



Tema: Relación Liderazgo-Motivación-Rendimiento

Eje temático: Liderazgo. Formación y desarrollo de competencias.

Autor: Ramiro Lueso

Título a obtener: Contador público

Carrera: Contador público

Fecha: Agosto 2018

Resumen

El presente trabajo tiene como objeto analizar la influencia de los diferentes tipos de liderazgo en el ámbito laboral. Según ciertas características como personalidad y forma de comportarse y en base a categorías teóricas, se analizó la división de líderes en tres tipos: autoritario, participativo o liberal, cada uno con sus particularidades, ya que al hablar de recursos humanos, hablamos de personas que poseen su propia personalidad, gustos e intereses. A raíz de este cuestionamiento surgen tres hipótesis, las cuales serán validadas mediante método cuantitativo (recolección de datos mediante la realización de encuestas) como cualitativo (contrastación de los resultados obtenidos de las encuestas con un caso verídico, puntualmente el caso Club Atlético River Plate durante la gestión de Daniel Passarella durante los años 2009-2013). La investigación permitió comprender la importancia del tipo de liderazgo ejercido y como cada uno de estos tres tipos influye sobre los diferentes grupos, siendo la motivación uno de los principales factores (aunque no el único), para así poder concluir sobre las hipótesis planteadas.

Palabras clave: liderazgo, tipos de liderazgo, comunicación, rendimiento, ambiente de trabajo, motivación, sentido de pertenencia.

Índice

Presentación.....	3
Justificación.....	4
Objetivos de investigación.....	5
Marco teórico.....	5
Hipótesis.....	9
Definición operacional de variables.....	9
Metodología de investigación.....	10
Análisis de datos.....	11
Conclusiones.....	28
Anexo.....	31
Bibliografía utilizada.....	33

Presentación:

Nos encontramos en un momento en el cual las empresas comprendieron, o están comprendiendo, que la productividad de sus empleados está lejos de ser proporcional a la cantidad de horas que la persona se encuentra trabajando. Día a día el concepto de coaching está ingresando en la mente de los responsables de la gestión y dirección de empresas. Se define al coaching como un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización, siendo su objetivo lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, quienes son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. Este proceso comienza desde la selección de personal, en particular de mandos y ejecutivos, donde se eligen empleados no tanto por lo que saben si no por lo que son. Los nuevos procesos de selección se basan un 20% en el pasado y experiencia, y un 80% en la capacidad de adaptarse a nuevos entornos, debido a la rapidez con la que se producen los cambios en la actualidad. Se analizan aptitudes relacionadas a la comunicación, desenvolvimiento en situaciones de riesgo o presión, capacidad de liderazgo, manejo de equipo, entre otras.

El liderazgo es la capacidad de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento. Este acto de influencia se da por el comportamiento diario, como perciben los “liderados” sus actitudes. De esta forma, los empleados se sienten identificados con un líder que trabaje a la par de ellos, sea uno con el grupo, ayuda a remar. De nada sirve un “líder” que no aporte fuerza al grupo, que observe mientras los empleados hacen todo el esfuerzo.

Es el objetivo de un líder mantener a sus empleados motivados, que tengan el tan importante sentido de pertenencia, para que de esta forma “se pongan la camiseta” de la empresa y trabajen día a día para alcanzar los objetivos que la empresa les plantea. Con los empleados contentos se logran mejores resultados.

Caso contrario, cuando un grupo no se encuentra a gusto con un líder comienzan los problemas: falta de atención, desinterés, estrés, malestar. Ante esta situación los objetivos que la empresa espera cumplir, se irán alejando, lo cual deteriorará la competitividad de la empresa desde diferentes aspectos.

En base a esta problemática surgen los siguientes cuestionamientos de investigación: ¿en qué medida el tipo de liderazgo afecta el desempeño de los empleados?, ¿de qué forma

los líderes pueden influir en los empleados mejorando el ambiente de trabajo?, y siendo así, ¿la existencia o no del sentido de pertenencia afecta el rendimiento del empleado?

Justificación:

Una de las mayores piedras en el camino a la hora de alcanzar metas y objetivos a nivel empresarial es la motivación de los empleados. Los adultos del siglo XXI viven su vida de manera revolucionada, donde ya no hay tiempo para descansar y las actividades diarias son desarrolladas de más de una a la vez (el famoso multitasking), por lo que es tal el agotamiento que las obligaciones apagan de a poco a los trabajadores, tanto en temas de salud como de interés. Lo que para muchos empresarios y CEO's puede ser un dolor de cabeza, para otros es una oportunidad de transformación cultural, cambiar el foco de atención, "dejar de lado" la empresa para optar por un modelo centrado en los recursos humanos a base de motivación, favoreciendo la iniciativa y la asunción de responsabilidades.

Fernando Grosso, en su libro Liderazgo y conducción explica: "Una actitud de confianza que parta de la gerencia hacia sus colaboradores, refuerza un sentido de pertenencia corporativa y la creación de un sentido de comunidad, causa común, que se refuerza en forma positiva como una constante sistémica."¹

Un ejemplo claro de esto es Google, una empresa con un modelo de gestión de recursos humanos muy difundido por lo innovador. Laszlo Bock, quien en su momento fue vicepresidente de gestión de personas de Google, desarrolla en su libro "La nueva fórmula del trabajo" algunos datos importantes para lograr esta motivación tan importante. Explica que cuando los empleados sienten que están participando en un cambio significativo, llegan a ser mucho más productivos. También se produce mucho más cuando la gente se siente bien tratada.

Por la importancia que está tomando y va a tomar el factor humano para las empresas es que se debe seguir profundizando en la investigación sobre la influencia del tipo de liderazgo en un grupo de trabajo, como el ambiente, el sentido de pertenencia y demás elementos que rodean la relación empleado-líder, la cual va tomando protagonismo en el mundo empresarial, pasando de ser una situación beneficiosa para elegir una empresa

¹ Fernando Grosso – Liderazgo y conducción (2002) (Pag. 121)

como lugar de trabajo, a ser un estándar mínimo requerido por todo aquel que está en la búsqueda de empleo.

Objetivos de investigación:

- Analizar y clasificar los diferentes tipos de liderazgo, y determinar su influencia en el desempeño laboral diario de los empleados.
- Analizar y relacionar, caracterizando, el clima laboral en función del tipo de comportamiento de los líderes organizacionales.

Marco teórico:

Las organizaciones van cambiando continuamente en base a requerimientos e innovaciones que surgen en su entorno. Como todo cambia, los trabajadores de hoy no son los mismos que los de años o décadas atrás. En la actualidad los empleados necesitan que sus empresas les hagan sentir que son parte de ellas, que su trabajo es muy importante y que son la base fundamental de la pirámide. En definitiva, una serie de cuestiones que años atrás eran totalmente impensables y hoy son imprescindibles.

En el pasado un líder era un jefe, alguien respaldado por su puesto, por su poder y su autoridad. Actualmente este concepto se adaptó al mundo moderno. Son muchas las definiciones que se pueden encontrar a la hora de hablar sobre el concepto de líder.

David Fischman, quien ha dedicado los últimos años a la investigación y enseñanza de temas de liderazgo, recursos humanos y cultura empresarial, en su libro “El camino del líder” describe el liderazgo de la siguiente manera:

“El liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales.

Los instrumentos del poder son las reglas. La herramienta de los líderes es la persuasión. La persuasión se contagia a través de la razón o de la emoción, de las intuiciones compartidas o de las experiencias convividas. Las reglas del poder requieren autoridad y coerción. La persuasión del líder necesita principios y coherencia. [...]

El poder se basa en el castigo, el liderazgo descansa en el ejemplo. Siempre se ha dicho que la mejor manera de educar es con el ejemplo. Ocurre lo mismo con el liderazgo.”²

Se compara el hecho de liderar con “dirigir el barco”, donde si bien hay un capitán, que es quien dirige a toda la tripulación, es quien hace que esta misma tripulación, se relacione entre sí de forma efectiva, con el objetivo de llegar al destino deseado, donde todos trabajan por y para el objetivo.

Reforzando la definición antes mencionada, Pedro Gioya y Juan Rivera, en su libro “Menos líderes, más liderazgo” explican que se define el liderazgo como “roles y procesos que permiten a los grupos de personas trabajar de forma efectiva y relevante hacia un bien común”.³ El liderazgo va acumulando “lo bueno” de conceptos anteriores y va añadiendo nuevos matices necesarios en la sociedad actual.

Los líderes son personas seguras, carismáticas, motivadoras. Su personalidad, acompañada por las acciones que realizan, es lo que hace que los trabajadores se sientan influenciados por ellos. Conocen sus fortalezas y debilidades, así como analizan las de sus liderados, con el objetivo de potenciarlos. Se caracterizan por su creatividad y visión a futuro, donde son decididos en su toma de decisiones, tomando los riesgos que sean necesarios (calculadamente). Siempre están abiertos a absorber y aplicar nuevos conocimientos.

Un claro ejemplo de esto es Steve Jobs, quien construyó y desarrolló una de las empresas más exitosas gracias a sus características de líder, detectando el punto fuerte de cada uno de sus empleados, para explotar su capacidad sobresaliente logrando que se sientan satisfechos en sus tareas diarias, para de esta forma cumplir con los objetivos organizacionales.

Existen tres tipos de liderazgos muy marcados y diferentes entre sí. Lo interesante de esto es que cada estilo de liderazgo funciona distinto en el grupo en el que se aplica y con el líder que lo aplica. No es una ciencia exacta. Un líder más liberal puede ser muy útil en un grupo de trabajo, como puede aplicar el mismo estilo en otro y fracasar, ya sea por los objetivos a cumplir, o por la personalidad de quienes está liderando. Los tres tipos de liderazgo son: autoritario, participativo y liberal. Cada cual cuenta con sus características propias, como así con sus ventajas y desventajas. No hay uno mejor o peor.

² David Fischman – El camino del líder (2000) (Pag. 6)

³ Pedro Gioya, Juan Rivera – Menos líderes, más liderazgo (2008) (Cap. 11)

El líder autoritario busca siempre tener el poder sobre sus empleados, es él quien piensa y toma las decisiones sin permitirles a sus subordinados la participación. Esto produce un estancamiento, debido a que muchas veces los liderados tienen propuestas interesantes para mejorar el funcionamiento de la empresa o como realizar sus tareas, pero este tipo de líder no permite la creatividad. Las cosas se hacen como él cree que hay que hacerlas. Una de las desventajas que genera este tipo de líder es el estrés en los empleados, quienes constantemente están pensando más en qué percibe el líder de ellos que en el trabajo que deben realizar.

En contraparte, el tipo de liderazgo participativo permite que el líder y los empleados se ubiquen en una misma línea, compartiendo información, decisiones, charlas, sugerencias, observaciones. El equipo de trabajo es una unidad. El trabajo no está concentrado en su totalidad en el líder, ya que este no tiene problema en delegar tareas en sus subordinados, sobre quienes deposita confianza plena. Este tipo de liderazgo beneficia las relaciones humanas.

A estos dos estilos definidos y contrarios entre sí se les suma un tercero: el liderazgo liberal, también conocido como Laissez Faire (dejen hacer, en su traducción en castellano). El líder, por decisión propia o incapacidad de liderar, no ejerce control sobre el grupo, deja que cada uno actúe. La ventaja de este tipo de liderazgo es que si el líder no está, nada cambia, todo sigue funcionando de igual manera.

