus talentos y saben cómo aprender del fracaso. Se esfuerzan en el éxito en vez de solo tratar de evitar fracasos.

En otras palabras, los líderes transformacionales prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar lejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo. (Certo, 2001)

Nuestra opinión es que los líderes transformacionales son muy importantes en el futuro de las organizaciones pero su eficacia disminuye si no logran comprender que es fundamental tener un equilibrio personal óptimo para después inspirarlo en sus seguidores, logrando una concordancia de objetivos satisfactoria.

2.2 CAPÍTULO II: Liderazgo dentro del contexto argentino

Según Lazzati (2003) el liderazgo “está presente en todas partes del planeta, pero este tiene diferentes niveles de acuerdo al lugar del mundo en el cual se esté aplicando el mismo.”

Dentro de nuestro país, el liderazgo adquiere características específicas, las cuales no invalidan los conceptos ya consagrados del liderazgo. Lo que sucede es que el liderazgo dentro de nuestro país se lo puede contextualizar dentro del marco de la realidad social, considerando diferentes factores como pueden ser los culturales, económicos, políticos.

En Argentina todos estos factores afectan a las organizaciones y a las personas, y en el caso de los factores económicos más, ya que los mismos tienen su resolución en el largo plazo pero sin embargo afectan todas las decisiones que se tomen en el corto plazo.

2.2.1 Visión del poder

Siguiendo con la visión de Lazzati (2003), los aspectos más relevantes dentro de los cuales podemos enmarcar el liderazgo dentro de las organizaciones argentinas vienen dados porque gran parte de la gente mantiene una visión un tanto negativa sobre la forma en que se maneja el poder dentro de las organizaciones. Considera al manejo del poder como un juego; se trata de una política de carácter perverso que se encuentra basada en fines egoístas.

De acuerdo a Covey (2004), si lo vemos desde otro punto de vista, podemos decir que por medio del poder cuando una persona gana algo, es porque otra persona perdió algo, esto hace que no haya beneficio mutuo, porque el beneficio es solo para uno. El líder tendrá que buscar la forma que esto no sea así, tiene que mostrar una actitud positiva hacia el poder para que las personas que se encuentran a su cargo no sientan esa sensación de opresión.

Esto hace que las personas no estén cómodas dentro del ámbito laboral porque sienten que la presión a las cuales están sometidas, no tienen una contrapartida de igual proporción en lo que se refiere a satisfacción personal dentro del propio ámbito laboral. Consideran al poder como una herramienta que se utiliza para beneficio de unos pocos, lo que da lugar a que se genere ese rechazo y visión negativa del poder.

Según Lazzati (2003), si el poder no es utilizado debidamente por aquellas personas que se supone tienen la habilidad y capacidad para llevar adelante determinadas acciones mediante el uso de estas habilidades y capacidades, el mismo termina siendo una forma de someter a las personas a realizar tal o cual actividad, no por el hecho en sí de su habilidad o capacidad, sino por el mero hecho del uso del poder como medio para mostrar la fortaleza, ya sea intelectual o física.

En las organizaciones, de acuerdo a De Pree (1993), muchas veces suele darse que ante la necesidad de hacer un cambio de magnitudes importantes, se generan luchas de poder que pueden llegar a traer mucho malestar entre las personas que forman la organización.

Ante esta visión negativa lo que se puede hacer desde la empresa es tratar de generar una actitud más positiva hacia el poder. Esto se puede lograr por medio de la utilización de encuestas donde las personas puedan identificar todas las cosas que no le gustan. En el mismo sentido, se pueden implementar también grupos de discusión donde se puedan desarrollar todos los temas que generan malestar en la organización y así poder darle una solución.

2.2.2 Falta de confianza en el otro

Continuando con Lazzati (2003), otro factor importante que debemos considerar dentro de las organizaciones argentinas es que las personas que las conforman poseen un bajo nivel de confianza para con sus pares; éste es un elemento de suma importancia para las organizaciones, ya que el mismo permite que las actividades se puedan desarrollar de la mejor manera posible ya sea tanto a nivel grupal como individual. Es decir, permite lograr que se cumplan tanto los objetivos de las organizaciones como así también los objetivos de los individuos que la conforman.

Debemos destacar que para que la confianza pueda arraigarse dentro de las organizaciones se deben tener en cuenta una serie de elementos de suma importancia como lo son los valores, las creencias, y las normas. En nuestro país el mayor problema que tenemos es que la mayoría de estos elementos no están bien afianzados, esto genera que la confianza en el otro sea relativamente muy baja.

Al generarse esta falta de confianza entre las personas que conforman un grupo de trabajo, la tarea del líder se hace mucho más difícil de poder llevarla adelante, ya que existe un menor nivel de confiabilidad entre los miembros que afecta al grupo en un todo.

Continuando con el tema, James (2005), agrega que dentro de un grupo es muy importante el clima que se genera en cuanto a las relaciones: si este no es bueno y encima se agrega la falta de confiabilidad entre las personas que los forman, entonces los problemas se verán incrementados.

Un factor y no menos importante que debemos considerar para que el liderazgo funcione de la mejor manera posible, es que tanto el líder como sus colaboradores deben tenerse confianza mutua para que las cosas salgan de acuerdo a lo planeado.

Es destacable el hecho de que la mejor manera de poder llevar adelante la tarea en grupo, es poder confiar en quienes forman el equipo de trabajo, ya que con estas personas es con quien se deberá pasar la mayor parte del día. Además, será necesario compartir información de índole laboral y en muchos casos personal, sin dejar de lado el agregado de que, eventualmente, serán las personas de las cuales uno podrá tomar conocimientos y compartir los propios.

Según Lazzati (2003), si la confianza no se genera entre los miembros de grupo, se hace muy difícil la convivencia y la posibilidad de compartir conocimientos e información, y esto va en contra de la organización toda.

Otro elemento clave que se puede analizar dentro de la falta de confianza, es que si ésta no existe es muy difícil que se pueda llegar a producir una delegación, ya sea tanto de tareas como de poder. Debemos considerar que cuando un líder delega tareas o poder tiene plena confianza en el otro: él deja de hacer una tarea para que otro la haga; esto en sí genera cierta incertidumbre, la cual se verá incrementada si la confianza no está firme entre ambos.

Desde la organización, lo que se puede hacer para que la falta de confianza desaparezca es mostrar a las personas el verdadero valor que tiene para todos la posibilidad de poder confiar en el líder, así como en los propios compañeros de trabajo. Hay que fomentar la

confianza en el otro, mediante el trabajo en equipo, o por medio de la demostración asignando una responsabilidad o incluso delegando autoridad en las personas.

2.2.3 Falta de optimismo

Con respecto a este tema, James (2005) dice que el líder en principio debe tener una visión positiva en todos los aspectos en los cuales debe desarrollar su actividad. Si el líder no da una imagen positiva de sí mismo, lo que genera es que los seguidores se encuentren envueltos en un negativismo total que lleva a la ruptura en la relación con el líder.

El líder debe tratar de utilizar todo su poder de influencia para que los seguidores cambien de idea acerca de la falta de optimismo.

De acuerdo a Lazzati (2003), en nuestro país, se da una situación socioeconómica donde en la mayoría de los casos, se vuelve un tanto difícil tratar que la falta de optimismo desaparezca. El contexto argentino se caracteriza por tener ciclos económicos bastante inestables: pasamos de años con mucho crecimiento del PBI a años con un crecimiento muy inferior. Si a esto le sumamos los índices de desempleo, inflación e incertidumbre política, es muy normal que cualquier persona se encuentre bajo una situación de malestar general originada por la incertidumbre.

Además, como este tipo de factores macroeconómicos no se pueden solucionar de un momento para otro, se genera una suerte de insatisfacción en las personas que conforman la organización; especialmente donde más se nota es en los mandos medios y altos, que generalmente es la gente que está más capacitada y tiene la posibilidad observar que la diferencia entre lo que se desea y lo que verdaderamente se logra es muy grande.

Toda esta insatisfacción se traslada al resto de las personas ya sea por la simple interacción social o por los medio de comunicación masivos, haciendo que el malestar llegue a todos lados. Así, nace un círculo vicioso donde al líder se le hace muy difícil imaginar el futuro, imaginar cuáles serán sus oportunidades para desarrollarse, y cuáles serán las posibilidades que tendrán sus subordinados para poder desarrollarse. Por otro lado, la gente que está bajo las órdenes de este líder también se encuentran en una situación similar: el optimismo es

bajo, y no creen en sus condiciones para poder desarrollarse como así tampoco creen en las del líder que los guía.

Para poder disminuir esta falta de optimismo en las personas, la organización puede dar una visión de futuro hacia donde se encamina la misma solicitando el esfuerzo de todos, haciendo que las personas pueden imaginarse el futuro. Esta visión no es algo de lo que estemos seguros que suceda debido a que los factores que pueden afectar son externos y no son controlados por la misma, pero por lo menos da una sensación que la misma apunta a un futuro mejor para todos, tratando de disuadir sobre la negatividad de los factores que afectan a las personas.

2.2.4 Niveles de identificación organizacional

Cuando nos referimos a la identificación organizacional estamos hablando del grado de identificación que tienen las personas que forman parte de la organización. Según Lazzati (2003), en Argentina lo que sucede es que las personas no se sienten identificadas con las empresas a las cuales pertenecen: tienen un bajo grado de compromiso. Además, las personas consideran que las empresas tiene un bajo grado de compromiso para con ellas también.

En los últimos tiempos, producto de la gran cantidad de cierres de empresas y de redimensionamientos que hubo, se hizo creer a las personas que las empresas estaban más preocupadas por la contabilidad de la organización que por la gente en sí. Incluso con el achicamiento de la plantilla laboral se generó una fuerte presión sobre el resto de los empleados que quedaron, exigiéndoles que produzcan más pero con menos recursos. De esta manera, se origina la falta de incentivo en la gente y lo único que se les cruza por la cabeza a los empleados es no perder el trabajo, olvidando pensar en su desarrollo profesional y en la obtención de los objetivos personales.

Así, estas situaciones sólo llevan a un marco donde la persona se cierra cada vez más buscando proteger su situación personal, perdiendo interés en cualquier proyecto de índole organizacional, hecho incentivado por las grandes presiones que se generan por el nuevo entorno laboral.

De acuerdo a Fernández Collado (1999), todo este problema de la baja identificación como así también los problemas de incentivación terminan jugando en contra de la organización, del trabajo en equipo, y de la unidad de grupo. Además, la organización se pierde de la contribución personal que puedan llegar a hacer sus miembros, la cual es muy importante porque permite que todos aporten conocimientos y experiencias y a su vez tomen conocimiento para el propio desarrollo personal.

Para que la falta de identificación sea eliminada dentro de la organización se debe desarrollar al máximo el sentido de pertenencia hacia la misma. Una forma de poder desarrollar esto en las personas, es por medio de la participación de la organización en distintas actividades de tipo comunitarias, para que las personas vean que la misma tiene responsabilidad social, y se interesa por las cosas que suceden en la sociedad desarrollando una política de puertas abiertas para la misma.

También se puede fomentar la identificación con la empresa por parte de los empleados, si la misma participa en la solución de problemas de índole personal tanto de los líderes, como de los seguidores: el hecho que los mismos sepan que pueden contar con la organización para resolver este tipo de problemas fomenta la relación empresa-empleado. Ambos se benefician, el empleado resuelve el problema, deja atrás su preocupación y puede dar lo mejor de sí para la organización.

2.2.5 Flexibilidad en la relación laboral

Según Soto (2008), la flexibilidad laboral es un factor muy importante hoy en día. En distintos países del mundo la flexibilidad permite que la tarea del líder se haga mucho más fácil, ya que las personas aceptan que se puede generar cambios en las condiciones laborales con el fin de traer beneficios tanto para la organización como para los empleados. Todos estos cambios son respaldados por el estado que es el ente que los regula.

En nuestro país, de acuerdo a Lazzati (2003), el tema de la flexibilidad laboral es muy distinto a otros países del mundo, cuando llega a los oídos de los empleados es donde comienzan a surgir los problemas, porque los mismos empiezan a cuestionar los cambios que se generan aduciendo que las prácticas laborales que vinieron realizando durante años son derechos adquiridos y que no se los puede cambiar. Tienen miedo de perder la

estabilidad laboral, que se produzcan cambios en las condiciones de trabajo, y que se les empiece a exigir más cantidad de trabajo por la misma remuneración. Además los empleados cuando empiezan a escuchar que se acercan estos cambios lo que primero piensan es en la estabilidad laboral; por eso es que se hace tan difícil llevar adelante estas políticas modernas.

Entre los distintos factores que hacen que la flexibilidad laboral en Argentina no se pueda desarrollar sin problemas, podemos encontrar la acción de los sindicatos, que agrupan a la mayor cantidad de empleados, y fomentan leyes que hacen que este tema se vuelva un tanto rígido a la hora de tratar de implementar un cambio.

En el caso de los líderes que desarrollan actividades de liderazgo dentro de las organizaciones argentinas, es un tema no menor a tener en cuenta, ya que la rigidez de la que hablamos anteriormente hace que liderar a las personas se torne un tanto difícil, afectando esto tanto al trabajo en equipo como al desarrollo de las personas y los mismos líderes.

Para poder dar solución a este tipo de problemas lo que se puede hacer es demostrar a las personas la importancia en el desarrollo de desempeño y darle la posibilidad de que se realicen negociaciones sindicales.

2.2.6 Rutinas defensivas

Fernández Collado (1999) comenta que en distintos países del mundo es muy común que las personas traten de protegerse personalmente cuando sienten amenazadas su imagen, sus intereses personales o la posición que toman dentro de la organización.

Muchas veces la comunicación entre el líder y los empleados es un tanto difusa o ambigua, llevando a la posibilidad de que si la tarea sale mal y los objetivos no se puedan llevar adelante, el líder responsabilice al empleado por no hacer las cosas como corresponde. El empleado entonces se defiende diciendo que el líder le dijo que haga las cosas de esa forma. En consecuencia, las personas ante esta falta de claridad en la comunicación, se encuentran a la defensiva constantemente.

Lazzati (2003) menciona que este tipo de prácticas en la Argentina son más comunes que en otros países del mundo. Podemos decir que son varias las causas de estas políticas, como por ejemplo que la personalidad de los argentinos es muy individualista y no se compromete con los valores y normas sociales como lo hacen los miembros de otras sociedades del mundo. Otro elemento que hace a la utilización de estas prácticas es la falta de confianza y de identificación de las personas para con la organización en donde trabajan.

Todo este “abanico” de prácticas como las que mencionamos anteriormente terminan jugando en contra del líder, ya que no le permite desarrollar sus actividades como corresponde, haciendo que la gestión del día a día se torne un tanto conflictiva, afectando tanto al trabajo en grupo como al desarrollo de las personas que lo conforman y al propio líder.

Para poder eliminar este problema se debe realizar es una identificación de las barreras defensivas y poder eliminarlas, estas se pueden eliminar con la capacitación tanto de líderes como de los seguidores.

2.2.7 Lazos familiares

Dentro del liderazgo, abordamos el tema de los lazos familiares para analizar las diferencias que se presentan en aquellas empresa en donde se iniciaron las actividades por el impulso de una familia y que luego con el paso del tiempo le dieron lugar al ingreso de otras personas o socios para expandir la empresa, a aquellas empresas que se iniciaron como un proyecto de familia y hoy en día se mantienen de la misma forma.

Lazzati (2003) afirma que en aquellas donde se permitió el ingreso de socios, lo que sucedió es que los lazos familiares fueron quedando de lado, dando la posibilidad al desarrollo de nuevas políticas y la aplicación de normas y reglas para que la organización funcione adecuadamente. En este tipo de empresas es mucho más fácil llevar adelante actividades relacionadas con el liderazgo que en otras organizaciones más tradicionalistas.

Argentina es un país donde los lazos familiares son muy fuertes y esto genera cierto rechazo o cierto recelo a la hora de poder expandir una organización con la incorporación de nuevas personas. En este punto, llevar adelante una tarea de liderazgo se hace muy

difícil, ya que la tradición y la cultura de la organización generalmente están muy arraigadas y es muy difícil poder cambiarlas.

Una posible solución a este tipo de problema es tratar de limitar el peso de los lazos familiares mediante una buena comunicación interna y por medio de reuniones donde se puedan tratar los temas de la organización, y participen todos los miembros ya sea los fundadores y los socios nuevos.

2.3 CAPÍTULO III: El Modelo del Líder Vital

En el año 2005, salió a la luz una interesante publicación a cargo del Ingeniero José Luis Rocés titulada “El Líder Vital”, con colaboración de los Doctores Luis Oscar Vasta y Luis Campagnucci, que forma el tercer capítulo de este apartado y actúa como marco y eje fundamental sobre el cual aplicaremos nuestro Trabajo de Campo más adelante.

El Ingeniero Rocés constituyó, junto a los Doctores Vasta y Campagnucci, una “comunidad de aprendizaje” que les permitió desarrollar un proceso de transformación personal denominado aprendizaje vital. Este proceso, aplicado en sus contextos laborales y familiares, les mostró que el resultante deriva en una persona transformada en un *líder vital*.

Por lo tanto, de este trabajo se desprende un Modelo que, como ya explicamos en la Introducción, buscaremos comprobar si se aplica actualmente en las empresas más de nuestro país. Es el “*Modelo del Líder Vital*”, cuya motivación, desarrollo y conclusión pasaremos a explicarle.

Lo detallado a continuación está extraído de la publicación del Ingeniero Rocés, y para abordarlo, lo hemos separado en secciones tal como es presentado en el libro original: introducción, cuadro de situación y modelo.

2.3.1 Introducción al Liderazgo Vital

Actualmente, el mundo observa la presencia de un nuevo escenario que acontece al empezar este milenio, donde se vive una nueva era, la era del “capitalismo global”. Esta era se ve representada por una economía de mercado en donde las empresas han logrado un crecimiento fenomenal de su eficiencia y sus ganancias. Sin embargo, en el plano social, estos logros han sido opacados por una evidente precariedad e inestabilidad en el sistema laboral con rotura de modelos tradicionales de empleo, provocando tensiones e intranquilidad permanente en los trabajadores de todos los niveles y en todos los países.

Cuando crece la importancia de todas las decisiones gerenciales en pos de la rentabilidad a corto plazo o las ganancias, se tiende a la despersonalización de las empresas y aparece la desmotivación en los integrantes de la organización.

