

ESPECIALIZACIÓN EN LIDERAZGO Y COACHING

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

**"EL DESEMPEÑO EN EL ROL DE LIDERAZGO EFECTIVO DE LA JEFA
DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD DE LA AGENCIA DE
RECAUDACIÓN DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES -ARBA-"**

Autor: WIDE M. NARZI

Director: Lic. Gartner Matano, Cynthia L.

FEBRERO 2024

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a DIOS por haberme dado la fortaleza espiritual y física y por no haberme soltado la mano durante todo este trayecto asumido.

A mi gran maestra, Lic. GARTNER MATANO, CYNTHIA L. quien llegó con su *bolsa de palos de golf* y fue sacando de a una las herramientas adecuadas para hacer, como guía, cada jugada de manera magistral. Supo ser mi fuente energética de confianza, cuando sentía que mis fuerzas se iban debilitando, y de conocimiento durante todo mi viaje de aprendiz. Y ser esa amiga que te abraza al corazón en situaciones particulares de la vida, difíciles de atravesar, para juntas llegar a la meta.

A mi hermana NELLY la *big mother* de la familia que todos los días chequeaba mis avances estimulándome a seguir hasta el final, y a mi hermana NILDA por ser la guía en la fe en nuestras vidas y bendición del Todopoderoso.

A mi hija LUCIANA GUARAGNA y a mi nieta LIZ por ser pacientes en la espera y por ser mi fuente de amor e inspiración constante en mi vida.

A mi amiga MARIEL LLOPART por su enorme generosidad ya que sin ella y su equipo este trabajo no hubiera sido posible.

A mis amigas por el enorme apoyo que me dieron siempre.

Somos un constructo social y sí de algo estoy segura es que cuando alguien llega a la meta...no lo hace solo.

M. Narzi Wide

ÍNDICE

Agradecimientos	1
Resumen	4
Capítulo I: Introducción.....	6
Planteamiento del problema y fundamentación.....	6
Antecedentes	8
Objetivos	10
<i>Objetivo General</i>	10
<i>Objetivos específicos</i>	10
Hipótesis	11
Capítulo II: Marco Teórico.....	12
La naturaleza del liderazgo: etimología.....	12
Liderazgo como proceso social	12
<i>El liderazgo eficaz</i>	15
<i>Amar, co-crear, escuchar: así es el paradigma de liderazgo colectivo de los millennials</i>	17
Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz	19
Conductas específicas orientadas a las tareas.....	20
Conductas específicas orientadas hacia las relaciones.....	23
Conductas orientadas al cambio y la innovación.....	25
Estilos de liderazgo.....	30
El impacto de la inteligencia emocional.....	37
Las relaciones personales y conversaciones.....	38
La comunicación.....	41
La empatía	42
Capítulo III: Desarrollo Metodológico.....	44
Diseño de investigación	44
El estudio de casos	44
Técnicas de recolección de datos	45
Sistematización descriptiva.....	51
Capítulo IV: Desarrollo y Hallazgos	52
Contextualización del Departamento de Publicidad de ARBA.....	52
Hallazgos.....	54
Caracterización de los Estilos de liderazgo	54
Dimensión: conductas orientadas a las tareas	55

Dimensión: Conductas orientadas a las relaciones	61
Dimensión: conductas orientadas al cambio	66
Caracterización de la Comunicación.....	70
Fortalezas y debilidades	71
Triangulación de los resultados	84
Capítulo V: Conclusiones	90
Principales hallazgos.....	90
Conclusión	95
Bibliografía.....	99
Anexo A. 1: Cuestionario de entrevistas a los colaboradores.....	101
Anexo A. 2: Cuestionario de entrevista a la jefa	102
Anexo B. 1: Encuesta anónima a los colaboradores del DP de ARBA	105
Anexo C. 1: Tablas	108
Anexo C. 2: Gráficos.....	110
Anexo D.....	119

Resumen

“Solo podemos intervenir en el mundo que somos capaces de reconocer y nuestra capacidad de observación es decisiva para un adecuado ejercicio de nuestra capacidad de intervención”. (Echeverría, 1994, p.52)

El presente Trabajo Integrador Final (TIF), suscribe a la oración expuesta y describe la misión de este, que tiene como objeto conocer el desempeño en el Rol de Liderazgo Efectivo de la jefa del Departamento de Publicidad (DP) de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires -ARBA-. A fin de aportar a su gestión una herramienta de conocimiento para la toma de decisiones dentro del área, que le permita el desarrollo de nuevas habilidades y competencias como líder, en el dominio de la inteligencia emocional, que ameritan ser aggiornadas por su alta demanda en tiempos de crisis y de cambio a nivel global y local.