Otra de las variables involucradas es el desempeño laboral. Este está asociado con las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Esto da a entender que el desempeño laboral está muy relacionado con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación de la organización, mejor se realizarán las tareas y con ello se mejorará la productividad. Es un proceso para determinar el éxito de una organización en el logro de sus objetivos y metas laborales. El término se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), la responsabilidad (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo) y las cualidades personales que se requieren en cada puesto, entre otras.

Dentro de los factores incluidos para realizar un análisis del desempeño laboral se pueden incluir los siguientes:

- Productividad y calidad del trabajo: La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado realiza durante su jornada laboral. Es de suma importancia que no se deje de lado la calidad por el hecho de aumentar solo la productividad, ya que mucho trabajo pero mal hecho perjudica la imagen de la empresa y retrasa el progreso de los objetivos de la misma.
- Eficiencia: Este concepto consiste en desarrollar las tareas en tiempo y forma con la menor utilización de recursos posible.
- Formación adquirida: Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a la empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Destinar recursos a la formación de los empleados es pensar en la propia empresa. **Objetivos conseguidos:** Si se habla de desempeño, es importante que los empleados sepan que se espera de ellos. De otra forma, no podrían cumplir con lo que los jefes pretenden.

El concepto de ambiente de trabajo o ambiente laboral está siendo desarrollado desde hace años atrás, por lo cual hay una amplia gama de definiciones. Básicamente, se lo puede definir como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. El ambiente de trabajo es una de las principales motivaciones para muchos trabajadores.

Es importante tener en cuenta que cada trabajador percibe el clima o ambiente laboral respecto a su personalidad, por lo cual cada empleado se verá influenciado de una u otra manera.

Dentro de las variables que influyen en el ambiente de trabajo se encuentran el espacio físico en sí, la estructura de la empresa, el estilo de dirección, el compañerismo a nivel grupal, motivación, reconocimiento, entre otros.

Respecto al sentido de pertenencia, está definido como la satisfacción de sentirse parte de un grupo o compañía. El objetivo de cada líder o empresa es que el empleado se sienta orgulloso de formar parte de su empresa. De esta forma, el esfuerzo y la responsabilidad que tenga con sus tareas serán mayor, así como también como representa a su empresa cuando no está en horario de trabajo ni se encuentra en la oficina. Son diversos los factores que pueden generarle sentido de pertenencia a alguien, queda en la personalidad de cada uno sentirse o no identificado por su empresa. No está definido que hay que hacer para provocar el sentido de pertenencia: algunos se ven motivados por el ambiente de trabajo,

así como otros pueden sentir orgullo si su empresa es conocida o líder en la actividad que desarrolla.

Hipótesis:

Como respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el inicio del presente trabajo, se plantean las siguientes hipótesis:

- El liderazgo autoritario tiende a restringir la comunicación entre los recursos humanos, hecho que a su vez tiende a disminuir los niveles de rendimiento de los trabajadores.
- Los líderes pueden diseñar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, para de esta forma generar un impacto positivo en la motivación de los empleados.
- La existencia o no del sentido de pertenencia de los recursos humanos para con la organización no necesariamente afecta el rendimiento del empleado.

Definición operacional de variables:

Para cada variable se definirán dimensiones e indicadores de observación a fin de probar las hipótesis planteadas.

Tipo de liderazgo: forma de tomar decisiones, comunicación con liderados, que tan presente está en el grupo, tipo de relación con sus subordinados, nivel de confianza que le tienen sus empleados, grado de participación en las tareas del grupo que lidera, forma de expresarse, tono de voz y vocabulario utilizado.

Características de la comunicación entre los RRHH: con cuanta frecuencia se comunican durante la jornada laboral, tipo de temas abordados, forma de expresarse, nivel de formalidad de los mensajes.

Nivel de rendimiento de los RRHH: grado de concentración con la tarea, nivel de cumplimiento de objetivos, nivel de responsabilidad para la toma de decisión.

Tipo de estrategias para mejorar el ambiente de trabajo: tipo de sugerencias de tareas para promover la unión, la solidaridad y empatía, grado de compromiso de los RRHH con las estrategias propuestas.

Nivel de motivación de los RRHH: grado de concentración con la tarea, nivel de cumplimiento de objetivos, grado de dedicación con la empresa, nivel de responsabilidad respecto al desempeño diario.

Existencia del sentido de pertenencia de los RRHH: nivel de sentido de pertenencia por el hecho de trabajar en esa empresa, nivel de interés en lograr cumplir los objetivos organizacionales.

Metodología de investigación:

La metodología de investigación se basará en una técnica de recolección de datos primarios a través de una encuesta cuyo medio es el Formulario de Google, una herramienta que permite crear encuestas de forma rápida con la capacidad de organizar y analizar las respuestas recibidas de forma automática, con un diseño simple para quienes responden.

Los datos cuantitativos obtenidos de la encuesta serán cruzados con datos cualitativos procedentes de fuentes secundarias de investigación. En este caso se analizará puntualmente el caso del liderazgo del Club Atlético River Plate durante el período que va desde el año 2009 al año 2013. El cruce de datos nos permitirá concluir la medida de veracidad, o no, de las hipótesis planteadas en la presente investigación.

Población: Todos los trabajadores en relación de dependencia que aleatoriamente tengan acceso a la encuesta.

Muestra: Se va a delimitar una muestra no probabilística de selección arbitraria de los primeros 100 encuestados.

Con el objetivo de realizar un análisis más preciso sobre las respuestas de las encuestas realizadas, se realizó una división en base al tipo de líder que cada encuestado indicó. De esta forma fue posible agrupar, para cada una de las preguntas, encuestados bajo el mismo tipo de liderazgo, para poder contrastar o comparar de una forma más sencilla y útil.

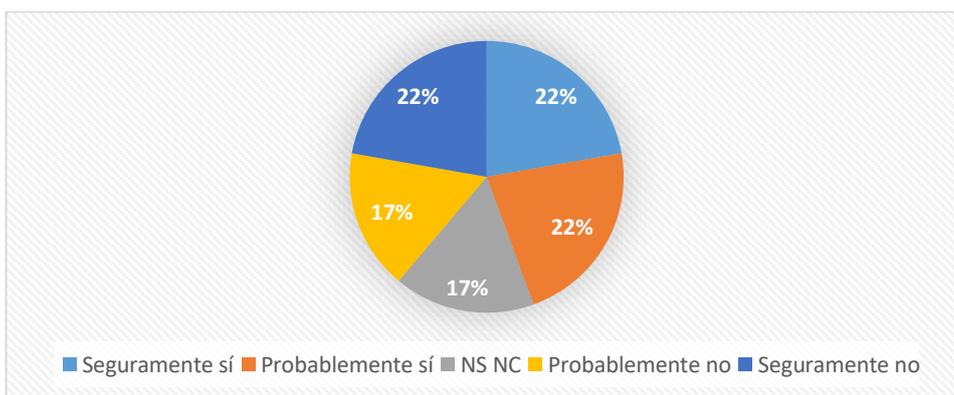
Análisis de Datos:

Con respecto a la primera hipótesis que planteaba que “el liderazgo autoritario tiende a restringir la comunicación entre los recursos humanos, hecho que a su vez tiende a disminuir los niveles de rendimiento de los trabajadores”, se observó lo siguiente.

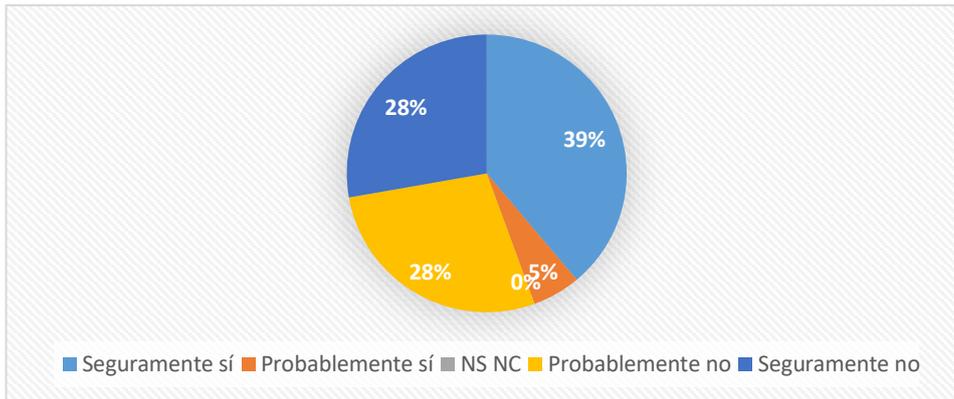
Respecto al tipo de liderazgo autoritario, se denota que las respuestas relacionadas a si el ambiente de trabajo es amigable, están divididas, aunque con una particularidad: los resultados de esta pregunta están igualados, pero quienes sienten que su ambiente de trabajo es amigable siendo liderados por una persona con características autoritarias, son trabajadores de empresas pequeñas o microempresas, por lo cual se observa que respecto al ambiente de trabajo, puede ser exitoso el liderazgo autoritario cuando se lideran pocos recursos humanos. Caso contrario, las respuestas negativas se observan en encuestados cuya empresa es de tamaño grande.

A su vez, se encuentran igualadas en cuanto a cantidad de respuestas las preguntas relacionadas con estrategias de promoción del ambiente de trabajo con un 44% de respuestas positivas y un 39% de respuestas negativas, sumado a un 17% de respondentes que no se inclinan por ninguna de las dos opciones mencionadas, y de devoluciones acerca del rendimiento del empleado con un 44% de respuestas positivas y una tendencia hacia las respuestas negativas con un 56%, por lo cual no todos los líderes autoritarios actúan de la misma manera respecto a sus liderados.