Esta descripción no es particular de un país determinado pero se ve ampliada en Latinoamérica y África, donde sobresalen la falta de controles, la ineficiencia jurídica y los líderes decadentes. Además, son los continentes donde existen mayores índices de pobreza y diferencia entre la población rica y la pobre. Ésta realidad, donde reina la desigualdad social, produce angustia y tristeza en las personas.

En los últimos años, este escenario decepcionante ha llevado a algunas empresas a reflexionar sobre sus prácticas gerenciales, encarando actividades tendientes a rescatar el diálogo interno con su personal, buscando redefinir sus estilos de liderazgo.

Debido a la creciente evolución de la desigualdad entre ricos y pobres y del desempleo, en los ambientes públicos y privados, es cada vez más difícil para las personas lograr interés en la tarea, y el miedo y la ansiedad son las conductas más representativas. Además, estos comportamientos repercuten también en las familias y en el estado emocional del trabajador mismo, llevándolo a cuadros de baja autoestima y depresión.

Así, tensión laboral, fragmentación familiar y ruptura del clima laboral parecen ser las caracterizaciones de una sociedad latinoamericana donde las personas están cada vez más desestabilizadas física y emocionalmente, con la mayoría de las familias en peligro bajo el embate de la pobreza y las empresas de la región cada vez más globalizadas, persiguiendo objetivos de rentabilidad globales y con sus directivos aislándose de las realidades sociales que los rodean.

Si bien las reformas políticas y económicas de los noventa han sido en gran parte necesarias y estaban orientadas en la dirección correcta, fueron mal implementadas.

El mundo actual asiste a una gravísima crisis de liderazgo, representada en el comportamiento de los líderes políticos, empresariales y sindicales. Toman sus decisiones privilegiando los deseos personales, ligadas en demasía a las ganancias rápidas y con pocos límites morales. El interés personal de las acciones anula las posibilidades del bien común.

Es necesario revisar los valores que perseguidos y replantear los comportamientos frente a esta situación tan grave en el orden social. El camino es trabajar directamente con los individuos, y, en especial, con los directivos en forma personal.

Para posibilitar el inicio de este cambio, es importante conocer 3 aspectos: cómo alcanzar una armonía cuerpo-mente-espíritu, revisar hábitos propios del estilo de vida y dejarse guiar a través de la aplicación de las prácticas de cambio del comportamiento.

El líder vital, en forma equilibrada, debe estar dispuesto a ser líder de su persona para luego lograrlo en forma efectiva en su contexto familiar, y, desde allí, cumplir su rol efectivo de liderazgo en su lugar de trabajo. Es un desafío ya que implica actuar desde un nivel de conciencia distinto al que se acostumbra.

De esta manera, el foco pasa a ser el desarrollo de la capacidad de liderazgo, en la cual el líder vital tiene gran conciencia individual y social.

2.3.2 Situación

El Hombre Fragmentado

En el plano social, las personas para insertarse en esta nueva época deben pagar ciertos precios personales que resultan ser coincidentes en todos los países y además no siempre aseguran un camino claro hacia el bienestar. El hombre hoy está sin orientación y confundido, el “hombre fragmentado”, con su “yo” disociado en resolver las exigencias crecientes de su trabajo, no compatibles con sus motivaciones personales y las demandas de su familia.

Hoy el modelo de la competitividad sobre el que se sustenta el capitalismo imperante exige de las personas no sólo eficiencia sino una cuota de esfuerzo y dedicación que es mucho más marcada en los países latinoamericanos, donde las personas pasan largas horas en el trabajo a expensas de su tiempo personal y familiar. Al analizar las razones de esas largas horas de dedicación laboral, en la mayoría de los casos son originadas en fallas de efectividad de liderazgo.

El segundo factor que perjudica al hombre fragmentado deriva de las conflictivas relaciones interpersonales que caracterizan hoy los ambientes laborales. Estas relaciones están caracterizadas por la permisividad y el relativismo.

Una tercera causa de la fragmentación es la aceleración de las actividades. La velocidad no permite disfrutar los momentos y la única satisfacción parece ser completar todas las actividades o reuniones previstas para un día, no entendiendo si ellas contribuyeron a algún objetivo personal o de la organización. Esta presión tiene el riesgo de no diferenciar lo urgente de lo importante y con ello postergar para el otro día las decisiones clave que tienen significado en el mediano y largo plazo.

En esta dinámica, el “hombre fragmentado” comienza a desorientarse al verse cada día más vulnerable, y por lo tanto, su comportamiento es cada vez más reactivo pues deriva del temor, temor que después es trasladado a los empleados, entrando en un círculo vicioso.

Las organizaciones inadaptadas

Evolución de las organizaciones

El diseño y el funcionamiento organizacional son el resultado de un proceso de adaptación. La capacidad de adaptación es vital para que una organización logre sobrevivir a los cambios. Muchas veces las causas de quebrantos o deterioros de las empresas pueden relacionarse con la rigidez de sus prácticas gerenciales o la excesiva formalización de sus procesos.

Por otro lado, muchas organizaciones actuales se encuentran inadaptadas por mantener criterios del pasado. Conceptos clave de la era del mecanicismo como centralización decisoria, autoridad normativa, sistema de incentivos por producción, control entre varios niveles hay que revisarlos para compatibilizarlos con las pautas de la era del conocimiento, fruto de un contexto más complejo y sistémico.

Estas malas implementaciones hacen que hoy las organizaciones empresarias estén fallando. Escaso respeto a las personas, baja propensión a asumir riesgos, carencias de reconocimiento a los logros, problemas de comunicación son manifestaciones cotidianas de la paranoia organizacional que afecta a las instituciones.

Los males más frecuentes

Pueden ser descriptos en dos categorías: el uso en forma inadecuada de prácticas organizativas y el estilo con que los dirigentes ejercen su rol. La primera son errores de “fondo” y la segunda errores de “forma”.

Los males derivados de las prácticas son problemas que surgen de la aplicación incorrecta de criterios o técnicas de organización que, siendo válidas para resolver muchas situaciones, se las aplica en forma equivocada.

Un caso clásico es el de la burocratización, muy expandido y aplicado en todas las organizaciones del mundo. Su problema radica en su aplicación, donde los defectos más habituales son la abundancia de pasos o procedimientos innecesarios o mal diseñados que sólo generan pérdida de tiempo y de recursos. Con esta mala práctica, se “enferman” los usuarios y los empleados, los cuales sufren desconfianza, improductividad y corrupción.

Otro ejemplo de mala práctica es la transferencia de responsabilidad. A cada rol de la estructura se le asigna una responsabilidad para un logro determinado, que sólo es factible de asumir cuando se le otorga la autoridad correspondiente para alcanzarlo.

Responsabilidad y autoridad deben estar en equilibrio. Sin embargo en las organizaciones esto es poco común. Muchas veces se le pide a los gerentes que sean responsables de los logros de sus equipos de trabajo pero no se les da la autoridad para elegir sus miembros. En otros casos, a empleados se les otorga autoridad para resolver un problema pero no la responsabilidad de su solución definitiva. Cuando pasa esto, se rompe el equilibrio y aparece la frustración y crecen los conflictos.

Un tercer ejemplo es el exceso de cortoplacismo, generado por vivir en la era de la velocidad. Se ha gestado una clase de gerentes que el autor llama “push managers”: aquellos que quieren todo rápido, con dificultades para identificar qué es lo que desean con claridad. Con ellos se combinan los colaboradores y subordinados que aceptan estas presiones con temor, y juntos se “enferman” de cortoplacismo e inmediatez.

Muchas soluciones organizativas requieren meses o años y cierta capacidad de liderazgo para guiarlas y hay que alentar la eficiencia como base de la mejora continua. No es posible orientar estas mejoras actuando permanentemente con presión para que todo sea logrando

en forma urgente, ya que esto acarrea errores o reprocesos, o miedos y ocultamientos de los problemas reales a resolver.

Los estilos enfermizos

El mayor origen de los males no suelen ser las malas prácticas sino los estilos con que ellas se aplican. El estilo es la forma de aplicación, es la manifestación de las creencias del gerente a través de su comunicación y su modo de influir en los colaboradores.

Los males de estilo más observables son: la incomunicación, la manipulación, el amiguismo y la deshonestidad. Todas ellas fuentes de pérdida de confianza y credibilidad en la organización y, en especial, de las personas que ocupan puestos de liderazgo.

Incomunicación: en general, los esfuerzos por mejorar la comunicación en las empresas se canalizan más por los “instrumentos” que por entender los problemas de estilo. El problema a resolver es la actitud a comunicarse, no el medio para comunicarse. Los instrumentos son útiles pero son el medio para que el líder genere hábitos permanentes que mejoren la efectividad de la comunicación. Por ejemplo en el caso de las reuniones, su resultado depende del respeto a y entre las personas. La aceptación de la opinión diversa, la humildad para aceptar errores y corregirlos, la posibilidad de escuchar en forma empática, eso conforma un “estilo”. Así, los problemas de incomunicación tienen dos vías de solución: relacionar el instrumento con el comportamiento y hacer de ello un hábito.

Manipulación : es la expresión de un estilo donde, por medio de una buena capacidad de convencimiento, un dirigente logra de sus colaboradores un grado de encantamiento basado en la esperanza de beneficios personales, que muchas veces no son otorgados y que en otros casos son difíciles de obtener dentro de la organización. El período de encantamiento parece muy motivante pero la frustración o enojo es de la misma proporción cuando se descubre la realidad.

Amiguismo: es la contrapartida del profesionalismo. Surge de los directivos con atribuciones para incorporar personal a la empresa o a su grupo de trabajo. Allí puede elegir por capacidad o relación. En la primera prevalece el conocimiento, en la segunda importa la afinidad personal. Estos dos modelos subyacen en toda contratación y lo grave es cuando

un departamento específico adopta el modelo de “amiguismo” como única fuente de reclutamiento. Su efecto es un clima tolerante en apariencia pero que esconde mediocridades, poca iniciativa y arbitrariedades que van destruyendo la motivación de quienes no pertenecen al núcleo central de los amigos.

Deshonestidad: el comportamiento corrupto es la forma más grave de falta de ética, pero también existen otras formas de deshonestidad que también son deteriorantes como los “dobles mensajes”, la falta de cumplimiento de los compromisos asumidos, la escasa responsabilidad de los actos propios, el permanente incumplimiento de los procedimientos y las normas. La deshonestidad a veces es tan sutil que suele pasar inadvertida y es poco castigada en las organizaciones, desgastando el clima de credibilidad.

La familia olvidada

El contexto actual está marcado por una sociedad dañada, con creciente violencia social y deterioro familiar y que presenta diagnósticos globales coincidentes: jóvenes con conflictos, con altos niveles de desempleo y exclusión social, generando perfiles que dependen del alcohol y las drogas. También padres ausentes o superados, con agobios económicos.

Por lo tanto, un gran conflicto no resuelto de esta nueva sociedad es la relación familia-trabajo, a pesar de que por muchos siglos no fueron instituciones antagónicas. Los sacrificios del trabajo eran la base del desarrollo familiar y hoy esa interrelación es dudosa.

La familia y el trabajo

Es necesario pensar a la familia dentro de esta nueva sociedad y, en especial, en su relación con las exigencias de la vida laboral. Hoy esta sociedad global propone situaciones nuevas que están siendo absorbidas muy sutilmente, sin considerar realmente su importancia.

Las tensiones de las decisiones de la vida laboral descritas anteriormente, llegan a la familia y se absorben o atenúan. De esta manera, los viajes inesperados no se discuten o se aceptan. El cambio de fechas de vacaciones son clásicos argumentos de los empleadores cuando aumenta la demanda y los extensos horarios de trabajo son aceptados como

condiciones normales de empleo. Conductas que parecen naturales y muchas veces explicadas por la necesidad de “mantener la productividad”.

Las consecuencias son desórdenes familiares como: conducta de los hijos/adicciones/disciplina, tiempo insuficiente de la pareja (comunicación, sexo, amistad), fallas en la responsabilidad de los miembros de la familia, incomunicación con los hijos, estrés, fatiga, cansancio, problemas de salud, tiempo personal insuficiente, exceso de demandas, ausencia de recreación familiar, sensación de falta de motivación, pérdida de autoestima, infelicidad con la situación laboral y familiar y preocupaciones por las urgencias sin resolver.

La familia es el ámbito en el que el hombre viene a la vida, satisface sus necesidades primarias y donde inicia su desarrollo humano. De la posibilidad y la calidad de estas acciones depende una sociedad. Por esta razón, toda sociedad tiene una obligación esencial de facilitar su realización. Una empresa, como integrante de esa sociedad, no puede impedirlo.

En el mismo sentido, hay una interdependencia entre trabajo y familia: el fracaso familiar repercute en la empresa y viceversa. La familia tiene derecho a que las tensiones laborales con sus demandas de viajes, traslados, horarios y licencias no impidan la dinámica ni la unidad familiar, permitiendo a sus miembros la dedicación necesaria para asistir a la educación de sus hijos y el mantenimiento del vínculo matrimonial.

El valor de la familia

La población argentina y su cultura están centradas en la familia, pero no hay conciencia de cómo está siendo dañada. En esa toma de conciencia, en la primera línea de responsabilidad hay que poner a líderes políticos, sociales y empresarios. Es difícil revertir esta situación tan deteriorada sin su transformación personal.

Además, el derecho a la familia tiene que verse cada vez más reflejado en las prácticas laborales. Cuando se entrevista a los jóvenes para un primer empleo es cada vez más frecuente que su primera preocupación esté centrada en la calidad de vida laboral por encima de sus exigencias remunerativas. Pocas empresas aprovechan esta condición en

forma positiva. Es el campo del 'salario emocional' y no del monetario. Pocos lo descubrieron aún, pero ese será el factor de atracción más importante del futuro.

Mejorando la calidad de vida

Este siglo XXI, ya en marcha con una nueva sociedad, requiere otras formas de organización laboral que den lugar a la familia como factor importante de salud social. Además, se necesita disponer de nuevos criterios de medición de la efectividad que se alejen de los ya conocidos de raíz económica; es urgente disponerlos y entenderlos para comprender mejor el brutal impacto que nuestras familias están recibiendo en aras de la competitividad o de la globalización. Es una deuda social que sólo los líderes que desarrollen un distinto estado de conciencia pueden resolver.

2.3.5 Liderazgo Vital como fuente de renovación

El Triángulo Vital

El equilibrio vital de los seres humanos ha sido una preocupación permanente en el desarrollo de la civilización: siempre ha buscado su felicidad. El hombre siempre se ubicó en el medio de un triángulo cuyos vértices son: persona, familia y trabajo.

La conducta de ese hombre en equilibrio con sus roles familiares y laborales, sus ambiciones y deseos personales enmarcados dentro de un contexto cultural específico describe un fenómeno pocas veces abordado y que en la sociedad actual parece ser crítico.

Las personas no disponen de una respuesta coherente o práctica para encarar los casos de estrés, fatiga crónica o malestares emocionales que surgen como consecuencia de las tensiones entre identidad, familia y trabajo. El triángulo vital no está equilibrado y esto lo sufren los empresarios, los empleados, los profesionales, independientes y los obreros. Esto se explica por la falta de liderazgo para encontrar las soluciones dentro de sí.

Liderazgo Vital

Teniendo en cuenta los sucesos previamente descriptos y analizando dichas problemáticas, se pueden extraer conclusiones.

La primera, y más trascendente, es que la armonía buscada es la consecuencia de asumir un proceso de transformación personal que lleva a ser:

LIDER MI PERSONA → LIDER MI FAMILIA → LIDER DE MI TRABAJO

Figura 3. Proceso de transformación vital

Fuente: El Líder Vital (2005)

Se define al líder como el comportamiento que asume una persona cuando toma decisiones y propone acciones que afectan a alguna persona o a varios miembros de una comunidad.

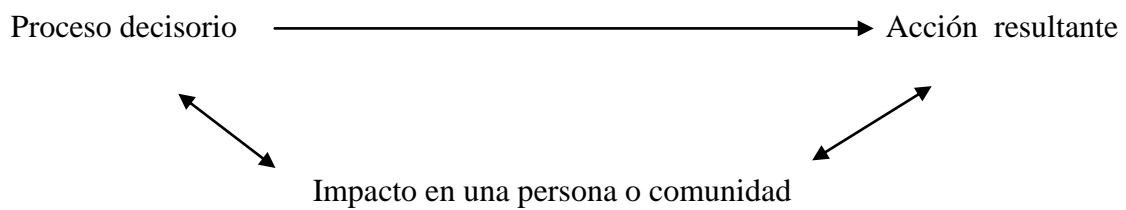


Figura 4. Proceso vital

Fuente: El Líder Vital (2005)

La sociedad actual vive en medio de una crisis de liderazgo: no hay quien asuma las decisiones adecuadas para resolver una situación. Es necesario desarrollar líderes desde la persona, que estén dispuestos a empezar a transformarse a sí mismos para luego poder ser efectivos líderes en su familia y en su trabajo. La importancia de este nuevo líder radica en su “vitalidad”, convencido de que su rol es necesario para su sobrevivencia y crecimiento personal y, a la vez, para la sobrevivencia y crecimiento de la sociedad.

La segunda conclusión es que para asumir en forma perdurable un desafío personal de transformación es necesario encarar un *proceso de aprendizaje vital*, que no es sólo de interpretación de la vasta información disponible (conocimiento explícito), sino también de una invitación a la experiencia personal de cambiar las creencias existentes y generar nuevos hábitos que se reflejen en el comportamiento (conocimiento tácito).

En ese camino de aprendizaje se debe aprender como base una nueva concepción de la realidad, que contiene cinco niveles de conciencia que es necesario reconocer:

1. Físico: vinculado a satisfacer necesidades básicas, materiales y corporales.
2. Emocional: vinculado con las necesidades de relación y autoestima.
3. Mental racional: expresión de criterios lógicos y necesidades de orden lógico.
4. Mental volitivo: voluntad de satisfacer deseos de mejora y transformación.
5. Espiritual: satisfacer las necesidades de misión personal, contribución e inclusión a la comunidad y sentido de servicio.

La explicación de la existencia de muchos problemas actuales es que se suele actuar en forma demasiado limitada en el campo físico y emocional, resolviendo solamente las demandas más inmediatas, incurriendo en insatisfacción cuando no se ven satisfechas las demandas de nivel superior.