Desde el puesto que ocupa, ¿Imparte su líder estrategias de promoción del ambiente de trabajo? (Tipo de liderazgo: Autoritario)

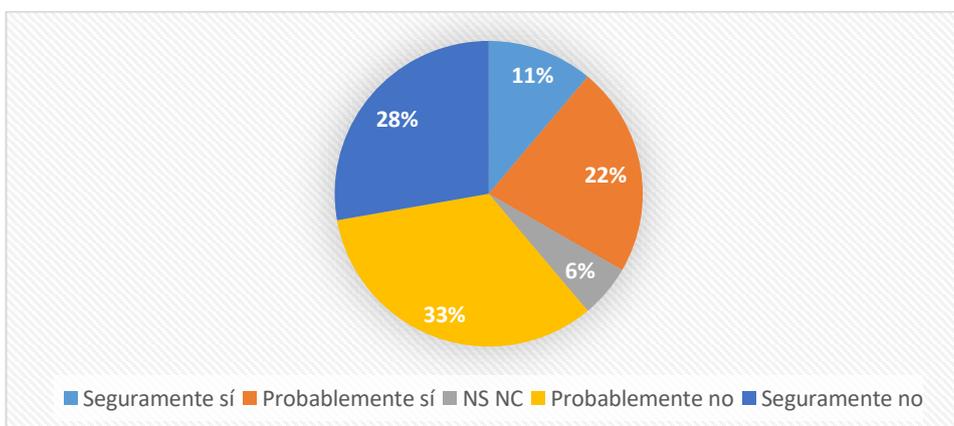


¿Recibe de su líder devoluciones acerca de su rendimiento? (Tipo de liderazgo: Autoritario)

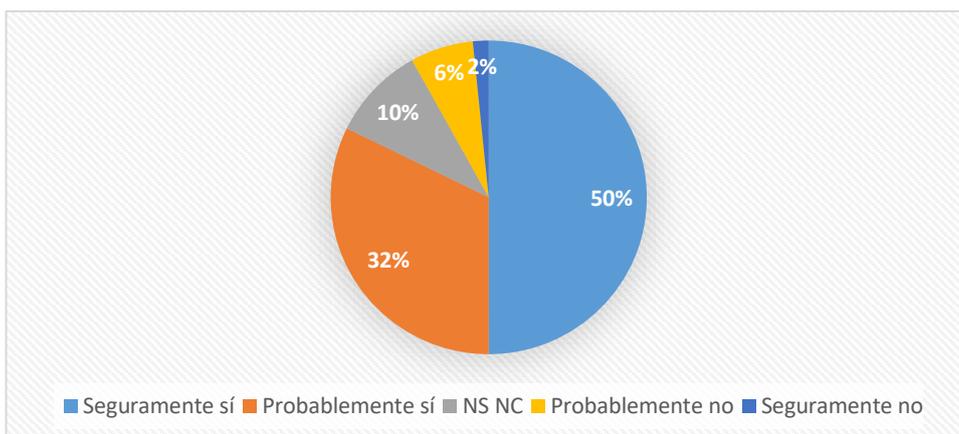


Las conclusiones negativas que se pueden observar de este tipo de liderazgo son impactantes. En base a las respuestas obtenidas, empleados liderados por jefes autoritarios no sienten su apoyo cuando se encuentran en dificultades, siendo esta una respuesta muy común entre este grupo de respondentes con un 61% de respuestas negativas, seguido por un 33% que sí se siente apoyado por su jefe en situaciones críticas y un 6% que no se inclina por ninguna de las dos respuestas. A diferencia de líderes de tipo liberal o participativo, sobre los cuales se observan respuestas muy positivas acerca de su solidaridad con sus empleados cuando estos se encuentran en situaciones complejas, con un 82% de respuestas positivas en casos de liderazgo participativo y un 75% en casos de liderazgo liberal.

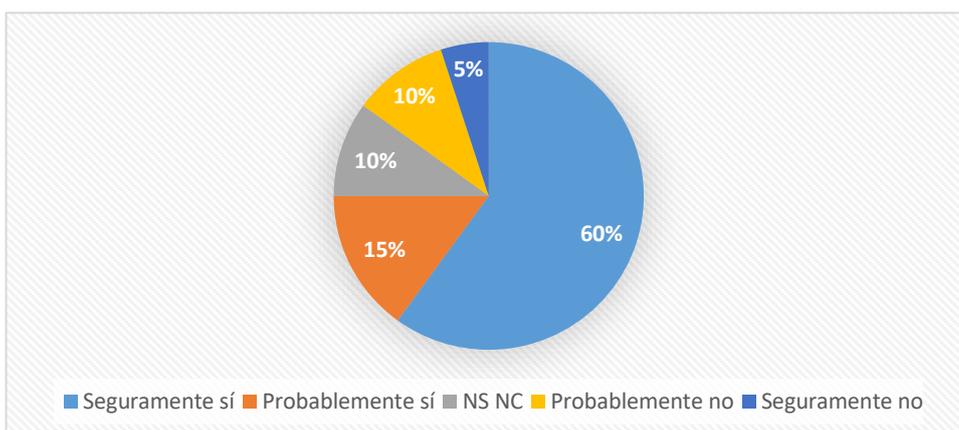
¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades? (Tipo de liderazgo: Autoritario)



¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades? (Tipo de liderazgo: Participativo)

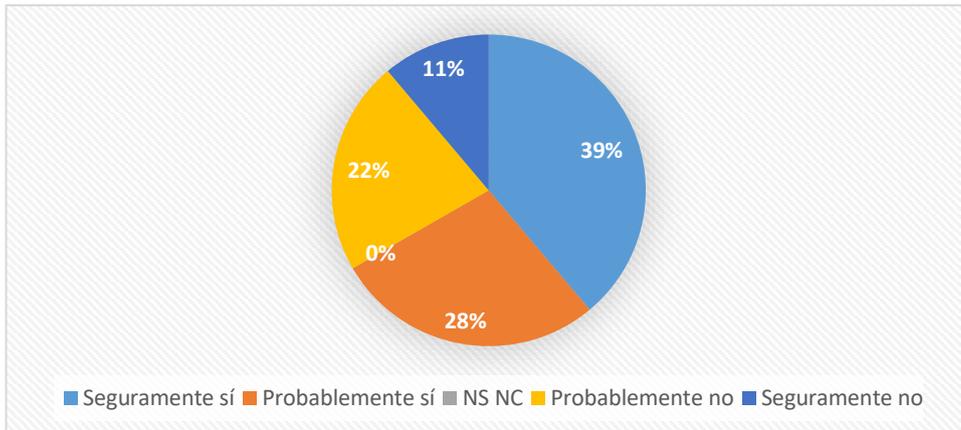


¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades? (Tipo de liderazgo: Liberal)

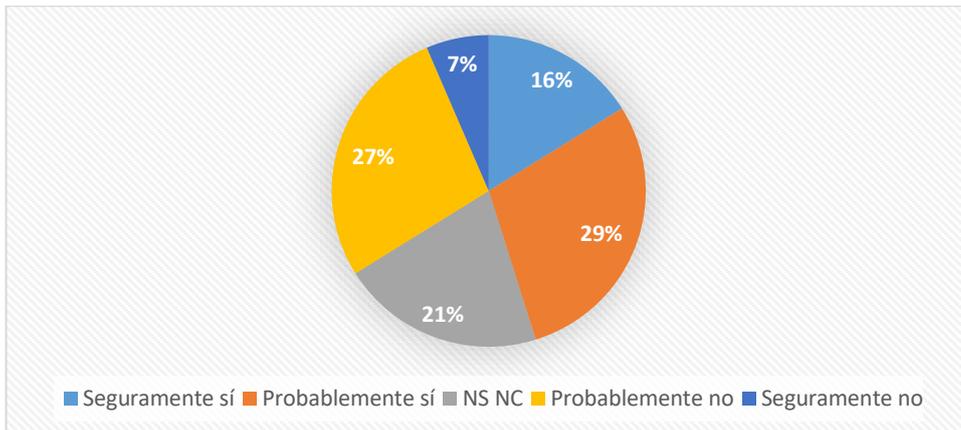


Otro de los aspectos negativos que los liderados observan es que su jefe prioriza los objetivos de la empresa por sobre el bienestar de sus empleados recibiendo un 67% de respuestas en ese sentido comparado con un 33% de empleados que consideran que su líder no lo hace, lo cual es entendible en parte porque los otros dos tipos de liderazgo analizados arrojaron resultados similares, (45% para líderes autoritarios y 50% para líderes liberales), pero no tan contundentes como el líder autoritario. Tampoco hay que dejar de lado que el objetivo principal de todas las empresas es maximizar las ganancias, aunque una forma de incrementar el rendimiento de los empleados es que se sientan cómodos en su puesto.

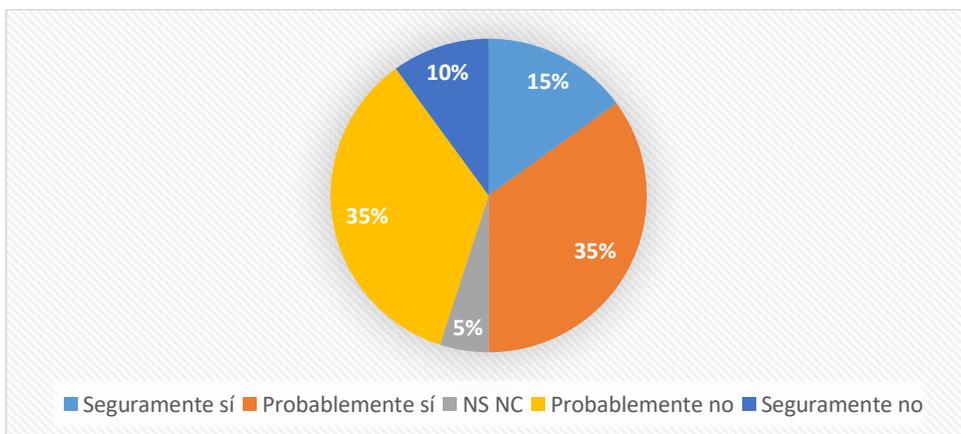
¿Su jefe prioriza los objetivos de la empresa por sobre el bienestar de sus empleados?
(Tipo de liderazgo: Autoritario)



¿Su jefe prioriza los objetivos de la empresa por sobre el bienestar de sus empleados?
(Tipo de liderazgo: Participativo)

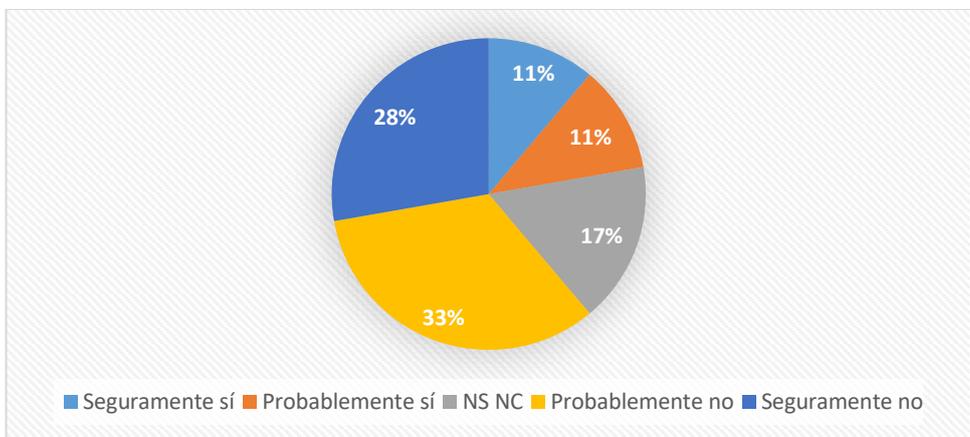


¿Su jefe prioriza los objetivos de la empresa por sobre el bienestar de sus empleados?
(Tipo de liderazgo: Liberal)

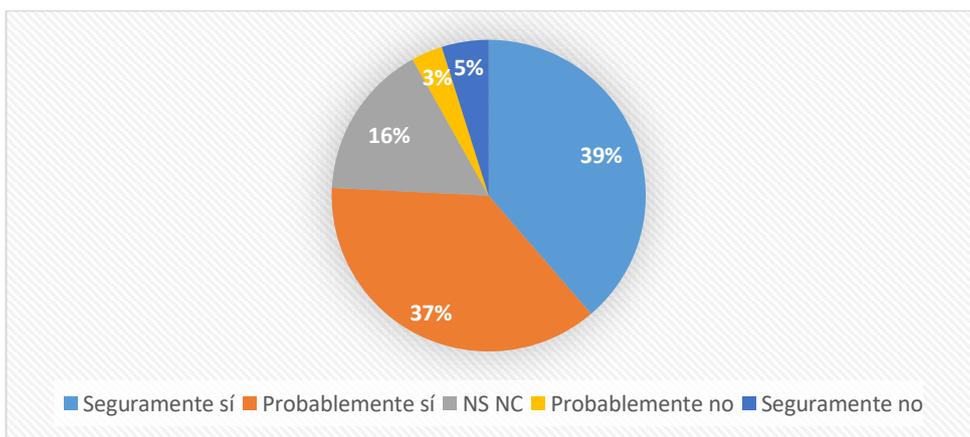


Un resultado llamativo es que más de la mitad de los encuestados que responden a un líder autoritario, no recomendarían su empresa como un lugar para trabajar con un imponente 61%, seguido por un 22% de encuestados que sí la recomendarían y el restante 17% que no se inclina por ninguna de las dos respuestas. Más llamativo lo hace el contundente porcentaje de respuestas positivas que se suman para esta misma pregunta en los tipos de liderazgo participativo y liberal, 76% en casos de liderazgo participativo y 80% de los encuestados con líderes liberales sí recomendarían su empresa como lugar para trabajar.

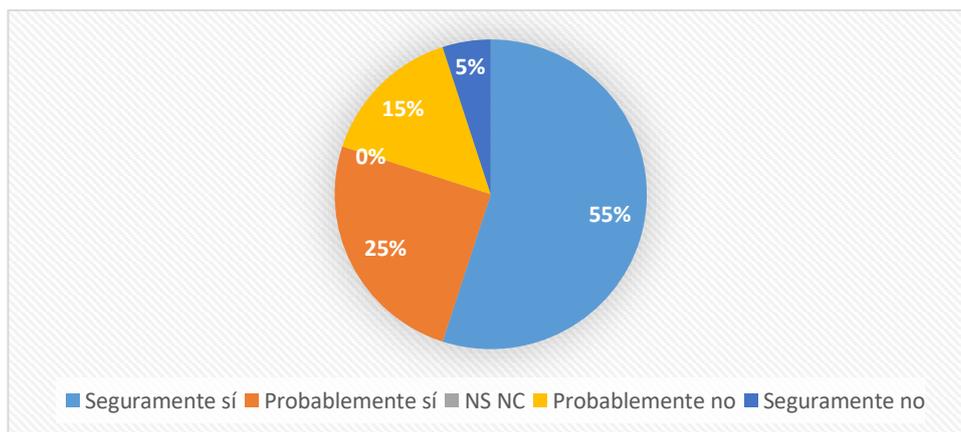
¿Recomendaría la empresa como un lugar para trabajar? (Tipo de liderazgo: Autoritario)



¿Recomendaría la empresa como un lugar para trabajar? (Tipo de liderazgo: Participativo)



¿Recomendaría la empresa como un lugar para trabajar? (Tipo de liderazgo: Liberal)



En base a la hipótesis planteada, utilizando la información obtenida de la encuesta se concluye que los líderes autoritarios no se preocupan por tener a sus empleados motivados, ni su bienestar es una prioridad. Su principal contacto es para indicarles a sus empleados cuales son las tareas que deben realizar, aunque no hay un apoyo posterior cuando el empleado lo necesita. Esto deriva en malestar, incomodidad, estrés en los empleados, quienes deciden no recomendar su empresa como un lugar para trabajar debido a las consecuencias que conlleva tener líderes autoritarios.

Con respecto a la segunda hipótesis que planteaba que “los líderes pueden diseñar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, para de esta forma generar un impacto positivo en la motivación de los empleados”, se observó lo siguiente.

Ante esta hipótesis, se contrastaron las respuestas recibidas en las preguntas relacionadas al ambiente de trabajo y como impactaban en la motivación de los empleados.

Líderes que imparten estrategias de promoción del ambiente de trabajo y diferentes acciones con el fin de motivar a los empleados, logran que estos consideren que el ambiente de trabajo es amigable y se sientan a gusto y cómodo con su correspondiente líder, quien le hace saber al empleado que espera de él en su labor diaria y a la vez le da devoluciones acerca de su rendimiento, sumado al apoyo en momentos en que el empleado lo necesita.

Todo lo mencionado se ve reflejado en las preguntas que hacen referencia a si el encuestado considera si su organización es un buen lugar para trabajar y si la recomendaría.

Todo aquel que respondió que se siente motivado por acciones de su líder, que éste imparte estrategias de promoción del ambiente de trabajo, le da una devolución sobre su rendimiento y lo apoya en momentos críticos, respondió que recomendaría su empresa para trabajar, y que es un buen lugar.

En base a esto, concluyo que: Los líderes pueden diseñar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, para de esta forma generar un impacto positivo en la motivación de los empleados.

Con respecto a la tercera hipótesis que planteaba que “la existencia o no del sentido de pertenencia de los recursos humanos para con la organización no necesariamente afecta el rendimiento del empleado”, se observó lo siguiente.

En las respuestas se observa que aquellos encuestados que no consideran que su jefe intente generarles un sentido de pertenencia para con la empresa, no la recomiendan como lugar de trabajo. Sorprendentemente, o no, los grupos de trabajo liderados por jefes con características de líder participativo o liberal, promueven el sentido de pertenencia. Esto hace que el empleado lleve el nombre de la empresa con orgullo y a la vez se ve reflejado en su desempeño.

Como conclusión a esta hipótesis, encontramos que el hecho de promover un buen ambiente de trabajo y tratar de entablar una relación amena líder-liderado, genera que el empleado desarrolle sentido de pertenencia, el cual se ve reflejado de forma positiva en su labor diaria.

Toda la información obtenida y analizada de la encuesta se contrasta, para reafirmar las conclusiones de las hipótesis, con un hecho verídico en el cual se observa las consecuencias que conlleva un tipo de liderazgo autoritario fallido.

En función de lo elaborado precedentemente es pertinente desarrollar como caso de contrastación empírica el del Club Atlético River Plate, siendo más preciso el análisis del año 2011 en el cual el club desciende de categoría, lo que es considerado su mayor fracaso a nivel futbolístico. Pero esto no es lo peor que le puede haber pasado al club, más allá de cómo pueden haberse sentido sus hinchas en ese momento. Hay un trasfondo con un grave problema de estrategia, donde el principal responsable es Daniel Passarella, quien fue presidente de la institución desde el año 2009 hasta 2013.

Alejandra Brandolini, consultora y directora de empresa AB Comunicaciones expresó sobre el tema: “Es brutal la falta de comunicación interna. Pero esto tiene que ver con el

perfil de liderazgo que tiene Passarella. Él se enoja mucho, es muy caprichoso y las decisiones que últimamente tomó fueron equivocadas”.

Se hace referencia a que el problema principal es falta de liderazgo e incapacidad de motivación.

Gloria Cassano, consultora en recursos humanos, por su parte añade sobre el tema: “Los jugadores ni siquiera tienen la conciencia de lo que está pasando. Y esto tiene que ver con una muy mala comunicación. No tienen un líder que los pueda motivar”, afirma la experta.

Esta inminente crisis no se tomó a tiempo, como debe haber sido. Se intentó, desde la gerencia, resolver el problema desde el lado de la improvisación, en lugar de realizar una correcta conducción que permitiera tomar las medidas necesarias para atenuar el impacto.

Para Brandolini, resulta evidente que el equipo falló en transmitir valores que son importantes para la "generación Y", a la cual pertenecen muchos de los jugadores.

"Esta es una generación que pone pasión en lo que hace. Y si está en un proyecto al que no le encuentra sentido, lo deja y se va a otra parte", afirma, haciendo referencia también a uno de los problemas mayores que hoy tienen las organizaciones empresariales, como es la retención de los talentos jóvenes.

En tanto, Harry Campos Cervera, médico psiquiatra especializado en manejo de grupos, afirma: "Para llegar a este presente, el equipo tuvo que haber tenido una clara falta de identidad grupal".

"El líder tiene que asumir su posición y tiene que ser un elemento que ayude a metabolizar los elementos hostiles que existen en el grupo y que impiden la creación de un 'nosotros'. Claramente, falta ese sentimiento, que es lo que le da la identidad a un grupo", agrega Campos Cervera.

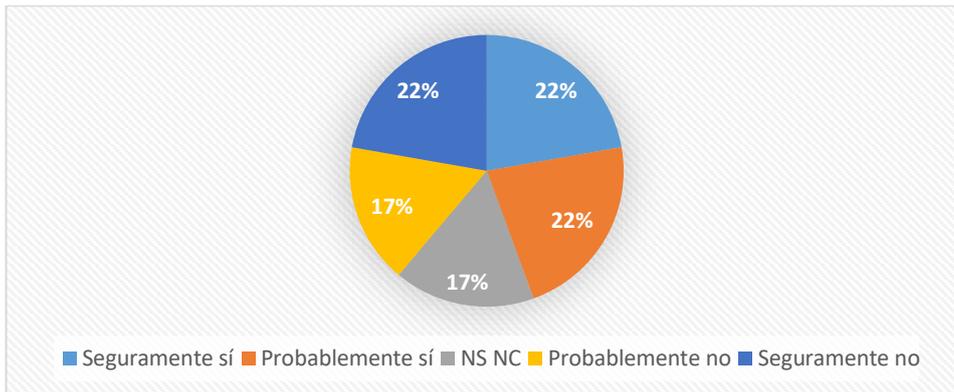
Este fracaso futbolístico excede la cancha. Y, así como pasa en las organizaciones, es difícil detectar cuando el problema se encuentra en la parte gerencial y no en los “jugadores”. Es importante un líder activo, que motive, que genere pertenencia al grupo, para que de esta forma los liderados den lo mejor de sí y, todos juntos, obtener a nivel grupo resultados óptimos.

Resultados de la encuesta.

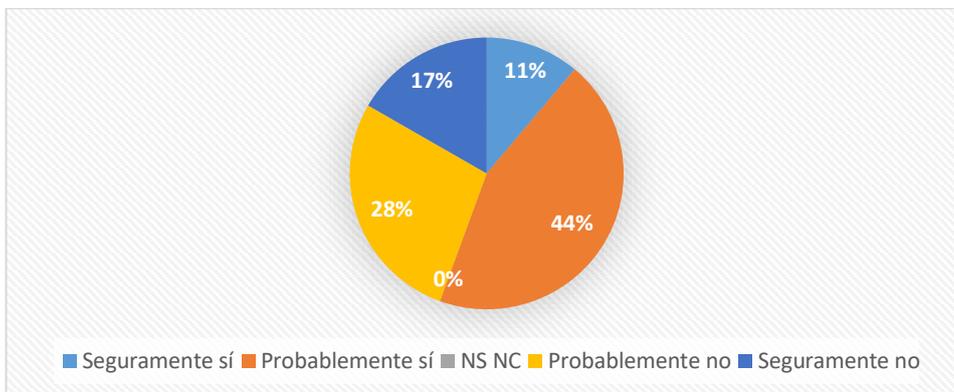
Tipo de liderazgo: Autoritario.

Respondentes: 18 de 100 encuestados.