Un líder vital es capaz de comprender esta dinámica y proponer un cambio a través del desarrollo de un dominio personal que permite actuar de acuerdo a las situaciones que se presenten.

La situación antes descrita, puede ser vista como un subsistema mayor, que incluye tres ciclos:

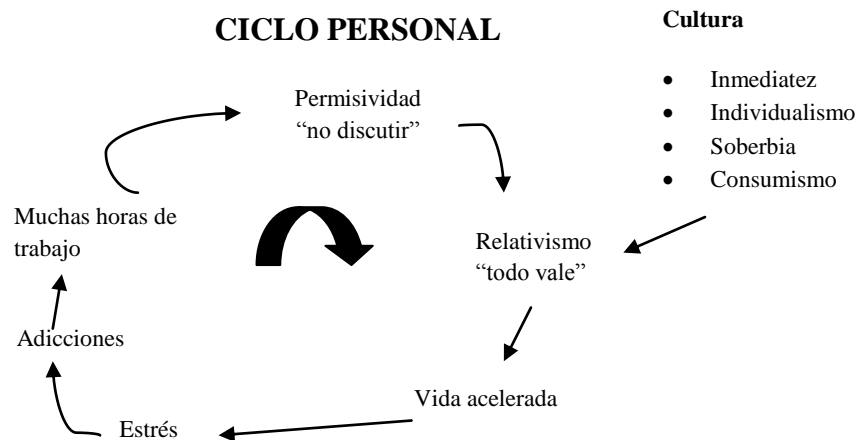


Figura 5. Ciclo Personal

Fuente: El Líder Vital (2005)

El hombre fragmentado es el personaje central de este ciclo, sumido en la cultura de la inmediatez, el individualismo, llevándolo a síntomas de cansancio y agotamiento.

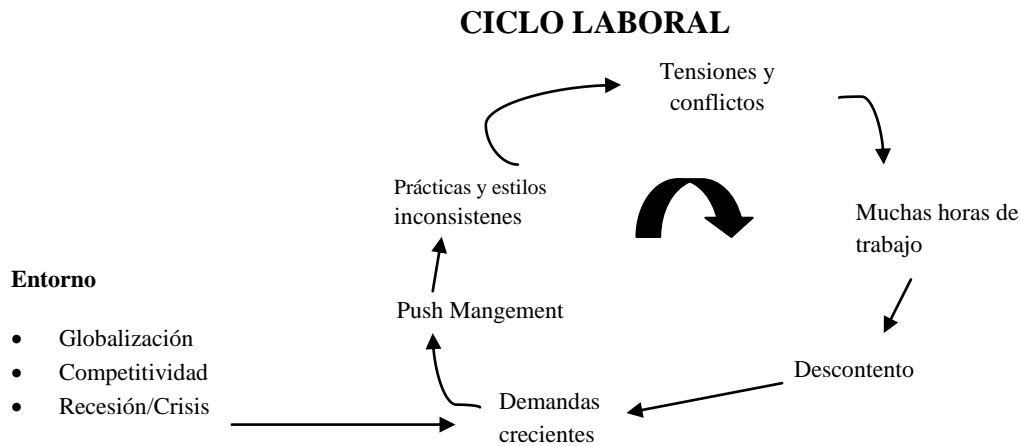


Figura 6. Ciclo Laboral

Fuente: El Líder Vital (2005)

Actualmente las personas viven en un mundo laboral donde se trabaja horas en demasía, produciendo desmotivación y confundiendo órdenes, produciendo finalmente una baja en su productividad:

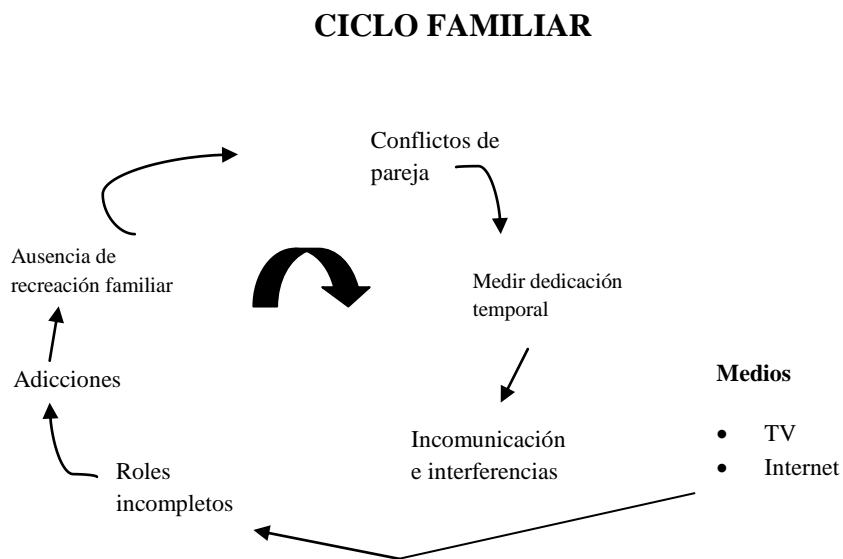
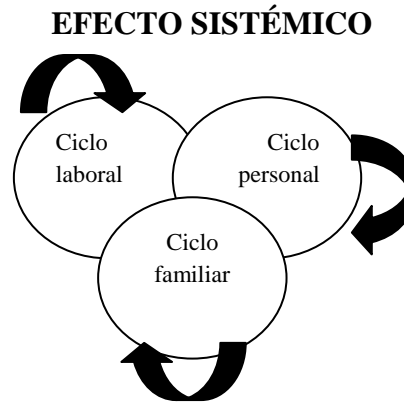


Figura 7. Ciclo Familiar

Fuente: El Líder Vital (2005)

Lo que tienen en común estos tres ciclos es que son reforzadores desde el punto de vista sistémico, alimentan en forma temporal un comportamiento creciente, de carácter exponencial, y por ende descontrolado, produciendo un efecto sistémico:



Tres ciclos reforzadores que operan
“interactivamente”

Figura 8. Efecto Sistémico

Fuente: El Líder Vital (2005)

En base a esta visión, surge el **modelo de liderazgo vital**, que consiste en poner en marcha un proceso de aprendizaje personal que, como primera medida haga visible los comportamientos destructivos y dé lugar a un *ciclo de visualización* que actúe como balanceador de los tres ciclos antes descritos.

Este ciclo de vitalización implica una toma de conciencia donde el paso clave es encontrar la asistencia personal. El problema no se resuelve solo: es necesaria la acción de un tutor en una parte fundamental del modelo llamada **plan vital**. Es un documento de reflexión y compromiso de transformación con la visión personal a alcanzar como estado deseado y un conjunto de procesos y prácticas que llevan a ese objetivo deseado.

También es necesario en el mundo laboral una *reformulación del “contrato laboral”*: la revisión de los comportamientos no deseados en el trabajo y la acción de hacerlo explícito en la organización; y la realización de un *“acuerdo familiar”* sobre los roles y la

dedicación que cada uno de los miembros está dispuesto a seguir para lograr el equilibrio familiar.

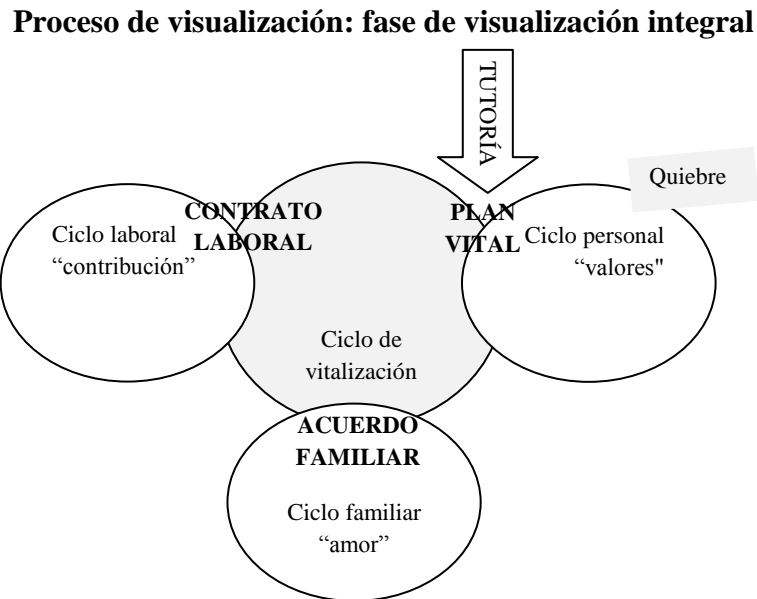


Figura 9. Proceso de Visualización

Fuente: El Líder Vital (2005)

Estos tres elementos son los motores de una nueva dinámica de renovación denominada **vitalización**. Cuando estos componentes son integrados en un ciclo de vitalización estamos en camino de lograr la armonía personal, fundamento de nuestro *líder vital*.



Figura 10. Vitalización

Fuente: El Líder Vital (2005)

El líder vital es aquel que logra equilibrar los tres aspectos, llevando a su transformación.

2.3.6 Modelo de Liderazgo Vital

En primer lugar, uno de los pilares del modelo es considerar que el liderazgo es desarrollable en las personas, ya que lo consideramos como un estado de conciencia. Otra consideración importante es que los actuales modelos de liderazgo, si bien son válidos dentro de la organización, presentan un problema a la hora de ejercer distintos roles de liderazgo ya que no integran la vida laboral y la familiar. Ambas corren por carriles distintos.

La última pata del modelo es el desarrollo de los distintos estados de conciencia personal del líder, desarrollo que se da dentro de los distintos ámbitos donde se mueve: el laboral, familiar y la comunidad de referencia dentro de su organización.

Los tres principios a tener en cuenta para el desarrollo del modelo son: desarrollo del dominio personal, el pensamiento sistémico, y el desarrollo de los modelos mentales:

Dominio Personal: consiste en aprender a reconocer las verdaderas capacidades y las de la gente alrededor. De esta manera se logra la capacidad para identificarse con la visión de la organización, proponiendo soluciones creativas, y aceptando el compromiso de crecer conjuntamente.

Desarrollo de modelos mentales: conocer y manejar los modelos inconscientes (paradigmas) que restringen la visión, con el fin de promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa.

Pensamiento sistémico: entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de interrelaciones entre las partes, ayudando a poder analizar los procesos de cambio.

Estos tres elementos fundamentales permiten el desarrollo del líder, estimulando nuevas formas de pensar y haciendo prevalecer el diálogo como forma de relación. Además de esto, el líder necesita de un ámbito donde pueda desarrollarse, puede ser el ámbito laboral,

la familia, la comunidad, o los grupos de pertenencia. El líder vital debe poder desarrollarse en todos estos ámbitos a la vez.

Integración del Modelo

En cuanto a la integración del modelo es muy importante tener en cuenta tres elementos muy importantes: la lógica, la ética y el sentido emocional de toda interrelación.

Un líder vital es aquel que logra activar en los seguidores todos sus niveles de comportamiento, desde los relacionados a la supervivencia por razones del tipo fisiológicas, hasta los vinculados con la prestación de servicios.

Además, tiene la capacidad de aplicar toda su energía en la visión. Si no tiene la posibilidad de mostrar su visión hacia el futuro, entonces será muy difícil que los seguidores la tengan.

Otro objetivo del líder vital es generar en sus seguidores la pasión por la visión de futuro promoviendo el entusiasmo, logrando al mismo tiempo activar la relación interpersonal.

Otro aspecto a tener en cuenta es la parte racional del líder, la cual permite que el líder le explique a sus seguidores cómo lograr que la visión de futuro se haga realidad. Finalmente, dependerá del líder y de qué tipo de gestos o frases utilice para que los seguidores le crean.

En la medida que no se pueda aplicar lo expuesto, se genera una integración del tipo destructiva entre líder y seguidores.

Por último, un elemento muy importante en la relación tiene que ver con la ética del líder; la cual permite apreciar la coherencia entre lo que el líder dice y luego lo que hace. Siempre que la ética sea la adecuada, le permitirá al líder poder trascender. Actualmente, la ética está puesta en duda, volviendo muy difícil solucionar los problemas de índole familiar, laboral, y organizacional.

La integración del modelo culmina con los resultados, que permiten determinar hasta qué punto se desarrollaron los estados de conciencia del líder. Si estos fueron desarrollados correctamente, entonces se produce el cambio en los seguidores.

El modelo busca que el líder esté en armonía consigo mismo por medio del aprendizaje vital, para luego ser él quien tenga la capacidad de lograr que sus seguidores alcancen tal estado.

MODELO DE LIDERAZGO VITAL

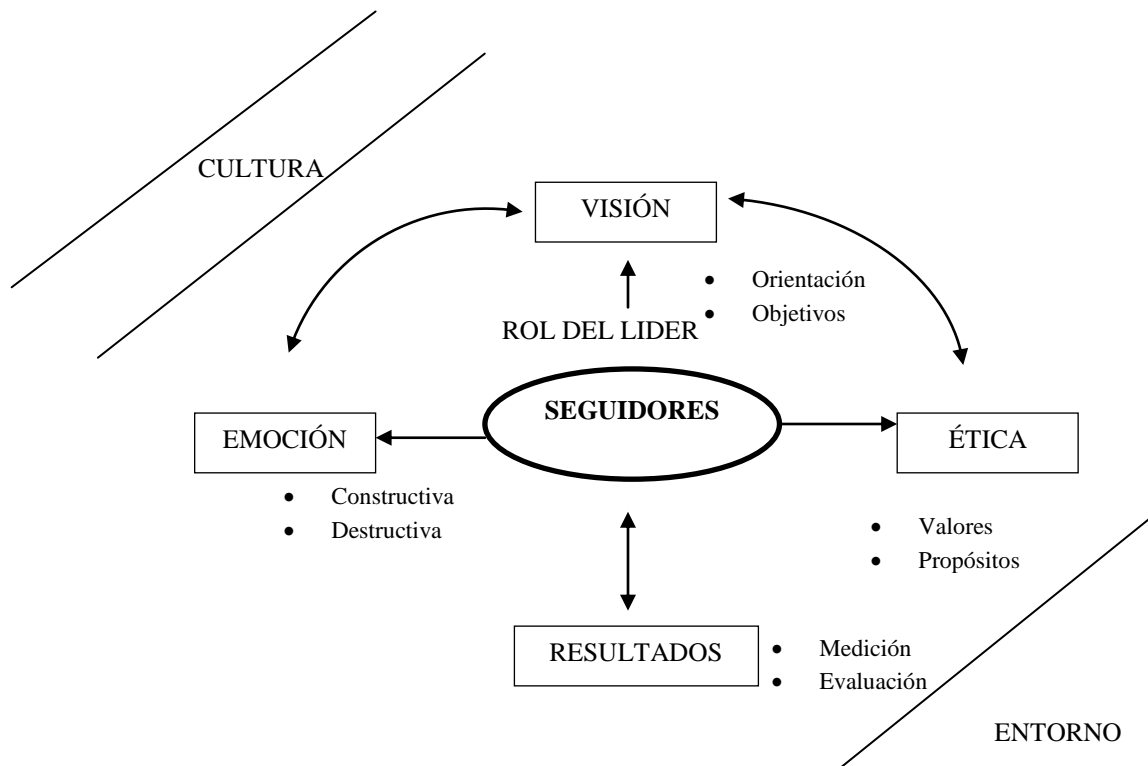


Figura 11. Modelo de Liderazgo Vital

Fuente: El Líder Vital (2005)

2.3.7 Proceso de Aprendizaje Vital

El proceso de transformación personal la mayoría de las veces se inicia cuando a una persona se le plantea una situación ante la cual le quedan dos salidas: negar la situación o aceptarla y generar una transformación.

La negación en principio puede ser una solución pero de corto plazo, en cambio, la transformación implica hacer un cambio, ver las cosas de otra manera.

Esta transformación permite ver cuáles son las herramientas necesarias para poder lograr hacer el cambio necesario.

Generalmente, los cambios comienzan siendo focalizados en algún aspecto que se cree que está mal, y que ajustándolo el resto funcionará bien, para luego pasar a ser una transformación gradual en algún aspecto, compensando los tiempos entre la familia, el trabajo y la satisfacción personal. Por último, si los dos anteriores no dan resultado, se pasará al cambio drástico haciendo un cambio total de hábitos. Ejemplo de esto es hacer actividad física cuando antes no se hacía o cambiar la forma de alimentarse.

Estos tipos de cambio no permiten la transformación personal. La única transformación se da cuando hay un cambio de paradigma. Entonces se puede analizar lo que se aprendió con los conocimientos nuevos, la persona puede ver que antes tenía razón en alguna parte de su conocimiento y ahora esa razón es mucho mayor. Este proceso de cambio total solo puede llevarse adelante con la ayuda de un tutor, que indique cuáles son los caminos a seguir. Una vez que la persona decide hacer el cambio se debe hacer un diagnóstico personal con la ayuda de un tutor. A todo este proceso se lo denomina *proceso de aprendizaje vital*.

Este proceso ayuda a convertir a los líderes en vitales dentro de la organización, en la familia y en sí mismos. Abalado por conocimientos de la medicina, psicología, management, ingeniería, y biofísica, permite lograr un desarrollo del dominio personal para lograr un equilibrio en el funcionamiento del campo sensorial y emocional, por ende, el comportarse como líder vital queda sujeto al grado de evolución de los niveles de conciencia.

Este funcionamiento necesita de perseverancia, la ayuda de un tutor, y mucha dedicación propia.

Etapas del proceso de aprendizaje vital

El proceso de aprendizaje vital implica pasar de un estado de caos o fragmentación a un estado de armonía interior. Para lograr el éxito, es necesario tener un guía o poder escuchar la experiencia de alguna otra persona que ya haya pasado por dicha etapa.

El primer paso es activar la sensibilidad, conectarse con sí mismo y poder recibir los primeros estímulos interiores.

En una segunda etapa, se procede a dar un diagnóstico mediante un grupo de profesionales. Aquí es donde se identifica la brecha que hay entre lo que la persona tiene como propio de este aprendizaje vital y lo que le falta. Además, permite determinar cuál es la posición que se pretende tener de cara al futuro.

Una vez logrado esto, se procede a elaborar lo que se llama el plan vital. En este plan, se establecen cuales son los cambios que se pretenden alcanzar en el ámbito laboral, familiar y personal; dichos cambios estarán monitoreados por un tutor especializado en el tema. El objetivo del plan es hacer que la persona que esté involucrada en este cambio se sienta feliz, porque tiene un proyecto por delante, tiene la posibilidad de cambiar aquello que lo hacía una persona infeliz. El plan, en otras palabras, sirve como mapa donde guiarse para poder lograr los objetivos, clarifica la ruta.