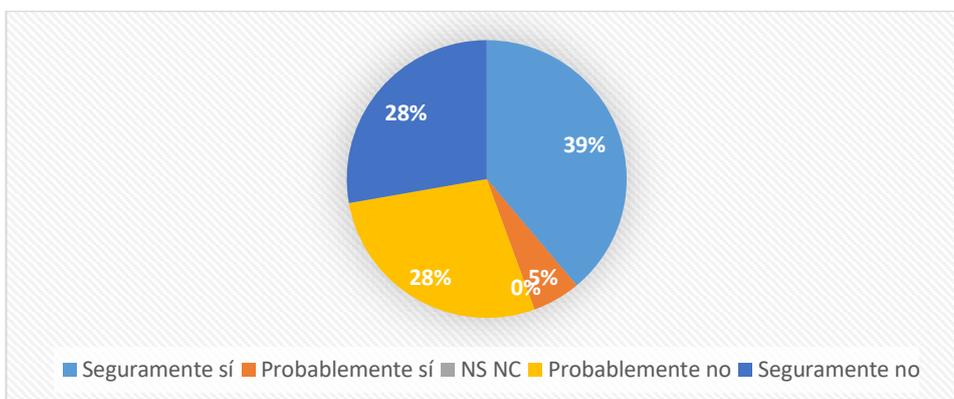
Desde el puesto que ocupa, ¿Imparte su líder estrategias de promoción del ambiente de trabajo?



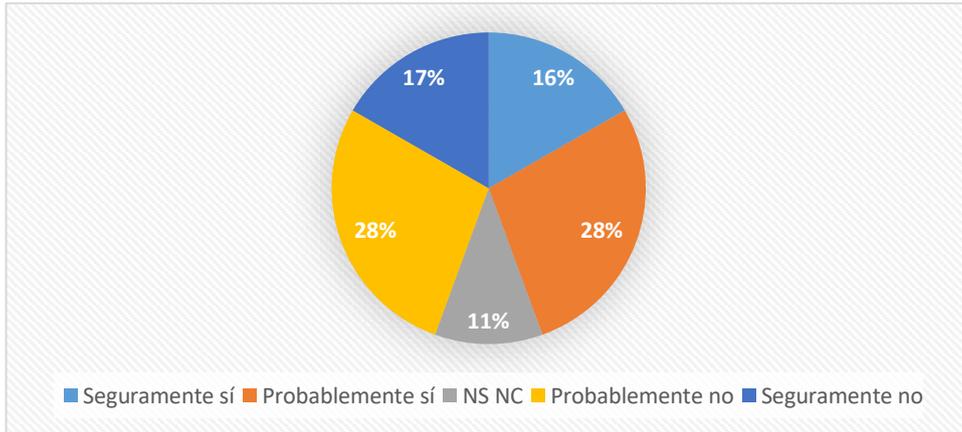
¿Considera que el ambiente de trabajo cotidiano es amigable?



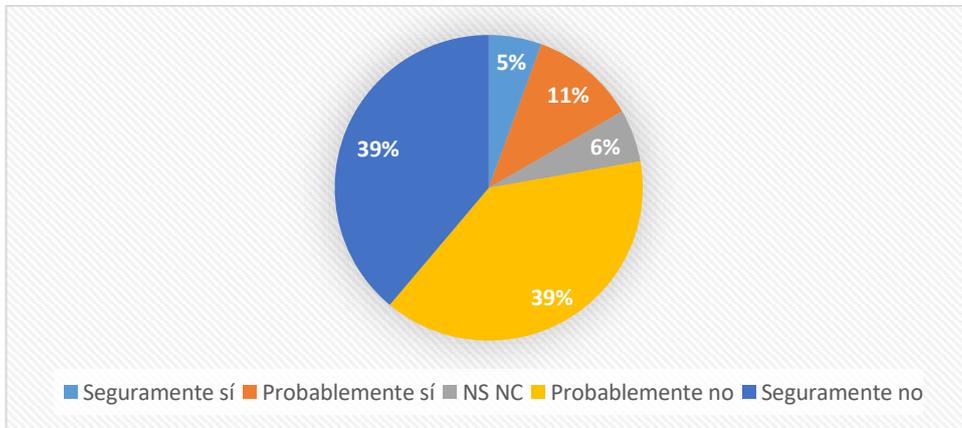
¿Recibe de su líder devoluciones acerca de su rendimiento?



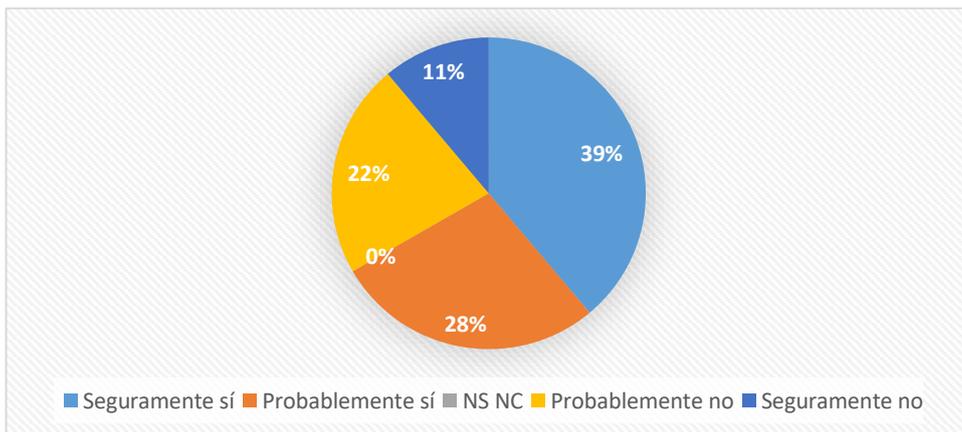
¿Considera que su organización es un buen lugar para trabajar?



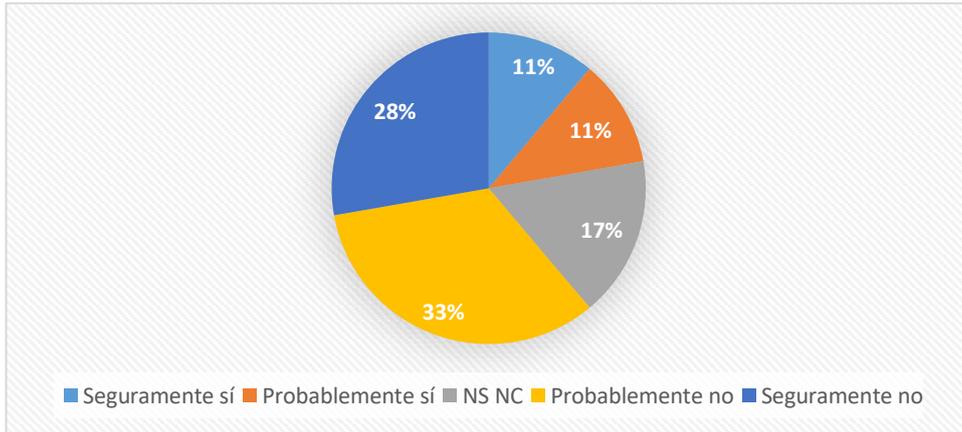
¿Su líder lleva a cabo acciones con el fin de motivar a sus empleados?



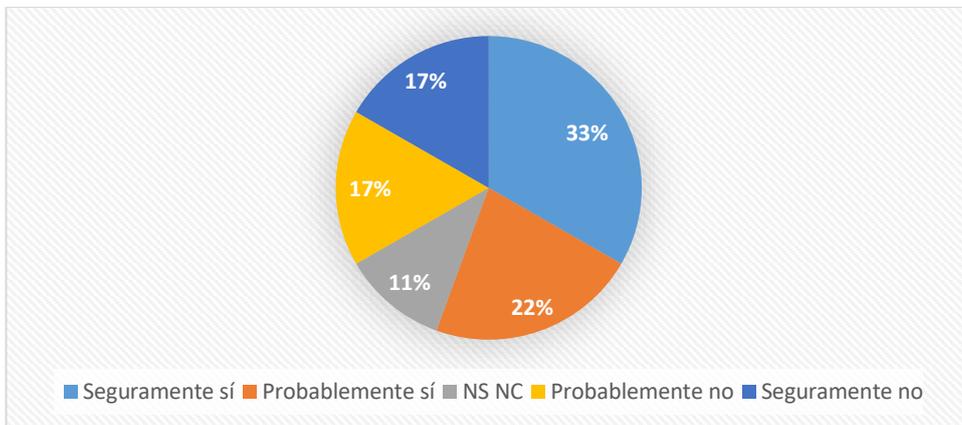
¿Su jefe prioriza los objetivos de la empresa por sobre el bienestar de sus empleados?



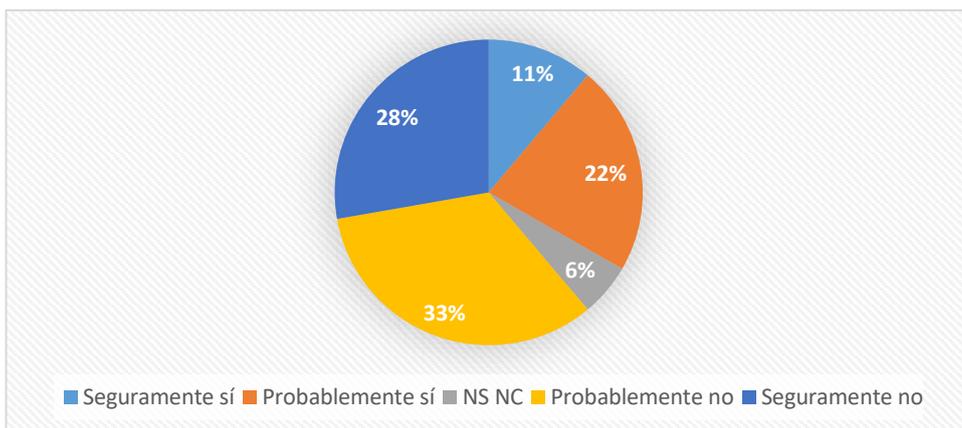
¿Recomendaría la empresa como un lugar para trabajar?



¿Considera que su jefe le hace saber a sus empleados qué espera de ellos en su labor diaria?



¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?

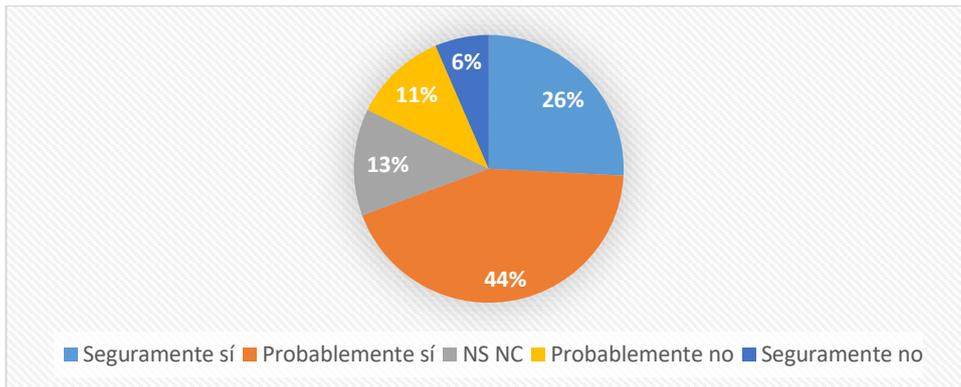


Resultados de la encuesta.

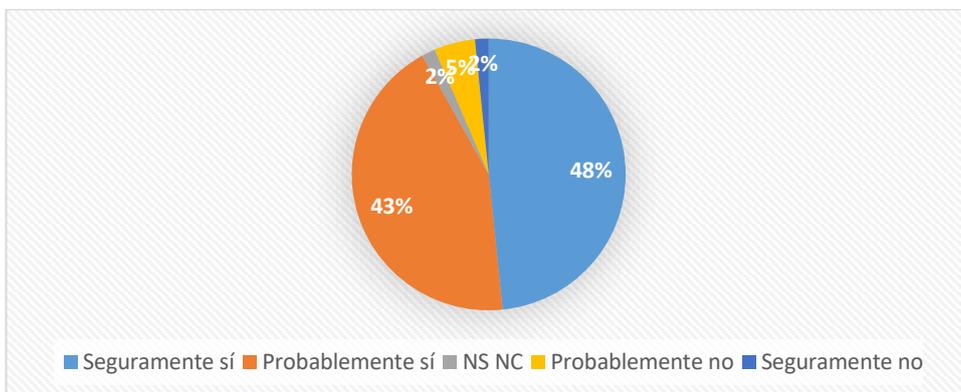
Tipo de liderazgo: Participativo.

Respondentes: 62 de 100 encuestados.

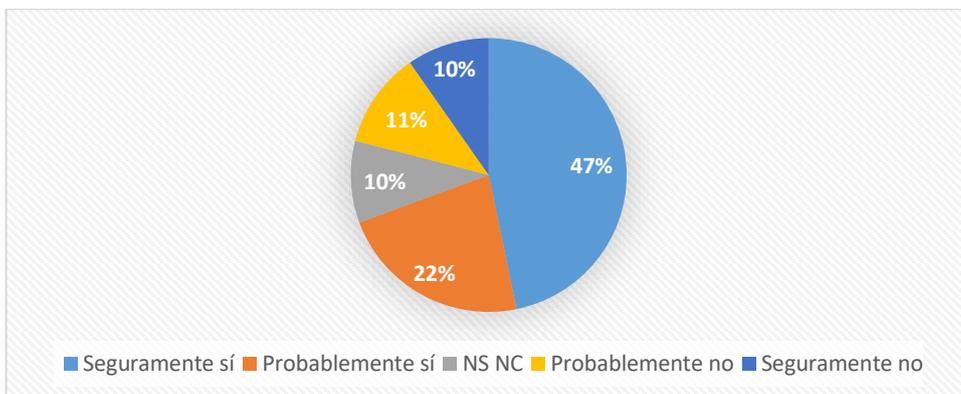
Desde el puesto que ocupa, ¿Imparte su líder estrategias de promoción del ambiente de trabajo?



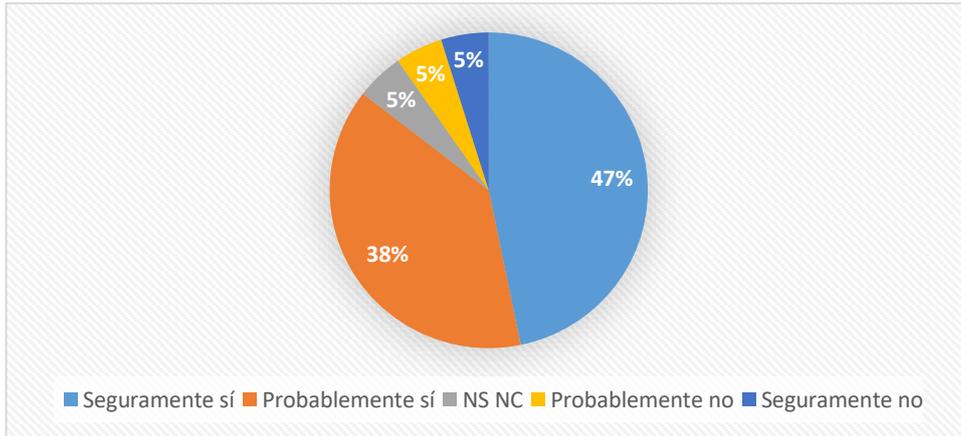
¿Considera que el ambiente de trabajo cotidiano es amigable?



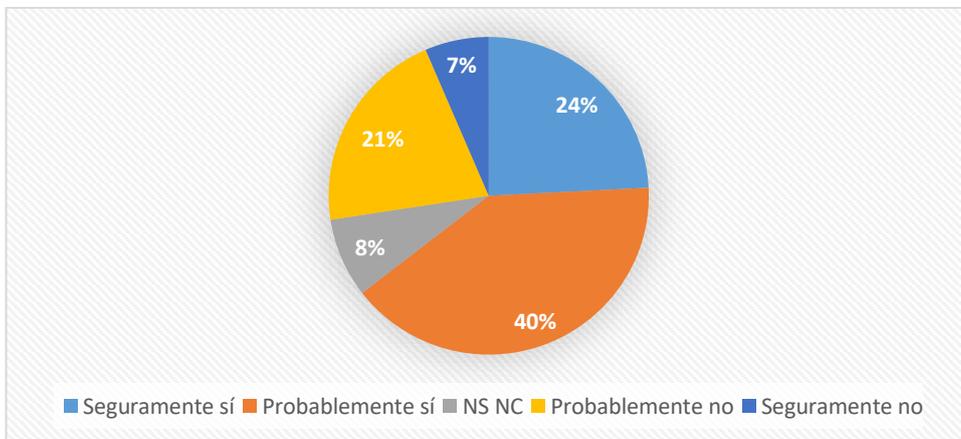
¿Recibe de su líder devoluciones acerca de su rendimiento?



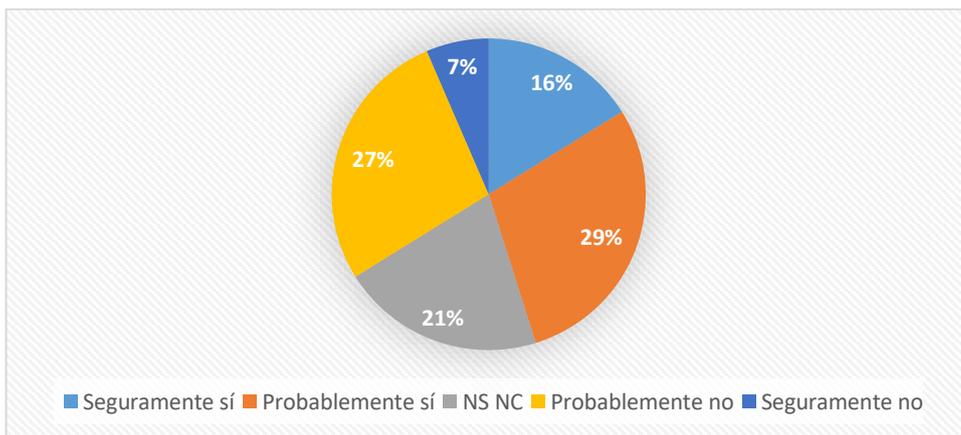
¿Considera que su organización es un buen lugar para trabajar?



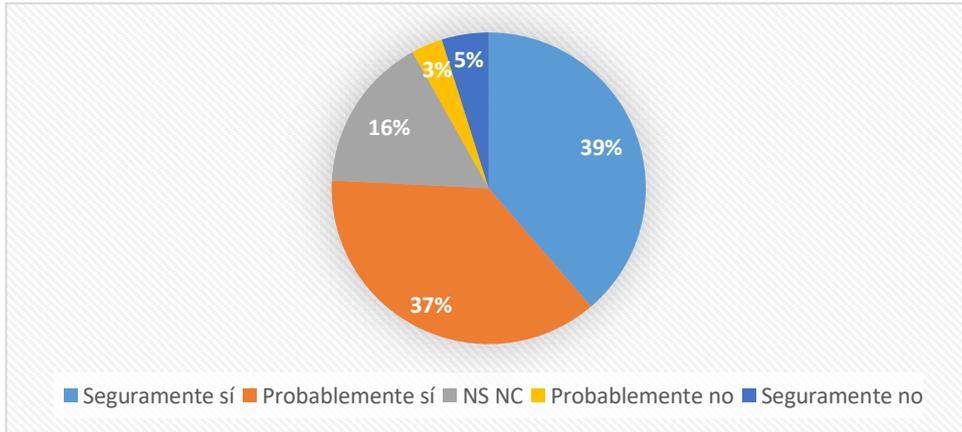
¿Su líder lleva a cabo acciones con el fin de motivar a sus empleados?



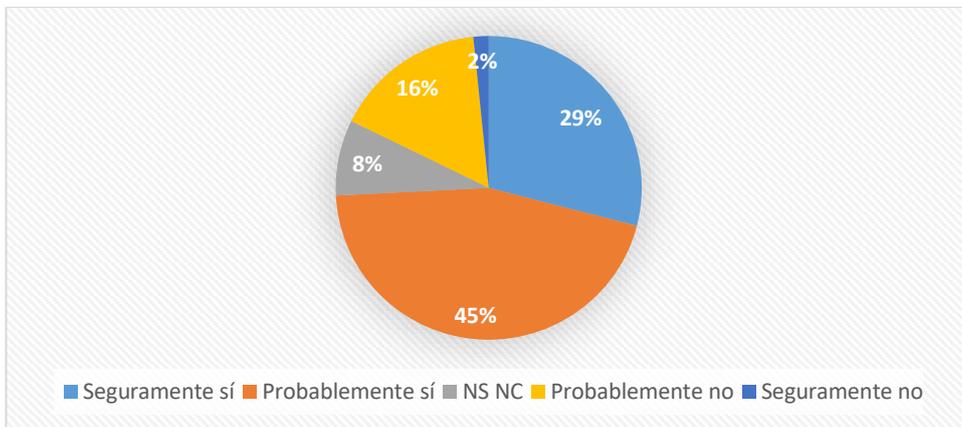
¿Su jefe prioriza los objetivos de la empresa por sobre el bienestar de sus empleados?



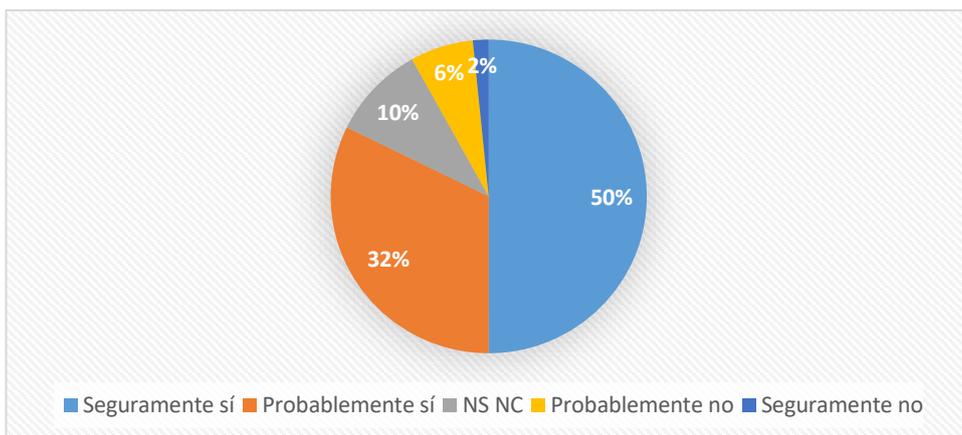
¿Recomendaría la empresa como un lugar para trabajar?