Todo este camino descrito es guiado por un tutor que acompaña: es la etapa de la práctica y la tutoría. El tutor sirve para motivar a las personas, y corregir los ejercicios que se realizan.

La última etapa del plan vital es la permite lograr el dominio personal, logrando hacer que las personas se adapten a nuevas exigencias. De esta manera, se ejerce un óptimo rol de líder y se responde a los seguidores con el ejemplo de comportamiento.

Para poder verificar este proceso de aprendizaje vital se puede considerar en principio la salud personal, luego la armonía personal, seguido de un equilibrio familiar, y por último la satisfacción laboral.

PROCESO DE APRENDIZAJE VITAL

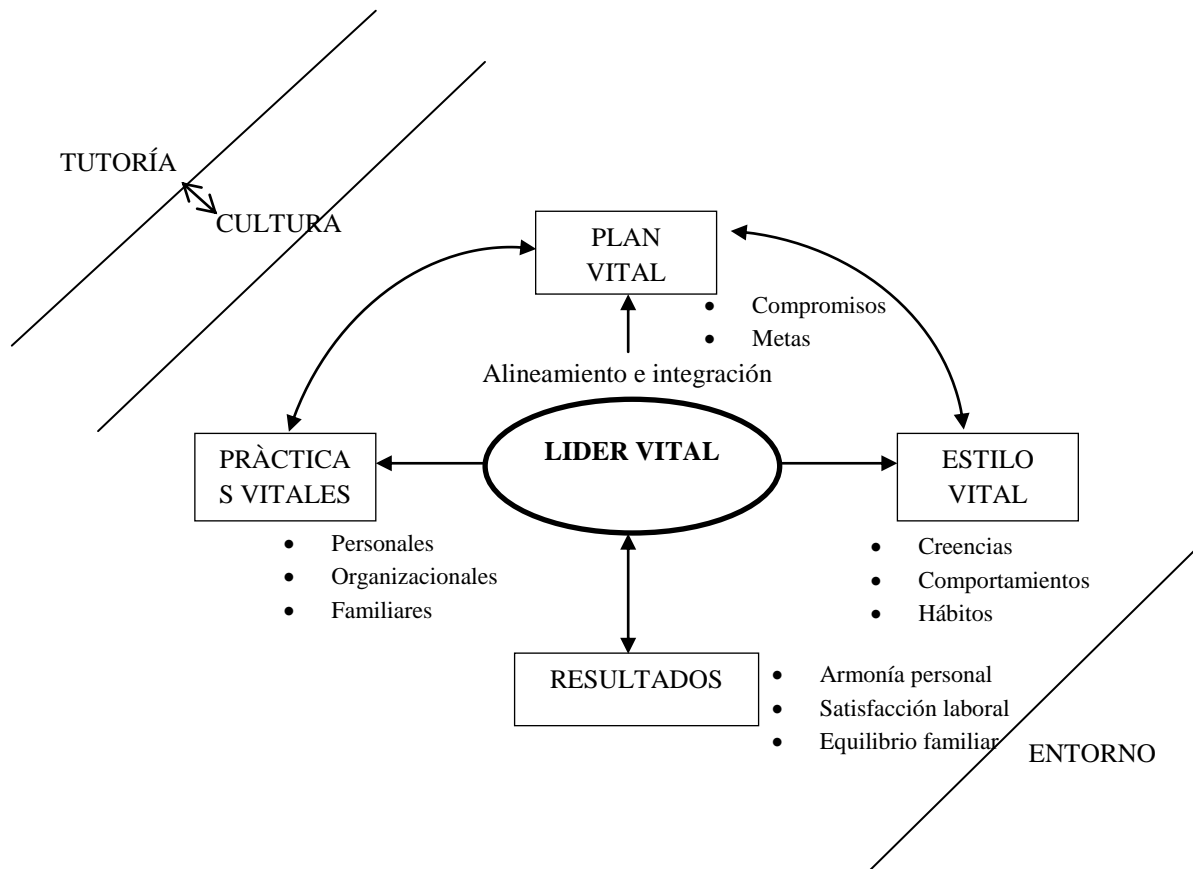


Figura 12. Proceso de Aprendizaje Vital

Fuente: El Líder Vital (2005)

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

En esta sección, se describe la metodología empleada en la investigación y el fundamento de su elección. Adicionalmente, se realiza el análisis de cada uno de los instrumentos aplicados.

3.1 Metodología de la investigación

En primer lugar, es importante destacar que nuestro trabajo fue abordado apoyándose en análisis tanto cualitativos como cuantitativos. Además, consistió en una investigación de tipo exploratoria, ya que de acuerdo a los autores Deutsch y Cook (1965), Babbie (1979) y un poco más recientemente Dankhe (1986), examinamos un tema que hasta el momento no había sido estudiado: un nuevo modelo de liderazgo, el *Liderazgo Vital*.

Si bien hay muchos libros de autores que hablan del liderazgo y que abordan los distintos temas relacionados con el mismo, en ninguno de estos se le da el enfoque que pretendimos tratar en nuestra tesis.

Dicho esto, las metas de nuestro análisis consistieron en: observar cuáles son los tipos de liderazgo utilizados actualmente en empresas argentinas, investigar la viabilidad de aplicar el modelo de liderazgo vital en ellas y, por último, determinar qué implicancias tiene la aplicación de este modelo en las empresas, así también como sus ventajas y beneficios.

Como ya explicamos, utilizamos métodos tanto cualitativos como cuantitativos para la recolección de la información pertinente. Entre los cualitativos, usamos entrevistas y cuestionarios; por su parte, también llevamos a cabo una encuesta del tipo cuantitativa.

Entrevistas

Consideramos que la entrevista es un instrumento que se aplica óptimamente a nuestra investigación ya que es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos para averiguar hechos. Además, con relación a otros instrumentos, posee las siguientes ventajas: posibilidad de obtener un mayor porcentaje de respuestas, información más precisa y de captar el “sabor” de las respuestas (reacciones, ademanes, gestos); posibilidad

de ayudar al encuestado a expresar un pensamiento, en caso que éste presente dificultades; no se requiere que la persona entrevistada sepa leer o escribir; y ofrece mayor flexibilidad, ya que el encuestador puede aclarar y repetir las preguntas.

Las personas claves entrevistadas fueron: Pablo Ray, Director de Nuevos Negocios Latinoamérica y Región Sur de la empresa Exterran, Jorge Vignale, Director de la carrera Contador en la Universidad Católica Argentina y Norberto Díaz, Director de Recursos Humanos del Grupo Emepa.

Las entrevistas apuntaron a extraer información de gerentes que ocupan puestos de mandos medios/altos, buscando obtener sus puntos de vistas sobre el tipo de liderazgo que se da dentro de la organizaciones en la cual se desempeñan. Además, mediante esta herramienta intentamos determinar qué grado de conocimiento y aplicación respecto del Liderazgo Vital tienen nuestros entrevistados y cuáles son las implicancias y beneficios que proporciona. Por último, quisimos saber si les parecía posible que pueda insertarse como un estilo de liderazgo eficiente de cara al futuro.

Los entrevistados validan nuestra investigación, puesto que tienen conocimiento y experiencia en mandos de liderazgo. Nuestro primer entrevistado, el Señor Pablo Ray, Director de Nuevos Negocios para Latinoamérica y Región Sur de la empresa Exterran, es Ingeniero Industrial y recientemente ha tenido a cargo a 600 personas pertenecientes a su sector.

Jorge Vignale, es Contador Público y, actualmente, Director de la carrera Contador en la Universidad Católica Argentina, en la cual debe dirigir a más de 600 profesores y 4000 alumnos.

Y por su parte, el Doctor Norberto Díaz, quien, como Director de Recursos Humanos del Grupo Emepa, cuenta actualmente con 5 gerentes directos que dependen de él en los siguientes sectores: Empleo y Capacitación, Compensaciones y Beneficios, Salud Ocupacional, Finanzas y Compras.

Por último, debemos aclarar que las entrevistas realizadas fueron divididas en dos partes para lograr un mejor análisis. La primera parte está referida al liderazgo en general, con sus

modelos clásicos y estilos, mientras que la segunda parte se enfoca especialmente en el Liderazgo Vital. El detalle de las mismas se puede ver en los Anexos 1, 2 y 3.

Cuestionario

Como segundo instrumento utilizamos el cuestionario, el cual fue dirigido al Ingeniero José Luis Rocés, quien, como ya hemos explicado, es el autor del Modelo de Liderazgo Vital que atañe a nuestra tesis. Creemos que el Ingeniero, debido a su condición de experto en la materia, constituye una palabra autorizada para opinar acerca del liderazgo argentino actual.

En lo que refiere al uso del cuestionario como herramienta, creemos que es un recurso válido ya que nos proporciona gran cantidad de información a pesar de la distancia con la persona en cuestión, a través de la vía escrita.

El cuestionario constó de 5 preguntas las cuales buscaron, a través del conocimiento del Ingeniero, conocer aspectos importantes como: cuáles son los estilos de liderazgo aplicados actualmente en Argentina, qué posibilidades de desarrollo y expansión tiene el Liderazgo Vital, qué beneficios puede brindar, y cuáles son las barreras que tiene. El desarrollo total del cuestionario puede consultarse en el Anexo 4.

Encuestas

Las encuestas fueron nuestro tercer instrumento utilizado. Con ellas, quisimos medir el estado actual de los aspectos más relevantes y conflictivos vinculados al liderazgo en argentino, los cuales fueron abordados en el Capítulo II de nuestro Marco Teórico. Para eso, decidimos encuestar a empleados de grandes y medianas empresas argentinas; la muestra tomada fue de 40 personas.

La encuesta consistió en 10 preguntas, cada una referida a un indicador particular, esto se puede observar claramente en el Cuadro de Indicadores ya presentado en la Metodología. Por su parte, el detalle de cada pregunta puede verse en el Anexo 5.

El tipo de encuesta utilizada fue en base a la escala de Rensis Lickert, publicada en 1932. Es decir, una escala psicométrica, donde se le asignó a cada a respuesta de cada pregunta de

la encuesta un nivel de puntaje en relación al grado de acuerdo o desacuerdo con cada declaración. En este caso, para cada ítem, se estipuló un puntaje que va del 1 al 5, siendo 1 el puntaje si se está en total desacuerdo o 5 si se está total de acuerdo. Para medir los resultados de nuestro trabajo, tomaremos a partir del puntaje 3 como presencia favorable o positiva del aspecto en cuestión.

Creemos que este tipo de encuesta, la cual arroja datos cuantitativos, es la que mejor se adapta a nuestro análisis ya que nos permite efectuar un ordenamiento óptimo de los aspectos analizados. Además, hemos hecho uso de su ventaja en su facilidad de aplicación y confección.

Antes de entrar en el detalle de cada elemento, aclaramos que de las 40 respuestas obtenidas hemos calculado un promedio por cada una, de esta manera podremos determinar la relevancia que tiene cada aspecto para los empleados. En el Anexo 6 puede consultarse las respuestas que cada encuesta obtuvo.

Finalmente, de acuerdo a lo establecido por Graner (1956) y Denzin (1970) quienes en su postulado sugieren utilizar dos o más métodos de investigación, y, con el objetivo de intentar disminuir lo máximo posible el sesgo, utilizamos la triangulación de la información obtenida de las entrevistas, encuestas y cuestionarios que efectuamos:

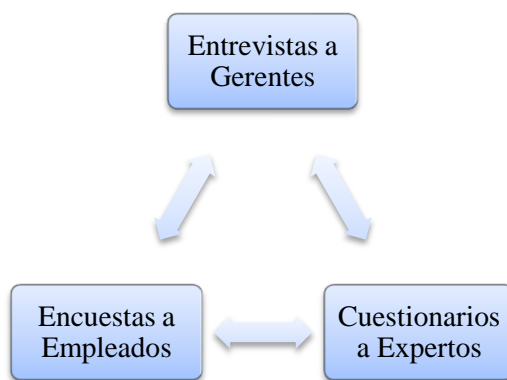


Figura 13. Esquema de la triangulación

Fuente: Elaboración propia

La triangulación permite conseguir un óptimo contraste de resultados, así como también diferentes puntos de vista y percepciones. Las conclusiones finales del trabajo también se han visto beneficiadas por la utilización de la triangulación.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
LIDERAZGO	<u>Modelos Clásicos</u> Teoría de los rasgos Enfoque conductista Enfoque situacional	Conocimiento/desconocimiento de los modelos Presencia alta/baja en empresas Tipo de Modelo más aplicado	EG
	<u>Modelos Contemporáneos</u> Liderazgo carismático Liderazgo transaccional Liderazgo transformacional	Conocimiento/desconocimiento de los modelos Presencia alta/baja en empresas Tipo de Modelo más aplicado	CE
	<u>Aspectos Relevantes del Contexto Argentino</u> Visión del poder Falta de confianza en el otro Falta de optimismo	 Manejo positivo del poder Satisfacción con el ámbito laboral Confianza con compañeros de trabajo Conformidad con su posición actual Optimismo de expectativas mediano y largo plazo	- EE P.1 EE P.2 EE P.3 EE P.4 EE P.5
MODELO DEL LIDERAZGO VITAL	Niveles de identificación organizacional Flexibilidad en la relación laboral Rutinas defensivas Lazos familiares	Identificación con la empresa Flexibilidad Laboral Presencia de comunicación con el líder Presencia de trabajo en equipos Incidencia de lazos familiares en las relaciones laboral	EE P.6 EE P.7 EE P.8 EE P.9 EE P.10
	<u>Liderazgo Vital</u> Situación Modelo de Liderazgo Vital	Conocimiento/desconocimiento de los modelos Presencia alta/baja en empresas Posibilidades de expansión futura	EG CE

3.2 Trabajo de Campo

A continuación detallamos el análisis respecto de los conceptos que más importantes que han arrojado cada uno de los entrevistados de acuerdo a los indicadores y preguntas que establecimos.

3.2.1 Análisis entrevista N°1 a Gerente: Pablo Ray

Comenzamos preguntándole al Sr. Ray si al liderar a sus empleados se regía por una conducta definida o actuaba de acuerdo a la situación (EG P.1) , pregunta ante la cual el entrevistado manifestó que se regía por la situación y características del empleado, al mismo tiempo que marcó como importante entender con quién uno habla y ponerse en su lugar. Su respuesta nos permite deducir que aplica una combinación del Estilo de Liderazgo Situacional con el Liderazgo Transformacional.

En segundo lugar, quisimos saber si para dirigir a la gente que tiene a cargo, contemplaba sólo los objetivos estrictamente laborales o también tenían en cuenta las preocupaciones y necesidades personales (EG P.2). En este punto el Sr. Ray realizó una aclaración importante, ya que si bien afirmó que es clave entender a la persona que se tiene a cargo, tampoco se trata de dejar de lado que las metas finales de la empresa son siempre conseguir resultados. Ray, resaltó que en el fondo lo que la empresa busca son resultados, y que para conseguir los mismos es necesario darle importancia a las preocupaciones de la gente, ya que de esta manera se logrará un mejor trabajo.

De esta manera se ve claramente que el entrevistado aplica el Liderazgo Transformacional ya que considera los motivos personales de los empleados, pero hace una especial distinción al aclarar que el mismo es una vía para lograr los resultados que la organización necesita.

En cuanto a los resultados que obtuvo el Sr Ray con su estilo de liderazgo, nos respondió que obtuvo muchos resultados, sintetizándolos en que primero logró darse cuenta del realismo de sus objetivos, segundo, al hacer partícipe a la gente en los resultados los involucró con la empresa, y tercero, se creó un ambiente de trabajo más amigable.

Continuando con la segunda parte de la entrevista, nos adentramos más indagando acerca de la presencia o ausencia del Liderazgo Vital, apartado en el cual nuestro interlocutor hizo hincapié en algo por lo menos llamativo y que deseamos resaltar. El Sr. Ray exteriorizó que aplicaba profundamente el Liderazgo Vital pero que su familia no veía que él lo estuviese haciendo, ya que le reclamaron que pasaba demasiado tiempo en la empresa y poco en su hogar. Así, para Ray, esta visión se torna subjetiva de acuerdo al prisma con que se la mire.

En cuanto a la viabilidad de aplicar el modelo en las empresas, respondió que dudaba acerca de que lo estuviesen aplicando, a pesar de que todas declaraban hacerlo. Cuando le preguntamos si creía que podía tener expansión futura, manifestó total acuerdo, declarando la creencia de que el management va actualmente en esa dirección.

Finalmente, realizó un análisis acerca de las deudas y desafíos pendientes del liderazgo actual. En primer lugar, señaló que existe un problema de gestión al no haber gente que esté capacitada para administrar a través de los números, logrando un análisis más objetivo de los temas y evitando así discusiones en vano. En segundo lugar, marcó que es esencial tener una identidad o proyecto que una al grupo, de manera que los integrantes sepan el por qué de las tareas que están operando. Por último, ahondó en el hecho de que es muy importante escuchar a la gente para lograr consensuar un proyecto en común, y aquí, destacó la importancia del Liderazgo Vital en el sentido que permite transformar a las personas para que sean líderes en sí mismas y tengan más claro sus proyectos de vida.

3.2.2 Análisis Entrevista N°2 a Gerente: Jorge Vignale

En primer lugar, el Doctor Vignale manifestó que a la hora de liderar es importante considerar el contexto y también la persona que se tiene en frente, su modelo mental, su educación y la situación personal que esté atravesando, dejando a la vista de esta manera que, al igual que Pablo Ray, aplica un estilo de Liderazgo Situacional combinado con el Transformacional.

La pregunta siguiente era la vinculada a conocer si aplicaba o no el Liderazgo Transformacional, y si bien ya en la primer pregunta vimos que efectivamente lo hacía, el Doctor volvió a dar señales afirmativas, al contarnos un caso que le sucedió durante su vasta experiencia laboral, en el cual habían aplicado el Liderazgo Transformacional para

ayudar a una empleada que tenía conflictos personales que chocaban con los límites profesionales del cargo que ocupaba.

A continuación, Vignale marcó que, debido a la estricta formación de empresa alemana que él tenía, le fue difícil ir asimilando los preceptos de un liderazgo más abierto y orientado al empleado, pero que esto pudo lograrlo a medida que fue aprendiendo de los errores, logrando finalmente otro enfoque desde el cual ve a las personas más integralmente.