¿Considera que su jefe le hace saber a sus empleados qué espera de ellos en su labor diaria?



¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?

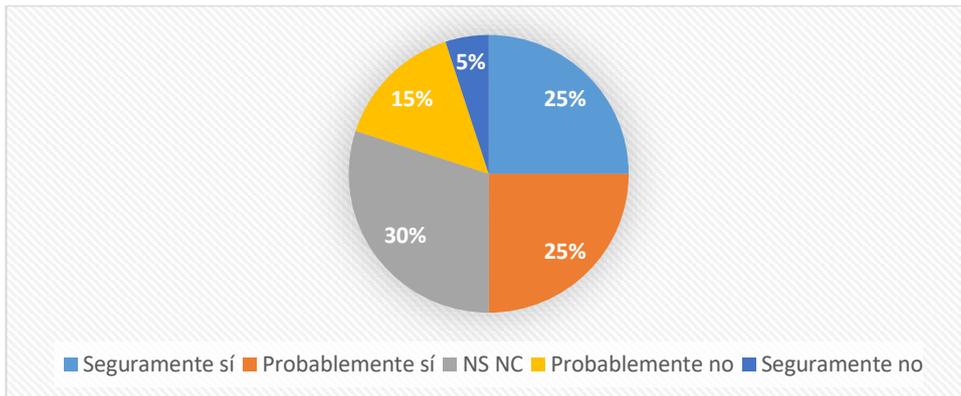


Resultados de la encuesta.

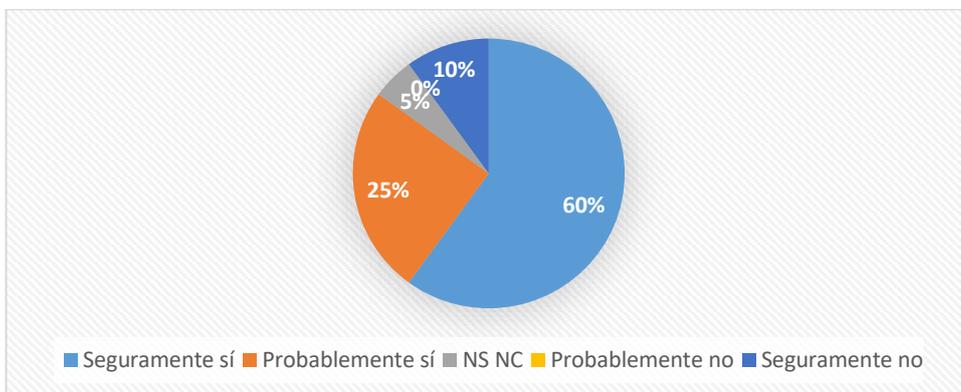
Tipo de liderazgo: Liberal.

Respondentes: 20 de 100 encuestados.

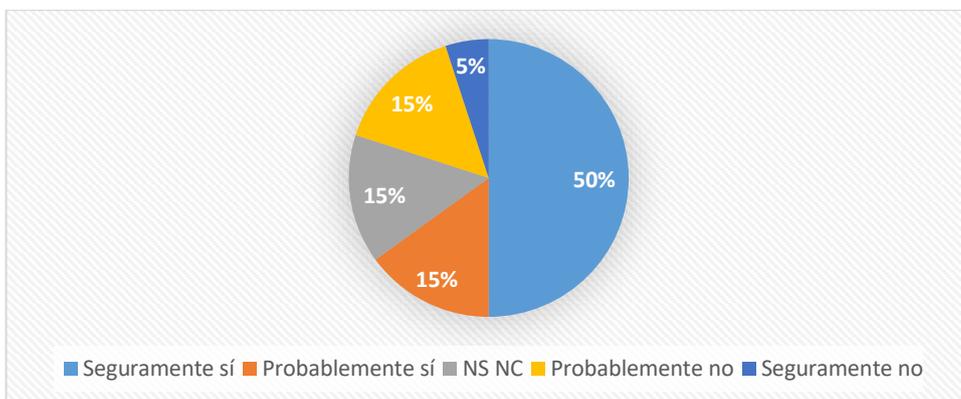
Desde el puesto que ocupa, ¿Imparte su líder estrategias de promoción del ambiente de trabajo?



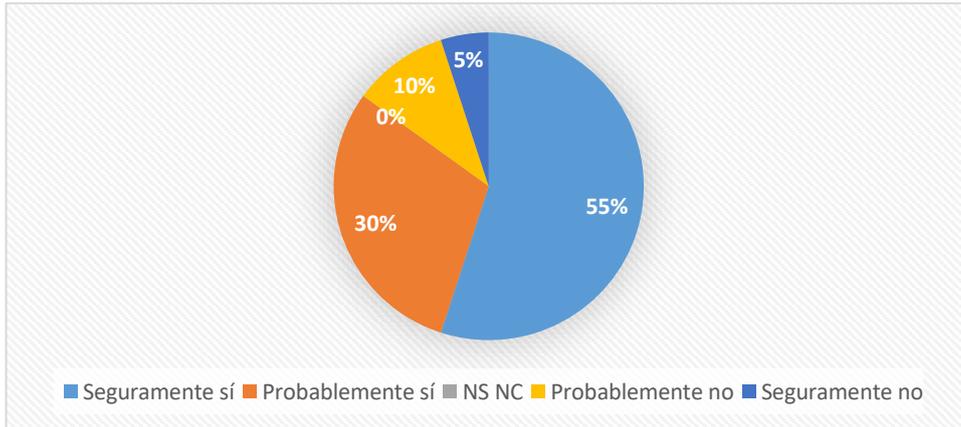
¿Considera que el ambiente de trabajo cotidiano es amigable?



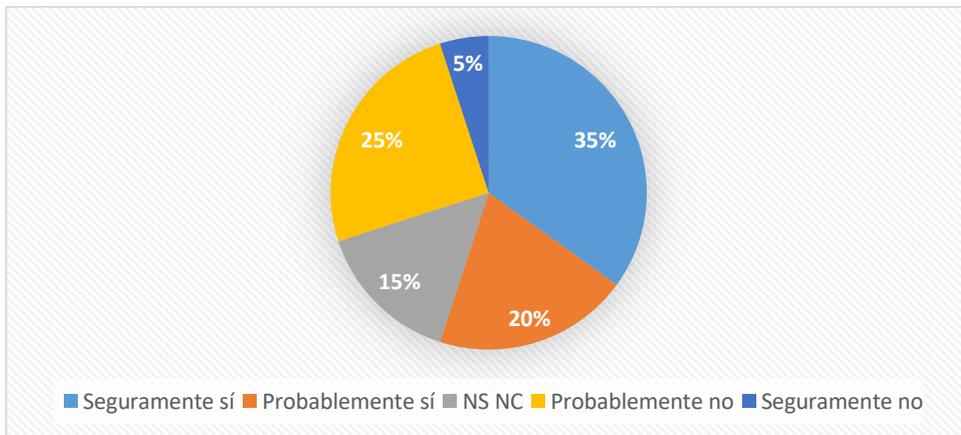
¿Recibe de su líder devoluciones acerca de su rendimiento?



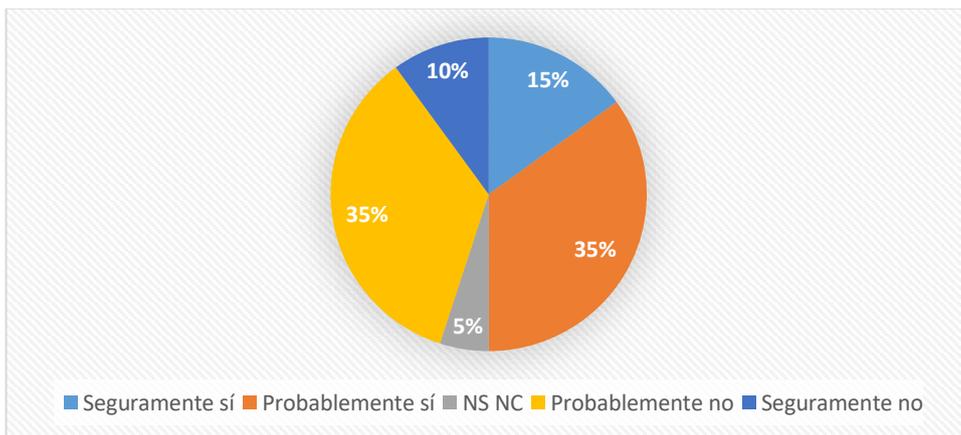
¿Considera que su organización es un buen lugar para trabajar?



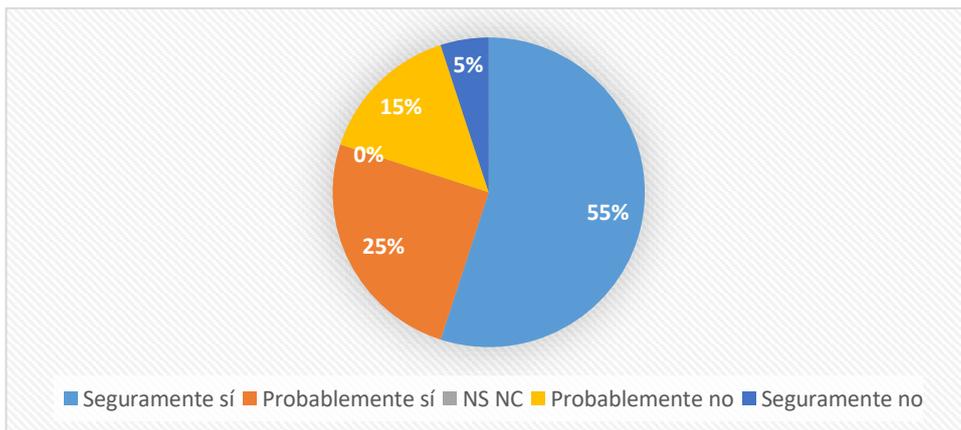
¿Su líder lleva a cabo acciones con el fin de motivar a sus empleados?



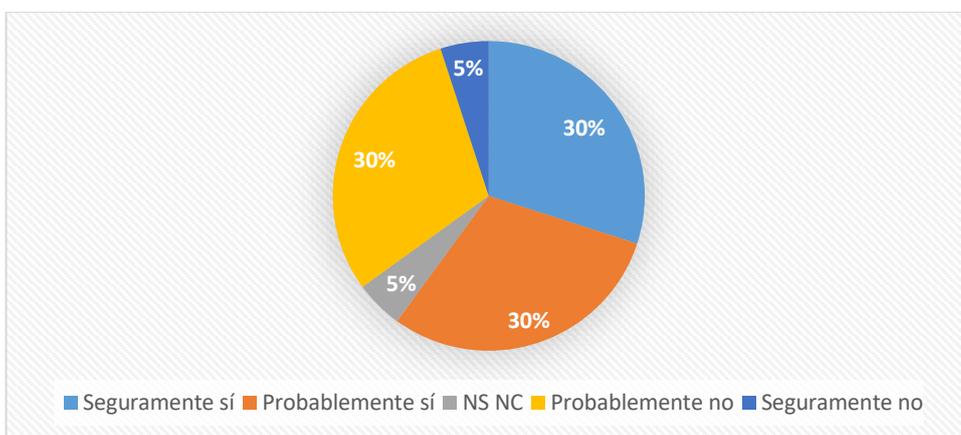
¿Su jefe prioriza los objetivos de la empresa por sobre el bienestar de sus empleados?