Después fue el turno de interrogarle acerca del Liderazgo Vital, y en este punto pudimos ver que conocía el modelo, lo aplicaba y tenía alta presencia en su liderazgo cotidiano. Esto se deduce de las claras respuestas del Doctor, en las que afirmó que el equilibrio entre persona, trabajo y familia es el ideal, pero que hay que estar conscientes de ejercer un autocontrol para no obsesionarse con un único aspecto, de manera que se pueda llevar una vida sana y así liderar óptimamente a la gente.

En relación con lo anterior expuesto, los beneficios que obtuvo fue que logró sentirse más completo en su vida personal, logrando trasladar ese accionar al ámbito profesional y consiguiendo así ser más eficiente.

Acerca de las posibilidades de desarrollo futuro del modelo, opinó que para que sea viable antes se deben cambiar algunos modelos mentales y actitudes presentes en las empresas, así como también las culturas empresariales, que muchas veces van en contra de este camino buscado. Según el entrevistado, las organizaciones deben entender que las personas no son “descartables” y en la medida que se sientan mejor personalmente serán más eficientes laboralmente y estarán más comprometidos.

En última instancia, destacó que el énfasis de los modelos emergentes de Liderazgo debería estar justamente en la ventaja que propulsa el Liderazgo Vital, al actuar como un gran contenedor de toda la técnica de la Administración, contemplando en sus parámetros no sólo al líder sino también a la persona. De esta manera, según Vignale, siendo un líder positivo se lograrán más seguidores, propiciando un ambiente de trabajo agradable en donde nadie se sienta oprimido ni hostigado, alcanzando mayor efectividad.

3.2.3 Análisis Entrevista N°3 a Gerente: Norberto Díaz

Iniciamos la charla preguntándole si para liderar aplicaba una conducta determinada o se guiaba de acuerdo a la situación, ante lo cual el Doctor prefirió introducir una tercera cuestión, el concepto de “emocionalidad”. Las relaciones humanas, opinó, se desarrollan en un mundo de emocionalidad, dónde lo elemental es establecer un vínculo mutuo con el otro, dónde ambos sean guiados. Un liderazgo de doble vía, donde también el líder es liderado por el empleado. Según el Doctor, el liderazgo se valida cuando se le da un espacio al liderado para que de su aporte, generando un ambiente propicio para la integración.

Ante nuestra segunda pregunta, el entrevistado siguió por el mismo camino, afirmando que los objetivos tienen que ser integrados, de manera que se pueda pensar un proyecto como propio. Hay que invitar al empleado a que desde su libertad elija ser liderado, dejándole libertad para que opine y critique, siendo esta, según Díaz, la única vía de enriquecimiento personal de las personas. De lo anterior detallado podemos extraer notablemente el hecho de que el Liderazgo aplicado es netamente del tipo Transformacional, ya que, como explicamos en nuestro Marco Teórico, un líder transformacional es aquel que cambia la percepción de los seguidores, los emociona, y los inspira a alcanzar las metas de un grupo.

En cuanto a los resultados conseguidos, manifestó que obtuvo tanto positivos y negativos, pero que lo que más lo satisfacía era que, aplicando ese liderazgo, a través de los años lo que trascendió fue las relaciones que obtuvo, gracias al buen ambiente de trabajo logrado. De acuerdo al Doctor, hay cuestiones que van más allá de lo que estrictamente pueda decir un informe de gestión, son aquellas cuestiones que tienen que ver con las relaciones humanas. Esta declaración no hace más que ratificar la orientación transformacional que promulga el Sr. Díaz en su organización.

Al incursionar en la segunda parte de la entrevista, aquella referida al Modelo de Liderazgo Vital, el entrevistado afirmó que definitivamente lo aplicaba, considerando que no existe un buen líder empresarial que descuide a su familia, y que mucho menos se podría mantener un equilibrio si no se empieza por liderarse a sí mismo. Según Díaz, hay que estar dispuesto a “re-significarse” y a partir de allí equilibrar la familia y la empresa.

Respecto de las vivencias obtenidas con este estilo de liderazgo, señaló que en ciertas ocasiones se sintió solo frente a la demanda exigida por accionistas o empleados, pero que finalmente consiguió ganarse el respeto de sus pares al haber sostenido la coherencia de comportamiento en el tiempo. En efecto, remarcó que este estilo le ha permitido conservar sus valores, y no perderlos por seguir modelos circunstanciales o vacíos que no le hubiesen dejado ningún aprendizaje.

Siguiendo con el Liderazgo Vital, cuando le interrogamos si creía que era posible que pueda expandirse como un modelo sustentable en otras empresas, no tuvo dudas y dijo que valía la pena completamente, puesto que mantener un equilibrio entre persona, trabajo y familia llevaba a la larga a tener una recompensa no material, y conseguir una gratificación personal, más allá de lo económico. Vale remarcar también que en este apartado, resaltó a las contingencias exógenas, como por ejemplo la crisis Argentina de 2001, como factores que muchas veces inciden negativamente en los modelos de liderazgo, dejando al descubierto que el management no es “infalible” y hay que intentar verlo desde un lado más vital.

Concluyendo con la entrevista, y en referencia a los aspectos en los cuales deberían hacer énfasis los modelos emergentes, el Doctor Díaz exteriorizó que el liderazgo vital debe procurar mantener un equilibrio y no dejar que se sobrepase en alguno de sus factores, ya que un exceso de personalismo, por ejemplo, podría desembocar en el desequilibrio de una organización. Por último, especificó la importancia de que el líder sea una parte más del “juego”, saliéndose de su estricto rol y dejando que el grupo tenga un espacio propicio para el desarrollo.

3.2.4 Cuestionario a Experto en Liderazgo: José Luis Rocés

En primer lugar, le preguntamos al Ingeniero cuáles son los estilos de liderazgo más utilizados por las empresas argentinas, a lo cual respondió que actualmente se utilizan varios como el del timonel – que se basa en la autoridad del conocimiento técnico, el democrático o el afiliativo, pero que el más reciente es el transformacional, el cual se puede ver principalmente en empresas multinacionales. En contraposición, también, destacó que en pequeñas empresas aún se continua usando el estilo paternalista.

Después, resaltó que para determinar el estilo de liderazgo más exitoso es necesario tener en cuenta la situación, y además, que hoy en día las empresas buscan líderes que puedan adaptarse a la velocidad de los cambios. De acuerdo este punto Roces consideró que el liderazgo más efectivo es el transformacional.

A continuación el Ingeniero abordó el Liderazgo Vital, explicando que lo que busca es una reflexión para ver de qué forma se puede llegar al liderazgo transformacional, intentando primero la transformación de la persona como individuo para luego poder transformar al otro.

Respecto de los beneficios, destacó que el Liderazgo Vital promueve en las empresas mayores niveles de sensatez y conciencia, haciendo que las personas miren hacia dentro de ellas mismas para ver qué hacen y cómo lo hacen. Con este liderazgo, insistió el Ingeniero, se logra pasar del bien personal al bien común, pasando del estilo transaccional al transformacional. Como aspecto negativo, manifestó que si bien es posible de expandirlo en las empresas, aún debe trabajarse mucho en el tema para lograr dicha consolidación.

Siguiendo con el análisis del Liderazgo Vital, Roces señaló que se lo puede considerar como un aporte distinto, pero dentro del liderazgo transformacional. El cambio de paradigma, afirmó, es pasar del liderazgo transaccional al transformacional.

En última instancia, el Ingeniero respondió acerca de las barreras que tiene actualmente el Liderazgo Vital para desarrollarse, señalando que hay de dos tipos: barreras personales y barreras institucionales. Las personales se generan porque las personas no quieren mirar a su interior y hacer cambios, quedándose así en la primera etapa del proceso, la sensibilización. Esta situación, afirmó Roces, se agrava a medida que la persona va creciendo, ya que se le hace cada vez más difícil auto-analizarse, en cambio, es más fácil si se trata de una persona joven. Otra barrera personal tiene que ver con la falta de continuidad en las cosas que acostumbra a tener la gente, siendo un problema para este Liderazgo ya que el mismo se nutre del hábito.

En cuanto a las barreras institucionales, remarcó que la principal es tener el apoyo de los niveles superiores para tomarse el tiempo necesario para lograr la transformación, dado que este proceso no se logra de un día para el otro, es un proceso que requiere su tiempo. Aquí,

el Ingeniero también nos indicó que la tasa de éxito del modelo es de aproximadamente del 50%, debido a que cuando hay cambios estructurales en la gerencia se opta generalmente por modificar todos los procesos, dejando al Liderazgo Vital en segundo plano.

Por último, una barrera institucional existente es el hecho de que muchas empresas buscan resultados a corto plazo, contrastando así con los frutos del Liderazgo Vital, que son obtenidos en el largo plazo.

3.2.5 Análisis conjunto de entrevistas y cuestionario.

Ya hemos desglosado las respuestas más destacables de nuestros entrevistados, conociendo sus particulares pensamientos y opiniones. También tuvimos la opinión de un experto en el Liderazgo como es el Ingeniero Rocés. Con el cuadro que sigue a continuación, lo que buscamos es extraer las palabras clave que cada uno fue remarcando, de acuerdo a los conceptos más centrales de nuestra tesis.

	P. Ray	J. Vignale	N. Díaz	J.L. Rocés
Liderazgo Transformacional	Vía para lograr resultados	Difícil aprendizaje	Emotividad como núcleo	Adaptable a cambios
Liderazgo Vital	Fuerte presencia	Fuerte presencia, importancia del autocontrol.	Fuerte presencia	Camino al Liderazgo Transformacional
Resultados Liderazgo Vital	Conflicto con la familia	Positivo. Integridad personal y eficiencia laboral	Positivo. Respeto, Valores	Sensatez y conciencia. Hace falta trabajarlo.
Viabilidad Liderazgo Vital	Factible	Necesidad de cambio mental y cultura empresarial	Alta viabilidad	Factible. Necesidad de superar barreras

Referencias: LT: Liderazgo Transformacional. L.V.: Liderazgo Vital

Figura 14. Cuadro de palabras clave

Fuente: Elaboración propia

Analizando lo anterior expuesto, en primer lugar podemos ver que todos los gerentes entrevistados aplican el Liderazgo Transformacional, a pesar de que cada uno marcó diferentes conceptos a la hora de su aplicación. De esto deducimos que el Liderazgo Transformacional tiene fuerte presencia actual en los gerentes argentinos, y que a lo largo de su aprendizaje cada gerente obtiene diferentes vivencias.

Respecto del Liderazgo Vital, también vemos que todos los líderes entrevistados lo utilizan, y que han logrado con su aplicación resultados muy positivos. Es el caso del Dr. Díaz, quien afirmó haber logrado el respeto de sus colegas al haber mantenido a lo largo del tiempo la aplicación de este liderazgo. En contraposición, vale también diferenciar aquí la experiencia del Señor Pablo Ray, quien remarcó haber tenido dificultad para plasmar este estilo con su familia. Por su parte, el Dr. Vignale mencionó la importancia del autocontrol como factor de equilibrio del modelo, de modo que ninguna de las tres “patas” sobrepase a las demás.

Por otro lado, la viabilidad del Liderazgo Vital, según los gerentes, es factible, aunque vale mencionar también el reparo que hizo el Dr. Vignale, en la necesidad de cambiar ciertos modelos mentales y culturas en las empresas que son perjudiciales.

Este cuadro de palabras clave termina redondeándose con la opinión experta del Ingeniero Roces, el cual aporta una visión complementaria a los gerentes, especificando las ventajas, desventajas, barreras e implicancias que tienen el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Vital.

Respecto del Liderazgo Transformacional, el Ing. Roces comenta que una de sus ventajas principales es que es adaptable a la velocidad de cambios que impulsan hoy las empresas. En relación al Liderazgo Vital, remarcó que el mismo es un camino para llegar al Liderazgo Transformacional, y que es un modelo que inspira consciencia y sensatez en la gente. Como contrapartida, señaló que aún hace falta trabajo para que este modelo se inserte definitivamente en las organizaciones, debido a las barreras personales e institucionales que conlleva.

Finalmente, para concluir con el análisis de entrevistas y cuestionarios, presentamos los siguientes cuadros, los cuales dan un panorama más claro de qué importancia le han dando nuestros interlocutores a los diferentes temas abordados.

De acuerdo a la visión que tuvo cada uno respecto de los temas principales abordados, le asignamos una puntuación, en vistas a observar la preponderancia de cada aspecto:

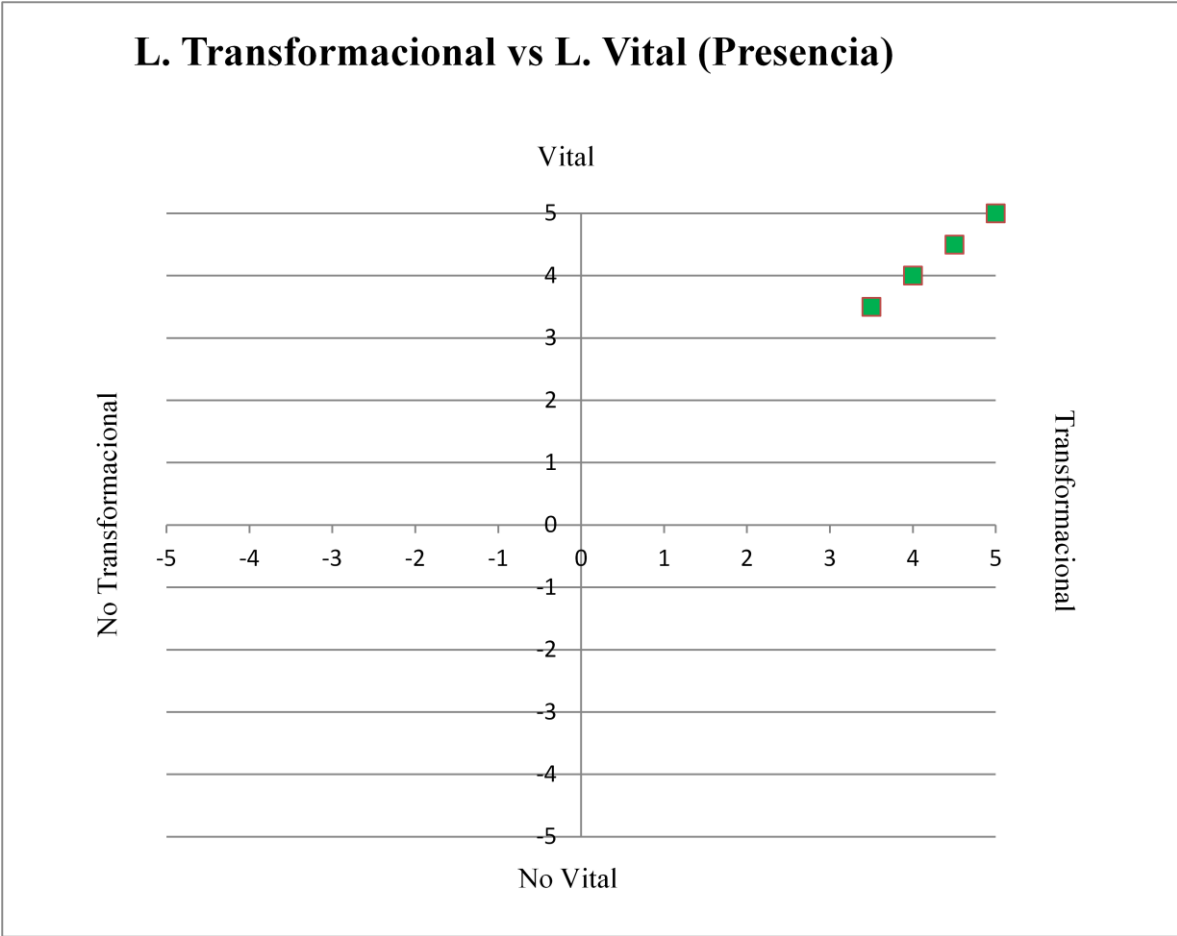


Figura 15. Cuadro comparativo

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, vemos que tanto el Liderazgo Transformacional como el Vital son aplicados y valorados positivamente por los gerentes entrevistados.

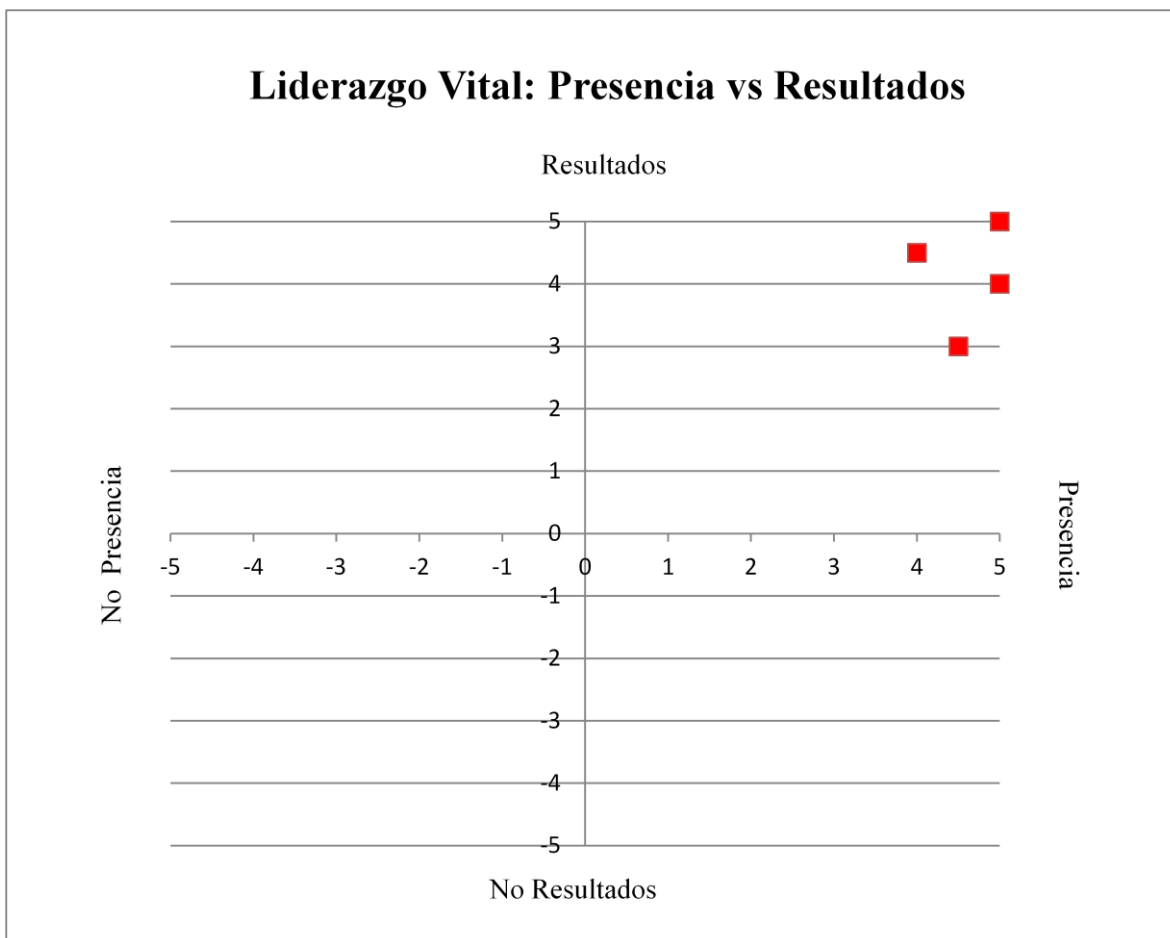


Figura 16. Cuadro comparativo

Fuente: Elaboración propia

Vimos que la presencia del Liderazgo Vital es muy fuerte en nuestros tres entrevistados. Además, todos ellos obtuvieron resultados favorables, con algunas diferencias, pero finalmente positivos todos. Esto puede verse reflejado en la Figura 16 expuesta.

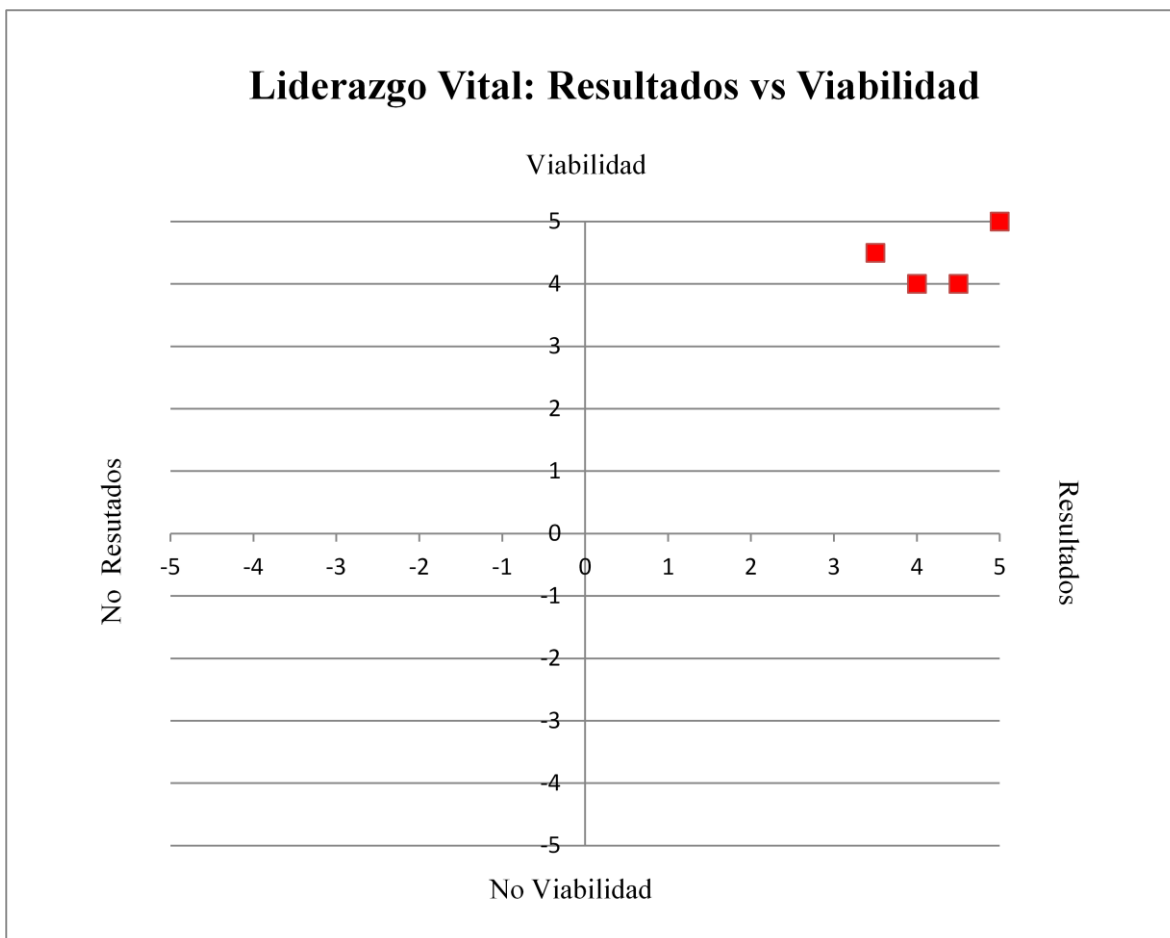


Figura 17. Cuadro comparativo

Fuente: Elaboración propia

Por último, todos los gerentes manifestaron obtener resultados positivos al aplicar el Liderazgo Vital, y también afirmaron que su viabilidad es muy posible.

Como vemos, en general, el análisis ha resultado positivo para todos. En mayor o menor medida, todos aplican el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Vital, todos han obtenido resultados positivos con su aplicación, y, además, ven muy factible la expansión y desarrollo en empresas argentinas.

De manera que podemos ver que el Liderazgo Vital fue visto de manera muy positiva por nuestros entrevistados. Todos ellos resaltaron valores y cualidades positivas que creen deben ser aplicadas a las empresas sin ninguna duda.

3.2.6 Análisis de Encuestas a empleados

El primer indicador medido fue el **manejo del poder** (EE P.1), que obtuvo un promedio de puntaje bajo, de tan solo 2.43, no llegando así al parámetro de 3 puntos definido anteriormente. De esto se deduce que el manejo del poder en las organizaciones es considerado negativamente por las personas, por lo cual si los líderes deben hacer énfasis en mejorar las políticas de manejo.

Las preguntas 2 y 3 estaban vinculadas a los indicadores **satisfacción con el ámbito laboral** (EE P.2) y **confianza con compañeros de trabajo** (EE P.3) respectivamente, buscando ver la opinión de los empleados acerca de un problema actual vinculado al liderazgo como es la falta de confianza en el otro, tal como explicamos en el marco teórico. Los puntajes obtenidos aquí fueron de 3.20 y 3.68. Dicho esto, podemos ver entonces que ambos aspectos son vistos favorablemente por la gente. Sin embargo, analizando más detalladamente, también se puede afirmar que la satisfacción con el ámbito laboral es apenas buena, mientras que la confianza con compañero de trabajo es más fuerte, llegando casi a un puntaje de 4 en la escala.

Siguiendo con el desglose, pasamos ahora a examinar los indicadores que tenían por objeto medir la falta de optimismo presente en los empleados: dichos indicadores son **conformidad con la posición actual laboral** (EE P.4) y **optimismo de expectativas en el mediano y largo plazo** (EE P.5). Ambos indicadores obtuvieron un promedio de 2.86. En cuanto a esto, se puede decir que si bien no son niveles muy bajos, tampoco son positivos, llegando casi al límite de 3 puntos. En otras palabras, en general, falta optimismo en las personas.

En cuanto al indicador **identificación con la organización** (EE P.6), el puntaje recabado fue de 3 puntos exactos, suficiente para determinar que la gente está identificada con las organizaciones en un nivel aceptable, pero no excelente, ya que se estuvo lejos de alcanzar el nivel máximo de 5 puntos. Por lo visto, será necesario que los líderes promuevan políticas de trabajo para lograr llegar más profundamente a los empleados.

Respecto a la **flexibilización laboral** (EE P.7) se observó que la misma tiene una presencia bastante favorable en las organizaciones, ya que las respuestas promediaron en 3.85 puntos.

A continuación analizamos el indicador **comunicación con el líder** (EE P.8), el cual resultó el ítem de mayor puntaje en toda la encuesta, logrando un puntaje de 4.05. Lo que se muestra entonces es que la comunicación de las personas con los líderes existe y es satisfactoria. El noveno indicador, **presencia de trabajo en equipos** (EE P.9), está relacionado con el anterior ya que ambos abarcaban la problemática de las rutinas defensivas que muchas veces adquieren los empleados, al no entablar comunicación con sus superiores en algunos casos y en otros aislándose del resto trabajando individualmente, perdiendo así eficiencia. Este indicador resultó en un puntaje de 3.55 puntos, dejando a la vista que también es favorable. Se concluye en este punto que tanto la comunicación con los superiores como el trabajo en equipos, por lo general, es muy aplicado en las empresas argentinas.

Finalmente, se analizó el indicador **incidencia de lazos familiares en las relaciones de trabajo** (EE P.10), el cual buscaba verificar si en las empresas tienen preponderancia los beneficios por lazos familiares por encima de las relaciones estrictamente laborales. El promedio en este último caso fue de tan solo 1.98, dejando en claro que actualmente las empresas argentinas no tienen en cuenta los lazos familiares para seleccionar personal, o promover beneficios entre ellos.

Para expresar mejor lo expuesto anteriormente, se detalla el siguiente gráfico de barras que muestra los diferentes puntajes que ha obtenido cada indicador:

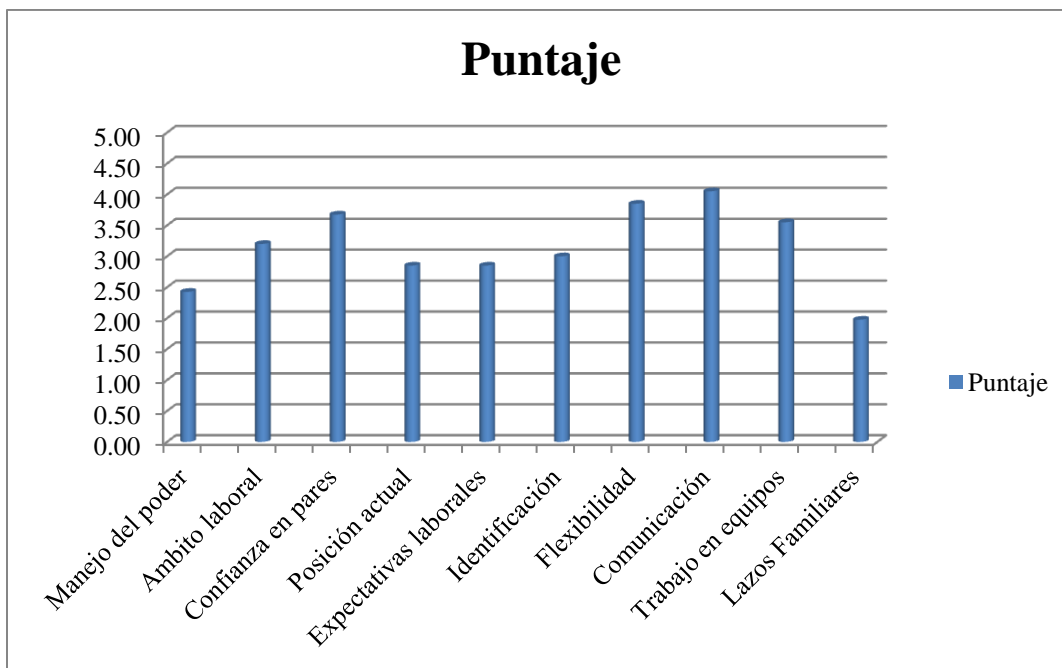


Figura 18. Promedios de cada aspecto

Fuente: Elaboración propia

Analizando el gráfico de barras, se pueden hacer varias apreciaciones. La comunicación con superiores tuvo el promedio más alto, sin embargo, el manejo del poder fue puntuado negativamente. Al mismo tiempo, tanto la flexibilidad como el trabajo en equipos recibieron puntajes altos, pero aún teniendo en cuenta esto el optimismo respecto de las expectativas a mediano y largo plazo no fueron vistos de manera positiva.

Como vemos, de lo anterior expuesto se puede resaltar el hecho llamativo de que la comunicación promovida por los superiores no vaya en correlación con el manejo del poder que ellos administran. En el mismo sentido, se observa que a pesar de existir flexibilidad y de que se propicie el trabajo en equipos, no existe un nivel positivo de optimismo en las personas respecto de sus expectativas laborales.

Siguiendo con el análisis, otro punto a considerar es que el ámbito laboral supera el promedio de 3, mostrando que es visto positivamente. Esto va en relación con la comunicación con los superiores, la cual como ya dijimos recibió una de las puntuaciones más altas.

Por su parte, el trabajo en equipos tuvo puntajes en promedio altos, mostrando que este es uno de los aspectos que mejor están manejando las organizaciones. En cambio, en el otro extremo, se ubica la baja identificación laboral observada, la cual puede verse reflejada en el poco optimismo respecto de la posición laboral actual que tienen las personas.

Finalmente, analizando el gráfico de manera más general, destacamos que ninguno de los aspectos alcanzó niveles muy altos ni tampoco muy bajos, es decir, no se estuvo cerca de llegar a los 5 puntos ni tampoco hubo ninguna puntuación por debajo de 1 punto.

4. CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

4.1 Conclusión

Una vez desarrollado el marco teórico, descripta la metodología de la investigación empleada y concluido el trabajo de campo, se procede a presentar en el siguiente apartado, las conclusiones de nuestra investigación, que darán sustento a los objetivos planteados a lo largo del misma. Adicionalmente, se presentan un conjunto de implicancias a efectos de propiciar la aplicación del Modelo de Liderazgo Vital en las empresas.

A partir de todo el análisis realizado, procederemos a detallar las conclusiones obtenidas en nuestro trabajo.

En primer lugar, hemos identificado que el estilo de liderazgo más aplicado depende, en gran medida, del tamaño de la empresa en cuestión. Esto es, las empresas más grandes, netamente de origen multinacional, tienden a enfocarse más en el estilo transformacional, mientras que las pequeñas y medianas empresas que hoy en día continúan siendo lideras por su dueño o fundador, mantienen un estilo de liderazgo de tipo paternalista.

Simultáneamente, también existen algunos estilos aplicados en menor medida, como el democrático, timonel y el afiliativo, los cuales son independientes del tamaño: su origen recae en la personalidad y habilidades del líder en cuestión.

En cuanto a las problemáticas vinculadas al liderazgo, en el ámbito argentino, observamos que algunas como la comunicación, la flexibilidad y el trabajo en equipo son vistas desde una perspectiva óptima por los empleados, mientras que otras como el manejo del poder o el optimismo laboral son vistas negativamente. Por lo tanto, deducimos que en estos aspectos el liderazgo aún tiene desafíos y debe seguir avanzando para mejorarlos.

Con respecto al Modelo de Liderazgo Vital, podemos concluir que de acuerdo a las entrevistas hechas y al cuestionario realizado, tiene presencia y es aplicado actualmente en las empresas, aunque, conlleva ciertos requisitos que muchas veces son difíciles de llevar a cabo. Esto lo inferimos ya que nuestros tres entrevistados manifestaron aplicar el Liderazgo Vital en sus organizaciones, a la vez que cada uno hizo énfasis en algún aspecto particular a

tener cuenta. Es el caso de Pablo Ray, quien como ya explicamos en nuestro trabajo de campo, afirmó tener conflictos a la hora de complementar este modelo con su familia.

En lo que refiere a su viabilidad, surge del análisis la importancia de que las empresas tengan una visión tendiente al largo al plazo, dejando de utilizar estrategias cortoplacistas, que sólo logran ver a las personas como instrumentos descartables. Esto se explica debido a que el Liderazgo Vital requiere de tiempo para su adaptación tanto de las personas como de la estructura de la organización, por lo tanto, si las empresas sólo demandan objetivos a corto plazo, no podrán ver los efectos de aplicar este modelo.

En cuanto a las barreras que tiene el modelo, hemos detectado que existen del tipo personal y del tipo institucional. Entre las personales, se destaca la dificultad que tiene la gente para autoanalizarse y hacer cambios desde su interior y también la edad, ya que hay más posibilidades que estos cambios se produzcan en gente de entre 35 y 40 años que en gente mayor. Por otro lado, la falta de continuidad en las cosas que suele tener la gente es una barrera personal a tener en cuenta. Por su parte, además, existe la barrera institucional referida al apoyo necesario de los niveles superiores, de modo que permitan la estructura y el tiempo para que la gente pueda transformarse.

Siguiendo con nuestro trabajo, hemos determinado que los beneficios que trae este modelo dentro de las organizaciones es que transmite un mayor nivel de conciencia y sensatez, permitiendo pasar del bien personal al bien común, y lograr así la estabilidad entre las tres aristas del triángulo vital: familia, trabajo y persona. Otro beneficio el que estilo puede ser promovido desde los líderes hacia los seguidores, de manera que estos puedan transformarse también en líderes vitales.

Finalmente, por lo expuesto anteriormente, llegamos a la conclusión de que el Liderazgo Vital es aplicado actualmente en las organizaciones, trae beneficios importantes, tiene también barreras que pueden ser subsanadas, y que su desarrollo llevará a un mejor liderazgo futuro.

4.2 Implicancias

A partir del análisis realizado en nuestra investigación, y teniendo en cuenta las conclusiones descriptas, se procede a introducir al lector, una serie de implicancias que tienen por objeto proponer estrategias o ideas que podrían propiciar una mejor aplicación del Liderazgo Vital en las empresas.

En primer lugar, creemos que una de las iniciativas que podrían abordar las empresas es la de fomentar el desarrollo de cursos para promover el Liderazgo Vital. Es decir, instar a los directivos y gerentes a que tomen cursos referidos al Liderazgo Vital, de manera que puedan asimilar los conceptos más salientes de este modelo y aplicarlos en sus respectivas organizaciones. En el mismo sentido, además, se destaca que las empresas deberían buscar la manera de permitir que estos cursos tengan un desarrollo óptimo y acorde a los tiempos requeridos, ya que son cursos largos, y sus frutos se ven en el mediano y largo plazo.

En segundo lugar, y relacionado con el primer punto, en nuestra opinión es fundamental que las organizaciones aborden estrategias e ideas tendientes a cambiar la visión actual cortoplacista, donde los objetivos son apresurados y sólo hacen que las personas se vuelvan descartables. Es necesario que fomenten objetivos a largo plazo y un brinden un espacio propicio dónde los líderes puedan desarrollarse y transformar a sus seguidores.