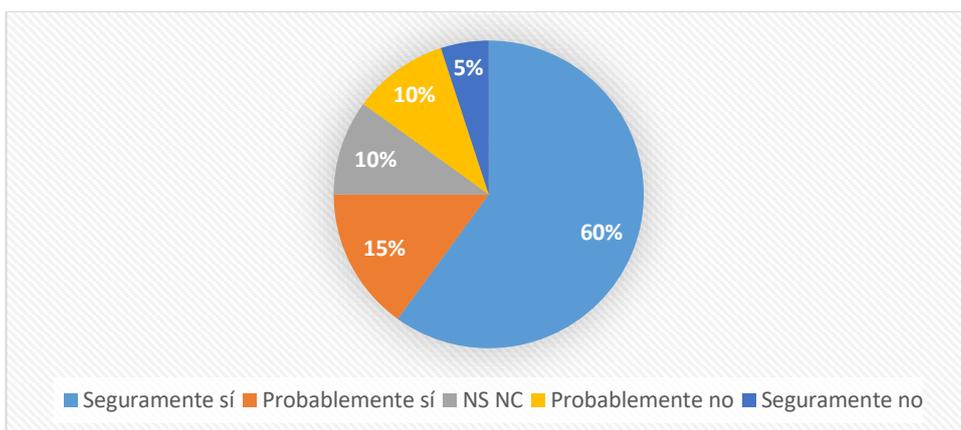
¿Recomendaría la empresa como un lugar para trabajar?



¿Considera que su jefe le hace saber a sus empleados qué espera de ellos en su labor diaria?



¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?



Conclusiones:

Una vez obtenido el correspondiente análisis de los datos cuantitativos devenidos de las 100 encuestas, se realizó un cruce de datos con el análisis de un caso real (la situación del Club Atlético River Plate precisamente en el año 2011).

Se pudo observar que los datos obtenidos de los 100 respondientes de la encuesta, los cuales fueron divididos en base al tipo de líder al que el encuestado reportaba, coincidían, es decir, reflejaban similitudes entre las respuestas recibidas y la realidad de los hechos acaecidos en la institución antes mencionada en lo que respecta a la relación entre gestión y tipo de liderazgo ejercido, en este caso, por Daniel Passarella.

Realizando conclusiones puntuales sobre cada una de las hipótesis, abordamos la primera, la cual afirma que “el liderazgo autoritario tiende a restringir la comunicación entre los recursos humanos, hecho que a su vez tiende a disminuir los niveles de rendimiento de los trabajadores”. En lo que respecta al análisis de respuestas de las encuestas, se observó que bajo un tipo de liderazgo autoritario, hay carencias muy marcadas: falta de comunicación en el equipo, falta de motivación, objetivos empresariales priorizados por sobre el bienestar de los empleados, quienes en consecuencia carecen totalmente de un sentido de pertenencia y no sienten en sus jefes el apoyo que necesitan a la hora de enfrentar situaciones dificultosas. Todos estos síntomas detectados en las respuestas dadas por los respondientes, se reflejan en el caso real analizado. Un tipo de liderazgo autoritario puede ser bien ejecutado y efectivo en el corto plazo, para tareas puntuales y con objetivos a corto plazo muy marcados. Pero luego de analizar las consecuencias que conlleva un liderazgo de este tipo, se observa que erosiona la relación diaria a raíz de un ambiente de trabajo tenso, donde existe un malestar continuo en los empleados quienes se sienten inseguros, y tienden a estar más pendientes de qué percibe su jefe de ellos, que de realizar sus tareas en tiempo y forma. Entonces, como la relación jefe-empleado es formal, distante y estricta, repercute de forma secundaria en la relación entre los mismos empleados, quienes no logran generar lazos de compañerismo o amistad, lo cual dificulta en gran medida el hecho de sentir que uno pertenece a un grupo. A corto plazo, en relación a la hipótesis planteada, esto pesa sobre el trabajo diario de cada empleado, hecho que afecta el rendimiento y logro de objetivos a nivel grupal. A largo plazo, genera que haya un importante recambio de empleados, por lo que constantemente se le está enseñando a gente nueva, las mismas tareas una y otra vez. Se carece de gente experimentada, ya que son pocos, aunque los hay, los empleados que se sienten cómodos bajo el mando de un líder autoritario. En conclusión, el liderazgo autoritario tiende a restringir la

comunicación entre los recursos humanos, hecho que a su vez tiende a disminuir los niveles de rendimiento de los trabajadores.

La segunda hipótesis afirma que “los líderes pueden diseñar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, para de esta forma generar un impacto positivo en la motivación de los empleados”. Si bien la motivación puede llegar a un empleado de distintas maneras, una de ellas es un ambiente de trabajo en el cual se sienta cómodo, respaldado por su grupo. Tal como se vio en el marco teórico, el ambiente de trabajo abarca diferentes variables que influyen en él tales como el espacio físico en sí, la estructura de la empresa, el estilo de dirección, el compañerismo a nivel grupal, motivación, reconocimiento, entre otros. En base a esto, los líderes tienen la posibilidad de ejecutar diferentes acciones sobre las variables antes mencionadas con el fin de que los liderados se sientan motivados. Queda en cada líder analizar de qué forma puede fomentar la motivación en su grupo de liderados, formas y variantes no faltan. De todas formas, no hay que dejar de lado que ambas variables (ambiente de trabajo y motivación) son muy particulares y específicas para cada persona en particular: no necesariamente lo que motiva a uno, tiene que motivar a otro; ni lo que una persona considera un ambiente de trabajo agradable a su gusto, tiene por qué agradarle a todos. Arriba a la conclusión de que los líderes pueden diseñar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, para de esta forma generar un impacto positivo en la motivación de los empleados a raíz de que un ambiente de trabajo positivo repercute en la motivación de los empleados.

Con respecto a la tercera y última hipótesis, la cual plantea que “la existencia o no del sentido de pertenencia de los recursos humanos para con la organización no necesariamente afecta el rendimiento del empleado”, se llegó a la siguiente conclusión. Las variables afectadas en esta hipótesis no tienen relación directa. Si bien en muchos casos la existencia de sentido de pertenencia es el motor que mueve a un empleado en su labor diaria, lo cual se ve reflejado en el rendimiento, no necesariamente la existencia de éste significa buen rendimiento, y, en contraparte, la carencia de sentido de pertenencia tampoco significa mal rendimiento. Son dos variables que se pueden relacionar, pero no es obligatorio que suceda esta relación.

En aspectos generales, lo interesante y atractivo de trabajar con recursos humanos es que cada persona tiene su propia personalidad, y responde y actúa en base a esto, por lo cual cada uno puede verse influenciado o motivado de distintas maneras.

Así como también, si bien ya se hizo mención es importante remarcarlo en la conclusión final, no existe un tipo de líder ideal. En primer lugar, está en juego la personalidad del propio líder, cómo es, como se relaciona, como influye en sus liderados. Y en segundo lugar, pero no menos importante, la personalidad de cada uno de los liderados, que posiblemente sea diferente en cada uno de ellos, lo cual trae aparejado que la influencia del líder llegue a cada persona de distinta manera. Existen grupos en los cuales un tipo de liderazgo autoritario puede ser exitoso, como grupos en los que no. Y así con cada tipo de liderazgo.

Personalmente, luego de la investigación realizada, concluyo en lo importante que es, o puede llegar a ser, un tipo de liderazgo participativo o liberal, por sobre el tipo de liderazgo autoritario. El factor humano logró posicionarse por sobre los objetivos económicos de las empresas, gracias a que se comprendió que los empleados son la principal causa de que la empresa avance. Años atrás era imposible imaginarse una figura de líder sin ejercer un liderazgo autoritario, con una relación distante sobre sus liderados; hoy en día son minoría los jefes que lo ejercen, y se detalló a lo largo del trabajo, las consecuencias que este tipo de liderazgo produce.

Es importante que el empleado sienta que se interesan en él. Todo tipo de acciones con el fin de motivarlo, va a derivar, directa o indirectamente, en el logro de objetivos propuestos por la empresa, incluso superándolos. Y estas acciones “motivadoras” fueron detectadas en líderes que aplican tipo de liderazgo participativo o liberal, no así en casos de liderazgo autoritario. Preguntarle como está, saber si necesita ayuda, preocuparse por su bienestar: simples detalles que pueden generar un fuerte lazo entre el empleado y la empresa, su lugar de trabajo.

Anexo:

Encuesta.

¿Trabaja actualmente?

Respuestas: Sí / No

Tipo de empresa en la que trabaja:

Respuestas: Microempresa, hasta 10 trabajadores / Pequeña, entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores / Mediana, entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores / Grande, más de doscientos (200) trabajadores.

Puesto que ocupa: (Respuesta).

1) ¿Qué tipo de liderazgo considera que implementa su jefe?

Respuestas: Autoritario, todas las decisiones sí o sí las toma él / Participativo, se interesa en la opinión de sus empleados / Liberal, permite que cada empleado actúe a su gusto

2) Desde el puesto que ocupa, ¿Imparte su líder estrategias de promoción del ambiente de trabajo?

Respuestas: Seguramente sí / Probablemente sí / NS NC / Probablemente no / Seguramente no

3) ¿Considera que el ambiente de trabajo cotidiano es amigable?

Respuestas: Seguramente sí / Probablemente sí / NS NC / Probablemente no / Seguramente no

4) ¿Recibe de su líder devoluciones acerca de su rendimiento?

Respuestas: Seguramente sí / Probablemente sí / NS NC / Probablemente no / Seguramente no

5) ¿Considera que su organización es un buen lugar para trabajar?

Respuestas: Seguramente sí / Probablemente sí / NS NC / Probablemente no / Seguramente no

6) ¿Su líder lleva a cabo acciones con el fin de motivar a sus empleados?

Respuestas: Seguramente sí / Probablemente sí / NS NC / Probablemente no / Seguramente no

7) ¿Su jefe prioriza los objetivos de la empresa por sobre el bienestar de sus empleados?

Respuestas: Seguramente sí / Probablemente sí / NS NC / Probablemente no / Seguramente no

8) ¿Recomendaría la empresa como un lugar para trabajar?

Respuestas: Seguramente sí / Probablemente sí / NS NC / Probablemente no / Seguramente no

9) ¿Considera que su jefe le hace saber a sus empleados qué espera de ellos en su labor diaria?

Respuestas: Seguramente sí / Probablemente sí / NS NC / Probablemente no / Seguramente no

10) ¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?

Respuestas: Seguramente sí / Probablemente sí / NS NC / Probablemente no / Seguramente no

Bibliografía utilizada

Fernando Grosso (2002). Liderazgo y conducción.

David Fischman (2000). El camino del líder.

Pedro Gioya, Juan Rivera (2008). Menos líderes, más liderazgo.

Simón Sinek (2015). Los líderes comen al final

Esther López Martínez (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Facultad de Derecho, UAB, Barcelona.

Mónica Ivette Sum Mazariegos (2015). Motivación y desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Nota: *El “caso River” y lecciones para empresarios: más que crisis deportiva, un rotundo fracaso en liderazgo y gestión*, escrita por Fernando Gutiérrez y Cecilia Novoa. Diario iProfesional.