Por último, no podemos dejar de lado los resultados arrojados por las encuestas, las cuales mostraron que aún algunos aspectos como el optimismo laboral y el manejo del poder son vistos de manera muy negativa por los empleados. Por lo tanto, consideramos totalmente clave que las organizaciones desarrollen tácticas para mejorar estos ítems. Una posible solución, en efecto, es la aplicación del Liderazgo Vital como vía para crear un ambiente agradable dónde las expectativas sean positivas y a la vez, formar líderes que tengan un excelente manejo del poder y esto se vea reflejado en el ánimo de la gente, llevando a una mejor eficiencia y efectividad empresarial.

5. BIBLIOGRAFÍA

Bateman T. & Snell S. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva* (4a ed.) México DF, Mexico: Mc Graw.

Bennis W. & Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, EEUU: Harper & Row.

Bennis W. & Schein E. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York, EEUU: J. Wiley & Sons.

Blake, R.R., & Mouton J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, EEUU: Gulf.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, EEUU: Harper & Row.

Certo, S. (2001). *Administración Moderna: Diversidad, calidad, ética y el entorno global* (8a. ed.). Colombia: Pearson.

Conger J.A. & Kanungo R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. London, United Kingdom: Sage Publications.

Covey S.R. (2004). *Liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

De Pree M. (1993). *El Liderazgo es un arte: hacia una organización más humana, participativa y creativa*. Buenos Aires, Argentina: J Vergara.

Fernández Collado C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México DF: Trillas.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, EEUU: McGraw-Hill.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? *Training and Development Journal*, 33 (6), 26-34.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-339.

James K. M. (2005). *El Desafío del Liderazgo: cómo obtener permanentes logros extraordinarios*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Kertez R. (1992) *Liderazgo Transaccional - Como hacer que la gente haga*. Buenos Aires, Argentina: Ippem.
- Lazzati S. y Sanguineti E. (2003). *Gerencia y Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Mc Gregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, EEUU: Mc Graw-Hill.
- Roces, J.L. (2005) *El Líder Vital: integrando el management y el bienestar personal*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Sarasqueta, V. (2010). *Liderazgo y Negociación*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Soto Roy A. y Gómez J. (2008). *Flexibilidad laboral y subjetividades*. Santiago, Chile: Lom Ediciones.
- Stodgill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Tannenbaum, A.S. & Schmitt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.

6. ANEXOS

6.1 ANEXO 1: Entrevista N°1 a Gerente: Pablo Ray

***Entrevistador:* Cuando lidera a sus empleados, en general, ¿Se rige más por una conducta definida o tiene en cuenta la situación y de acuerdo a ella actúa?**

Ing. Pablo Ray: Me rijo por la situación y características del empleado. Una de las partes del Liderazgo Vital es entender con quién uno habla, entonces, aunque sea la misma situación, no es lo mismo para una persona que para otra. Aparte, creo que una parte del liderazgo es entender bien al otro y situarse en su lugar.

***Entrevistador:* A la hora de guiar a la gente que tenés a cargo, ¿Tenés en cuenta sólo los objetivos laborales o también analizás las preocupaciones y necesidades personales?**

Ing. Pablo Ray: En parte lo contesté en la anterior pregunta. Digamos, las empresas tampoco son consultorios, pero tenés que entender con quién estás hablando y cuál es la problemática del otro. Cuando vas a la práctica, por ejemplo, tenés gente que está preocupada porque no puede tener chicos y eso los puede afectar en su trabajo. Entonces se trata de entender al otro en su situación, que no implica, repito, tener un “consultorio”. En el trabajo, lo que a uno le interesa son dos cosas: resultados y que la gente esté mejor.

***Entrevistador:* Esta pregunta viene a correlación de que en tiempos pasados se aplicaba un liderazgo más estricto y automatizado, mientras que hoy en día se le está dando más importancia a necesidades personales y otros asuntos, como por ejemplo la familia.**

Ing. Pablo Ray: Entiendo, sin embargo, yo tengo una visión que parte un poco del egoísmo pero suena raro ya que se aparta un poco de lo vital pero es así: en el fondo, cuando administrás una empresa también te interesan los resultados, no decir eso es un absurdo. Desde esa visión, cuando estás en una empresa, los resultados los conseguís a través de las personas sí o sí ya que uno no puede hacer todo ni tiene sentido hacer todo. Entonces te interesa que la gente trabaje mejor y por consiguiente, yo en creo en eso: como la gente cada día está abierta a más información, a otras necesidades y consultas, hay que poner en

esto en la ecuación. De esta manera, la gente trabajará mejor llevando a conseguir los resultados. En otras palabras, tampoco es que uno es caritativo y está pensando constantemente en la gente, lo que se busca es que se trabaje mejor.

Entrevistador: ¿Qué resultados ha obtenido con estas formas de liderar?

Ing. Pablo Ray: Obtuve muchos resultados. En primer lugar, al escuchar y abrirse más a la gente, te das cuenta si los objetivos que uno plantea como líder son realistas, creativos, o más abarcativos. Lográs considerar no sólo tu visión sino también la de la gente que es la que finalmente terminará ejecutando. Tenés más “ojos viendo”, más gente pensando, con lo cual es más complejo lo que se puede decidir. En segundo lugar, se logra involucrar más a la gente en los resultados al hacerlos partícipes. En tercer lugar, se crea un ambiente de mucho mejor trabajo, trabajo dónde uno pasa más tiempo inclusive que en su casa, con lo cual no considerar este detalle sería absurdo. Hay que tratar de pasarla bien. Creo que todo eso hace que los resultados sean más fáciles de lograr.

Entrevistador: Nos vamos a enfocar un poco más en lo que es el Liderazgo Vital. Hay un nuevo modelo de Liderazgo que considera tres elementos importantes, los cuales deben estar en equilibrio: la persona, el trabajo y la familia. ¿Lo aplica?

Ing. Pablo Ray: Cuando yo le pregunto a mi familia si lo aplico me dicen que no. ¿Entendés? Lo que te doy es un ejemplo práctico: el Liderazgo Vital es entender a todos en sus diferentes situaciones, pero si le pregunto a mi familia me dicen que no, que estoy todo el tiempo trabajando. Entonces la primera lección que hay que entender es que, en el fondo, mucho de esto es subjetivo. Por supuesto que yo lo aplico y te digo, me interesa hablarlo con la gente y eso se ve: lo genero relaciones, me interesa lo que le pasa a cada uno y tratar de que puedan estar con su familia.

Entrevistador: Quizá, lo difícil es intentar balancear, en su tiempo justo, todas las aristas que implica el Liderazgo Vital. ¿No?

Ing. Pablo Ray: Sí, y volviendo a tu pregunta, te repito...sí, con la gente mía lo he practicado y la familia, el trabajo, la persona, las horas son variables que las tomo en

cuenta. Por ejemplo, trato de no llamar a la gente en los fines de semana y que pueda descansar con su familia.

***Entrevistador:* ¿Cuáles han sido los beneficios que le ha traído? ¿Lo ha perjudicado en el algún aspecto?**

Ing. Pablo Ray: Te vuelvo a la primera pregunta: no sé si este concepto del Liderazgo Vital está totalmente advertido en general en todas las empresas, aunque todas declaran hacerlo.

***Entrevistador:* ¿Considera que es viable aplicarlo en las empresas y que puede tener desarrollo en el futuro?**

Ing. Pablo Ray: Totalmente. Mirando al futuro me parece que el *management* va para ese lado, es la forma en la que gente va a querer relacionarse y trabajar a futuro, no lo dudo. Me parece que el máximo desafío del *management* es ese.

***Entrevistador:* ¿En qué aspectos cree que los modelos de liderazgo (actuales o emergentes) deberían hacer más énfasis?**

Ing. Pablo Ray: Me parece que hay dos o tres temas que son importantes. El primero es un problema de gestión, digamos, en general no se gestiona bien, no se tienen información, no se tienen números, hay una forma de gestionar en Argentina muy floja. Y ahora va la consecuencia: cuando no tenés números, ni análisis ni tendencias bien hechos, empezás a montar toda una operatoria sobre cosas subjetivas. Las cosas subjetivas son subjetivas. Vos me preguntás: ¿Estás bien con tu familia? Y eso es depende quién lo mire, depende qué contexto. En cambio, cuando te sentás frente a los números, ves las cosas más objetivamente, las discusiones disminuyen, la gente entiende mucho mejor y te permite setear un objetivo de trabajo para todos juntos. Entonces, volviendo a tu pregunta, para que esto funcione, primero, tenés que tener gente que haga gestión y sea buena con números. El segundo componente es que tenés que tener un proyecto estratégico, visión o identidad que una al grupo, porque la mayoría de las veces se trabaja y no se sabe para qué se trabaja. Decir vamos a hacer y esto y con números, porque simplifican y agregan transparencia a la gestión, y sentido común, haciendo más sencillo discutir cualquier cosa.

***Entrevistador:* Y liderando de esta manera, ¿En qué plazo se ven los resultados?**

Ing. Pablo Ray: La inversión en la gente se ve a mediano plazo. Hay que tener en cuenta que armar un equipo te cuesta tiempo porque además tenés que tener la oportunidad, tenés que enseñarle a la gente. Yo soy partidario de que muchas veces la gente falla porque no se le explicó bien qué es lo que tenía que hacer, no se le entrenó ni se le dedicó el tiempo, o simplemente se puso a gente que no estaba capacitada. Entonces, ¿de quién es la falla? ¿del empleado o del jefe? Y algo muy importante también es escuchar, escucharse entre todos, para lograr un proyecto en común. El Liderazgo Vital en el fondo es lo mismo que con tu vida: tiene que partir de un proyecto claro. Ese es un aporte muy importante del modelo: las personas tienen que ser líderes en sí mismas, tienen que tener proyectos en sí. Cuando vos tenés claro el proyecto después se hace más fácil el día a día. Sirve mucho el “parar la pelota” y no zambullirse sin analizar lo que se está haciendo, a mí me ha servido mucho.

***Entrevistador:* Existe como una vorágine que es muy difícil de llevar...**

Ing. Pablo Ray: Vorágine muchas veces propulsadas por las mismas empresas cuando en realidad lo que se necesita es parar, pensar y explicarle a la gente el camino. Cuidado: tampoco hay que confundir esto con organizaciones sin fines de lucro o clubes, hay que entender que en el fondo la empresa quiere ganar plata, queremos ganar plata. Y en la medida en que eso pase, se podrá contratar más gente para que todos se vean beneficiados.

***Entrevistador:* Bueno, no tenemos más preguntas. Le agradecemos por su tiempo e información que nos han sido de mucha utilidad.**

Ing. Pablo Ray: De nada, cualquier consulta estoy a disposición.

6.2 ANEXO 2: Entrevista N°2 a Gerente: Jorge Vignale

***Entrevistador:* Cuando lidera a sus empleados, en general, ¿Se rige más por una conducta definida o tiene en cuenta la situación y de acuerdo a ella actúa?**

Dr. Jorge Vignale: Siempre es importante ponerlo en el contexto, no es lo mismo estar en el medio de una situación de conflicto en una línea de producción que estar en una universidad o en una oficina administrativa. Y también tenés que tener en cuenta no sólo con quién estás tratando sino también la situación determinada. Así que tenés que irte adecuando a los contextos y al interlocutor, y qué modelo mental tiene esa persona, qué grado de educación tiene y en qué situación está. Es complejo, pero se va dando con la práctica.

***Entrevistador:* A la hora de guiar a la gente que tenés a cargo, ¿Tenés en cuenta sólo los objetivos laborales o también analizás las preocupaciones y necesidades personales?**

Dr. Jorge Vignale: Lo que pasa es que van de la mano, no hay una sin la otra. Por ejemplo, a mi me pasó en un caso, una empleada que tenía en la parte de proveedores que tenía problemas con su trabajo y en la evaluación no era muy buena. Como sabrán, siempre se hace una devolución con el fin de intentar lograr los objetivos, y en esa evolución, si te está faltando la parte personal es como si te faltase una parte de la historia. A esta señora lo que le pasaba era que en el día a día cuando se dedicaba a trabajar lo hacía de forma muy responsable, pero ella tenía chicos y sentía que se estaba perdiendo parte de la vida de ellos, como la vida escolar, generándole un conflicto. Esto la hacía sentirse muy culpable. Entonces lo que hicimos fue tener una entrevista para redefinir los objetivos que tenía en su puesto, considerando sus necesidades personales, logrando que ella pueda cubrir tanto las metas laborales como las familiares. Desde ese momento, se fue soltando y se la notó mucho más contenta, mejorando su rendimiento sensiblemente. Mientras que si hubiésemos tomado sólo sus objetivos laborales como parámetro, quizá hubiésemos cometido el error de echar a una persona por no conocer su parte humana y los problemas que tenía.

***Entrevistador:* ¿Qué resultados ha obtenido con estas formas de liderar?**

Dr. Jorge Vignale: Me costó adaptarlo y es un aprendizaje que lleva muchos años. Yo venía de una formación de empresa alemana, donde cualquier objetivo y medición personal es asimilado a una máquina. Y la gente no es una máquina. Para colmo, al venir de una profesión estructurada como ingeniero o contador, cuando pasé a tener mucha gente a cargo, la estructura que había desarrollado en mi formación, hizo que me fuese muy difícil ver más allá de la medición fría del desempeño de la persona en un puesto.

Eso me llevó, a medida que fui aprendiendo de los errores, a lograr otro enfoque y el aprendizaje de complementar la parte humana con la técnica, logrando liderar mejor a las personas y verlas desde una perspectiva más integral.

***Entrevistador:* Nos vamos a enfocar un poco más en lo que es el Liderazgo Vital. Hay un nuevo modelo de Liderazgo que considera tres elementos importantes, los cuales deben estar en equilibrio: la persona, el trabajo y la familia. ¿Lo aplica?**

Dr. Jorge Vignale: Sí, el trabajo, la familia y la personal es el ideal, y muchas veces se necesita ejercer cierto autocontrol para poder lograr ese equilibrio que no siempre se puede mantener. Pero, siendo consciente que esa posición de equilibrio entre los tres roles es la forma más sana de poder desarrollar un trabajo, y no obsesionarse con una y descuidar las otras, hace que puedas sentirte un individuo más entero y por ese camino poder liderar mejor a las personas y lograr un ambiente más positivo en el cual se puede desarrollar la gente de forma más eficiente.

***Entrevistador:* ¿Cuáles han sido los beneficios que le ha traído? ¿Lo ha perjudicado en el algún aspecto?**

Dr. Jorge Vignale: Los beneficios son sentirse más cómodo, más completo, más tranquilo en la vida personal, logrando el equilibrio, y entonces poder desarrollar el área profesional de una forma más íntegra y eficiente. Así que realmente lo que se logra es poder tener mayor gratificación con el trabajo y poder ver la vida no sólo desde el trabajo sino también es forma más integral.

***Entrevistador:* ¿Considera que es viable aplicarlo en las empresas y que puede tener desarrollo en el futuro?**

Dr. Jorge Vignale: Sí, pero para eso hay que cambiar algunos modelos mentales y superar algunas barreras. Hay gente que tendría que modificar ciertas actitudes y a veces, según como fije la cultura cada organización, esto va en un camino contrario. Entonces, solamente es aplicable siempre y cuando las culturas de ciertas organizaciones entiendan que las personas no son descartables sino que, a medida que esa persona se sienta mejor y pueda realizarse en su vida personal, será un mejor empleado y estará más comprometido con su trabajo, desarrollándose mejor y alcanzando sus objetivos.

***Entrevistador:* ¿En qué aspectos cree que los modelos de liderazgo (actuales o emergentes) deberían hacer más énfasis?**

Dr. Jorge Vignale: En la ventaja que tiene el modelo del Liderazgo Vital. Es un modelo que incluye los conocimientos de toda la técnica de la Administración, va más allá de aquellos que sólo analizan al líder. Es un enfoque distinto en el cual vas a lograr seguidores a medida que esas personas noten la presencia ese líder, un líder positivo que logra propiciar un ambiente óptimo para el crecimiento de cada uno. La base de este trabajo propuesto está en ese líder resonante que propone más y permite un ambiente en cual uno no se siente hostigado ni oprimido, permitiendo a la vez al empleado soltarse y ser más efectivo en lo que está haciendo.

***Entrevistador:* Eso fue todo. Le agradecemos habernos cedido parte de su tiempo e información brindada.**

Dr. Jorge Vignale: De nada, tienen mi contacto para cualquier consulta que necesiten.

6.3 ANEXO 3. Entrevista N°3 a Gerente: Norberto Díaz

***Entrevistador:* Cuando lidera a sus empleados, en general, ¿Se rige más por una conducta definida o tiene en cuenta la situación y de acuerdo a ella actúa?**

Norberto Díaz: Yo creo que hay una tercera cuestión que me gustaría introducir: la emocionalidad. Me parece que las relaciones básicamente se desarrollan en un mundo de emocionalidades. Es decir, si hablamos de la conducta así descontextualizada pareciera que hablamos de razonabilidad, mientras que la situación viene con una carga emotiva. Pero yo creo que subyace por encima de la razón y aún en la condición de clima, una situación de emocionalidad, de encuentro con el otro, de vínculo. Eso que inspira la confianza, el encuentro, el ser mutuamente guiados. Uno nunca lidera sin ser a la vez liderado, yo creo en el liderazgo de doble vía. Yo no sería líder si mis liderados no validarían mi liderazgo y yo no soy sería bien liderado si el que me lidera no me diese ese espacio para que yo de mi aporte. Me parece que ese juego de ida y vuelta es de doble vía. Por ejemplo, cuando uno va a una entrevista también es entrevistador del otro, se erige una asimetría donde los dos están eligiendo. Entonces va por ese lado. A veces se te va un empleado y uno se pregunta ¿Se fue por dinero? ¿Se fue por proyecto? Y por ahí se fue porque el liderazgo no lo invitaba a que integre un lugar que alguna medida también es de liderazgo, desde otro lugar. Lo único que lidera al liderazgo es el liderado y lo hace desde su libre albedrío, desde su elección, el también elige, como alguien elige leer un libro u otro, o ser hinchado de un club o de otro. Uno no es el dueño de la conducta del otro, a lo sumo lo que genera es una condición para que el otro se integre a cierto ámbito y coincida en que ese proyecto valga la pena.

***Entrevistador:* A la hora de guiar a la gente que tenés a cargo, ¿Tenés en cuenta sólo los objetivos laborales o también analizás las preocupaciones y necesidades personales?**

Norberto Díaz: Nadie se va a ocupar de los objetivos si no entiende el proyecto como propio. Los objetivos no “son míos”: tienen que ser “nuestros”. Sería demasiado pedante pensar que hay que alinear a la gente con los objetivos de la empresa, es conductista y forzado. Tengo que invitar y posibilitar que haya gente que crea en mi visión y me ayude a

llevar el proyecto adelante. Se sume para llevar el proyecto adelante, desde su convicción y desde su libre albedrío. Tengo que invitar al liderado, quien tiene que elegir seguirme desde su plena libertad o elegir decirme cuestiones que de pronto no me guste escuchar o darme cuenta, porque es la única manera que ellos pueden enriquecerme y enriquecerse. Si un hombre no se enriquece con lo que hace yo no soy un buen líder. Soy un buen líder en la medida que un empleado se enriquezca, y desde esa libertad asuma a los objetivos de la empresa como propios.

***Entrevistador:* ¿Qué resultados ha obtenido con estas formas de liderar?**

Norberto Díaz: He tenido de los dos tipos. He tenido resultados de gestión buenos y también malos, a veces te va bien y a veces te va mal. Con mi liderazgo he logrado muchas veces resultados importantes. Pero a los 55 años que tenga les diría que el resultado que más me satisface es cuando me encuentro con un empleado de hace años y me dice que conmigo aprendió, que tiene buenos recuerdos de cuando trabajamos juntos, y cuando yo le pregunto “Decime cuales fueron los resultados concretos” me dice “Me acuerdo menos de las cosas concretas que del buen recuerdo en general que tengo de lo que hicimos”. Entonces creo que en el fondo, lo que permanece es que alguien pudo nutrirse de mí y a su vez yo de ellos. Ayer, por ejemplo, fui a almorzar con un equipo que hoy cada uno está en su lugar en la vida, y que una vez al año nos juntamos, y me llamó uno de ellos diciéndome lo bien que la habíamos pasado. Entonces, uno puede decir que está aquello que se logró en la empresa pero también está lo que se logró como equipo de trabajo. Es el día de hoy que si tenemos un problema, nos llamamos y nos pedimos un consejo, una orientación, una ayuda. Y yo creo que en la vida hay cosas que están en el balance y hay cosas que no suman en él pero son tan importantes como el balance. Creo que lo que legitima al liderazgo es el tiempo.

***Entrevistador:* Nos vamos a enfocar un poco más en lo que es el Liderazgo Vital. Hay un nuevo modelo de Liderazgo que considera tres elementos importantes, los cuales deben estar en equilibrio: la persona, el trabajo y la familia. ¿Lo aplica?**

Norberto Díaz: Definitivamente. Creo que no hay un buen líder para la empresa que descuide a su familia, ya que a la larga una crisis de orden familiar impactaría

decisivamente en el equilibrio que tiene que tener el manager dentro de la empresa. Y creo que esto va también en el plano del individuo: no se podría mantener un equilibrio familiar y profesional si no se empieza por uno mismo. El primer desafío del líder es liderarse a sí mismo. Es decir, no hay liderazgo con los demás si uno se lidera así mismo. La sanidad, digamos, empieza por casa. Tengo que estar bien físicamente, tengo que descansar, estar actualizado en mi lectura, reflexionar en mi duda y dudar de mi certeza. Una persona que tiene todas certezas no escucha, no cambia, no se repiensa. Y en el mundo actual, donde uno se la pasa hablando del cambio, lo que hay que dudar es si nuestras certezas son enemigas o aliadas del cambio. Hay que estar dispuesto a re-significarse permanentemente y a partir de allí equilibrar la empresa y la familia.

***Entrevistador:* ¿Cuáles han sido los beneficios que le ha traído? ¿Lo ha perjudicado en el algún aspecto?**

Norberto Díaz: Uno a veces se siente solo, y a veces la demanda que recibe de accionistas o de empleados consiste en liderazgos de mayor certeza, de mayor rudeza. Pero si uno sabe soportar la tormenta y sostener en el tiempo la coherencia de ese comportamiento en el mediano y largo plazo, yo me he sentido muy respetado por mi manera de dirigir. Y a veces, cuando he elegido aún a contrario censo de la forma esperada que mi comportamiento indicaba, con el tiempo, yo noté que fui respetado más por sostener mi coherencia que por adaptarme a modelos contingentes y circunstanciales que implicaban vaciar mi propia personalidad o perder el respeto por mis propios valores.

***Entrevistador:* ¿Considera que es viable aplicarlo en las empresas y que puede tener desarrollo en el futuro?**

Norberto Díaz: Yo sí, creo que vale la pena, y creo que si uno tuviese que “venderle el alma al diablo” no vale la pena. De modo que yo puedo elegir no trabajar con otro modelo de management que no esté alineado con mis valores aunque sea exitoso, si considero que eso es lo que no me gusta hacer en la vida. Hay que hacer consistente lo que uno cree, a riesgo de que a veces se sienta demasiado solo e incluso sin posibilidades. Creo que en el balance final este equilibrio entre persona, trabajo y familia nos va a hacer sentir gratificados, es una recompensa no material. Más allá de lo que pueda decir un balance. A veces me dicen

“vos estuviste en una empresa cuyo resultado económico no fue del todo favorable” y yo les digo “sí, pero también hubo otras variables”. En Argentina, hace 15 años si no devaluaba ningún resultado era favorable, hay factores que no pasan estrictamente por la política de recursos humanos, son exógenos. Como aquella empresa de Nueva York que vendía fustas antes de la fabricación de automóviles y después quebraron porque se empezó a vender el auto, y quizás tenían una excelente política. La obsolescencia de cierto management a veces no tiene que ver sólo con el comportamiento de quienes lo dirigen sino también con circunstancias exógenas. Uno también podría preguntarse en este punto si no hubo visión cambio. Pero felizmente uno no maneja todo en la vida, es fruto del azar, lo que pasa que uno tiene necesidad de explicar todo. El management no “fabrica los vientos” pero “puede ordenar las velas”. Se puede manejar el velero de forma inteligente. Sería demasiado certero hablar de lo infalible del management, eso le hace mal al management, lo perjudica.

Entrevistador: ¿En qué aspectos cree que los modelos de liderazgo (actuales o emergentes) deberían hacer más énfasis?

Norberto Díaz: El liderazgo es un servicio, el liderazgo en sí mismo puede ser una pedantería, tiene que estar al servicio del proyecto en el cual vive. Y tiene que él mismo procurar un equilibrio, porque si sobresale mucho podemos estar ante un defecto. El exceso de liderazgo puede desequilibrar una organización porque ese líder que se escapa de manera personalista y en soledad no escucha, no integra, no permite un espacio para que se acompañe más cercanamente, no invita. Y todo ese liderazgo pensado como un defecto de personalismo entabla en sí un desequilibrio que daña a la organización. Fijate que ese desequilibrio del que hablo es redundante, puede aplicarse también a uno mismo y a la familia. A veces hay que salirse y dejar que el grupo tenga un espacio. Si un líder logra resultar una parte más del juego es lo mejor que puede suceder, porque si es indispensable debilita a la institución y si no está, se vuelve acéfala. Con lo cual, podríamos empezar a preguntarnos si la nueva palabra es liderazgo o si debemos “inventar” otra, porque estaríamos pasando de una palabra de otro momento a un nuevo criterio de convivencia en las organizaciones.

***Entrevistador:* Hemos terminado con las preguntas. Muchas gracias por su tiempo y por la información que nos dio.**

Norberto Díaz: Por favor, fue un gusto. Si necesitan algo tienen mi mail y mi teléfono.

6.4 ANEXO 4. Cuestionario a Experto: José Luis Rocés

A continuación se detallan las preguntas y las respuestas del cuestionario hecho al Ingeniero José Luis Rocés.

Preguntas:

1. ¿En su condición de experto en liderazgo cuales serían para usted los estilos más utilizados en las empresas argentinas?
2. ¿Considera que alguno de ellos es el más exitoso que otro?
3. Con respecto al modelo de Liderazgo Vital ¿Tiene posibilidades de aplicación dentro de las empresas argentinas? ¿Qué beneficios puede traer a las mismas?
4. ¿Podemos considerar a este nuevo modelo como un cambio de paradigma en el tema de Liderazgo?
5. ¿Cuáles serían las barreras actuales que tiene el modelo?

Respuestas:

1. Con respecto a los estilos de liderazgos más utilizados, destaco que los modelos fueron modificándose con el correr del tiempo. Partimos de los modelos transaccionales donde imperaban el autoritarismo y el paternalismo, este tipo de modelos estaban asociados generalmente a pequeñas empresas donde la figura del dueño era muy fuerte.

En la actualidad los modelos apuntan a ser más profesionales, pasando por estilos como el de timonel, que es una persona con mucho conocimiento técnico y por ende una autoridad técnica en el tema, los seguidores adoptan ante él una posición de sumisión.

Otro de los estilos es el democrático que busca una participación de las personas mucho más grande. Otro estilo que también podemos destacar es el afiliativo, el cual se destaca porque entre en juego cierta autoridad moral que nos dice cómo y por qué el líder debe influir en los seguidores.

Por último el estilo más reciente de liderazgo es el transformacional, aplicado principalmente a empresas multinacionales. Éste busca por medio del coaching lograr una visión de largo plazo en el liderazgo.

Las características que podemos destacar de estos estilos es que los transaccionales apuntan más al bien personal; en su forma de desarrollo, lo que hacen, es que por medio del temor lograr el dominio de las personas. Estos modelos carecen de visión de largo plazo, apuntan al corto plazo y no se pueden perpetuar en el tiempo.

Los modelos de tipo transformacionales apuntan más al bien común, buscan una transformación de las personas y es por eso que este tipo de modelos tienden al mediano y largo plazo, buscan hacer una construcción colectiva del liderazgo.

Con respecto a los estilos de liderazgo que más utilizan en las empresas argentinas, primero tenemos que considerar el tipo de empresa del cual se trata. En el caso de pequeñas empresas, por lo general, se siguen utilizando el modelo de tipo paternalista, y en algunos casos el modelo de tipo timonel y democrático, pero son las menos. Si hablamos de empresas multinacionales los estilos que más se pueden ver van desde timonel hasta el estilo transformacional.

2. Para considerar el estilo de liderazgo más exitoso debemos tener en cuenta las distintas situaciones que se dan. Hoy en día todo es mucho más complejo y lo que se busca es que el líder pueda percibir la complejidad de las situaciones que se dan dentro de las organizaciones y tenga la posibilidad de adaptarse a la misma y hacer los cambios que considere necesarios. Esto nos lleva a considerar que el estilo más exitoso en la actualidad es el transformacional.

3. El estilo de Liderazgo Vital lo que busca es hacer una reflexión para ver de qué forma se llega al estilo transformacional. Lo que busca primero es la posibilidad de que la persona se transforme a sí misma para luego poder transformar al otro, si uno no puede hacer esta transformación personal primero, menos puede lograr transformar al otro.

Debemos considerar que esta transformación personal es un continuo que pasa por 5 etapas: la primera de todas que es la etapa de sensibilización donde descubro qué es lo que tengo

que cambiar, la segunda es la etapa de diagnóstico, donde me indica la brecha de transformación, la tercer etapa donde se establece el compromiso de hacer la transformación, luego viene la cuarta etapa donde bajo la tutoría de alguien experto en el tema se hacen las transformaciones y por último la etapa del domino personal. Llevar a delante este proceso desde la etapa uno hasta la etapa cuatro lleva mas o menos de 6 a 12 meses, mientras que la quinta etapa puede llegar a durar años.

Con respecto a los beneficios que puede traer a las empresas lo que destaco es que este estilo de liderazgo busca un mayor nivel de sensatez y de conciencia, haciendo que las personas miren hacia adentro de ellas mismas para poder ver qué es lo que hacen y cómo lo hacen. Este desarrollo de la conciencia permite también pasar del bien personal al bien común, lo que hace que pasemos del estilo transaccional al estilo transformacional.

Este modelo es pasible de desarrollo dentro de las empresas argentinas pero debe trabajarse mucho en el tema.

4. El estilo de Liderazgo Vital se lo puede considerar como una forma de mostrar algo distinto pero dentro del estilo transformacional. El cambio de paradigma es pasar del estilo transaccional al transformacional.

5. Con respecto a las barreras que tiene el estilo de Liderazgo Vital podemos destacar las barreras personales y las barreras institucionales.

En principio las barreras personales se generan porque las personas no quieren mirar hacia su interior y hacer cambios. Se quedan en la primera etapa del modelo que es la de sensibilización.

Esta situación se agrava con el correr del tiempo y en la medida que la persona fue creciendo, en su liderazgo se hace muy difícil que este tipo de visión hacia el de uno mismo se pueda hacer, se suele caer en muchas rutinas defensivas.

En cambio, si esto se da en personas que tienen una edad más joven, es más factible de poder lograr este tipo de desarrollo. Los mejores resultados se dan en personas que están en la etapa de entre 35 y 40 años, ya que muchas veces es donde aparecen ciertos tipos de

replanteo en la gente acerca del por qué hacer las cosas así. Si en este momento se lo acompaña con una buena tutoría, se pueden lograr buenos resultados.

Otra barrera que se da en el ámbito personal está asociada a la falta de continuidad en las cosas, las personas empiezan algo y por distintos motivos van postergando la continuidad, no hacen un hábito de las cosas, y el tema principal de este modelo es hacer del mismo un hábito, para que día a día se pueda avanzar un poco más.

Con respecto a las barreras institucionales, la principal es tener el apoyo del nivel superior para que le permita a la gente poder tomarse el tiempo para transformarse, recordemos que este proceso no se logra de un día para el otro.

Si hablamos de la tasa de éxito que tuvo este modelo, hasta ahora es del 50%, ya que uno de los problemas que tiene es que como es un proceso muy largo, cuando se producen cambios de alta gerencia en el medio del proceso, cuando asumen los nuevos directivos, deciden no continuar y queda todo en la nada.

Por último, otro factor que le juega en contra de las instituciones a la hora de implementar este proceso es el tema de los resultados a corto plazo. Hoy en día en la mayoría de las empresas se miran más las cosas a corto que a largo plazo sin importar los beneficios que esto pueda traer a largo plazo.

6.5 ANEXO 5. Encuesta a Empleados: Detalle de Preguntas

A continuación, se expone la encuesta tal como fue entregada a cada persona:

Encuesta Laboral

Deseamos conocer cómo lo afectan algunas problemáticas típicas vinculadas al liderazgo en las organizaciones.

Consigna

De 1 a 5 puntos, califique los siguientes aspectos laborales de la organización en la cual se desempeña, considerando 1 punto como el puntaje más bajo asignado, y 5 puntos como la máxima calificación posible:

1. Manejo del poder en su organización	<input type="text"/>	1
	<input type="text"/>	2
	<input type="text"/>	3
	<input type="text"/>	4
	<input type="text"/>	5
2. Satisfacción con el ámbito de trabajo	<input type="text"/>	1
	<input type="text"/>	2
	<input type="text"/>	3
	<input type="text"/>	4
	<input type="text"/>	5
3. Confianza con sus pares	<input type="text"/>	1
	<input type="text"/>	2
	<input type="text"/>	3
	<input type="text"/>	4
	<input type="text"/>	5

4. Conformidad con su posición actual	<input type="checkbox"/>	1
	<input type="checkbox"/>	2
	<input type="checkbox"/>	3
	<input type="checkbox"/>	4
	<input type="checkbox"/>	5

5. Optimismo de expectativas laborales (mediano y largo plazo)	<input type="checkbox"/>	1
	<input type="checkbox"/>	2
	<input type="checkbox"/>	3
	<input type="checkbox"/>	4
	<input type="checkbox"/>	5

6. Identificación con la organización	<input type="checkbox"/>	1
	<input type="checkbox"/>	2
	<input type="checkbox"/>	3
	<input type="checkbox"/>	4
	<input type="checkbox"/>	5

7. Flexibilidad laboral en su organización	<input type="checkbox"/>	1
	<input type="checkbox"/>	2
	<input type="checkbox"/>	3
	<input type="checkbox"/>	4
	<input type="checkbox"/>	5

8. Comunicación con su jefe o responsable inmediato	<input type="checkbox"/>	1
	<input type="checkbox"/>	2
	<input type="checkbox"/>	3
	<input type="checkbox"/>	4
	<input type="checkbox"/>	5

9. Trabajo en equipos

	1
	2
	3
	4
	5

10. Lazos familiares: incidencia en su ámbito laboral

	1
	2
	3
	4
	5

6.6 ANEXO 6. Tabulación de encuesta a empleados:

ENCUESTA N°																																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Prom
P.1	Manejo del poder	2	1	2	3	1	3	3	3	2	5	2	2	2	1	1	3	2	2	4	3	4	2	2	3	3	4	3	1	3	3	5	3	3	2	3	1	1	1	2	1	2.43
P.2	Ambito laboral	4	2	2	2	4	5	4	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	1	3	3.20
P.3	Confianza en pares	3	2	3	4	5	5	5	2	3	3	4	3	2	1	4	3	5	3	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	3	2	5	3	4	3	5	4	4	5	4	3.68
P.4	Posición actual	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	4	3	4	1	3	2	3	5	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	2	4	2.85
P.5	Expectativas laborales	4	4	2	4	1	2	1	4	1	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	1	4	3	2	4	3	2	3	4	4	3	4	5	2	3	1	3	2	3	2	4	2.85
P.6	Identificación	1	4	3	3	5	5	5	5	2	1	2	4	2	5	3	3	4	2	3	1	4	4	3	3	3	2	3	1	3	1	3	4	3	3	2	3	4	2	5	1	3.00
P.7	Flexibilidad	2	4	3	3	5	5	5	4	4	4	2	4	3	5	3	4	1	4	3	3	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	3.85
P.8	Comunicación	3	4	4	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	4	5	4	4	2	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4.05
P.9	Trabajo en equipos	4	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	2	5	1	2	3	4	4	2	4	3	5	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	1	4	3	4	3	4	3.55
P.10	Lazos Familiares	1	3	2	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1	3	3	3	2	3	3	2	1	1	1	3	4	2	3	1	2	1	5	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1.98