La propuesta se sustenta, a través del análisis situacional de la Gestión de Liderazgo Eficaz, de acuerdo con el enfoque basado en las tres dimensiones de la *conducta*: las orientadas a las tareas, las orientadas a las relaciones y las orientadas al cambio. Con la finalidad de establecer sí su caracterización y perfil de líder es eficaz y de qué manera potenciar su gestión haciendo hincapié en un liderazgo de apoyo basado mucho más en las emociones y la empatía, que solo en las reglas, para el logro de los objetivos de sus colaboradores.

En este contexto, la modalidad elegida para abordar el presente TIF es a través de la observación participante de la realidad dentro del área, la cual permite acceder a la información necesaria durante su relevamiento, con las técnicas acordes al tipo de estudio, según las taxonomías específicas establecidas cuyo resultado facilita la conclusión de su proposición.

Con relación a la estructura del presente trabajo, en el Capítulo I, se plantea la naturaleza del problema consignado y su relevancia enmarcada según la temática ofrecida. En simultáneo, se exponen los antecedentes, el objetivo general a cumplir, los objetivos específicos a alcanzar y la hipótesis que sustenta la investigación.

En el Capítulo II, se aborda el Marco Teórico que le da sustento a las bases establecidas para la comprensión del trabajo en general, apalancado en la problemática descripta. Asimismo, en el Capítulo III, se expone la metodología mediante la cual se basa la investigación para cumplir con los objetivos definidos.

Respecto al Capítulo IV, se exhiben los hallazgos provenientes de la investigación, por medio de las técnicas de recolección de datos seleccionadas. Finalmente, en el Capítulo V, según los resultados obtenidos durante el proceso de indagación, se exponen las conclusiones con la finalidad de presentar a la jefa del DP de ARBA y a los colaboradores una herramienta *posibilitante* y sinérgica de la Gestión de Rol de Liderazgo Efectivo actualizada a sus necesidades para el desempeño de sus funciones y a los nuevos desafíos que enfrenta a nivel organizacional y social.

Palabras claves: Departamento de Publicidad, Liderazgo, Gestión, Efectivo, Conducta, Empatía, Estilo, Comunicación, Inteligencia Emocional.

Capítulo I: Introducción

En el presente capítulo se detalla el planteamiento del problema como disparador de este trabajo y su fundamentación en el marco de la gestión del liderazgo efectivo en el ámbito de la administración pública. En esta dirección se plantean los objetivos que le dan sentido a la investigación y la hipótesis.

Planteamiento del problema y fundamentación

Actualmente vivimos en un contexto dinámico y desafiante, cargados de incertidumbre, donde los sistemas dentro de las organizaciones se vieron afectados por diferentes variables de cambio y transformación: la digitalización de los sistemas, la revolución tecnológica, entre otras, y una pandemia que modificó a nivel global la vida de los seres humanos y de las organizaciones en general.

Esto generó, a su vez, un cambio de paradigma en la gestión de los sistemas y del rol del líder en tiempos de crisis, desarrollando mecanismos de adaptación, habilidades y competencias que permitan potenciar a sus equipos y acompañarlos en la ejecución de sus tareas, procesos y resultados. La aplicación de herramientas de innovación como plan estratégico, les permitió seguir adelante con sus propósitos, redefinir sus metas, fomentar el desarrollo humano, el crecimiento y bienestar de sus integrantes con el fin de ofrecer un servicio de calidad y competitividad a sus clientes, donde la misión, visión y valores de las organizaciones se vean impactados de manera cualicuantitativa dentro y fuera de su nicho de mercado.

De acuerdo con lo expresado por Yukl (2008), el liderazgo es un tema que ha despertado un gran interés como fenómeno y constructo social desde siempre a lo largo de la historia en todo el mundo. Múltiples investigadores han desarrollado diferentes teorías al respecto, sin arribar a una sola definición.

Las conclusiones fueron: "La cuestión de si el liderazgo debe considerarse como un papel especializado o un proceso de influencia compartida es una

controversia clave"¹ y que "Se designa "líder" a la persona que se supone que desempeña este papel especializado de liderazgo. Los otros miembros del grupo son los denominados "seguidores", aunque alguno puede ayudar al líder principal a desarrollar sus funciones de liderazgo".² Esto no excluye que el líder ejerza ambos papeles a la vez, dado que también será seguidor de los ejecutivos de alto nivel de la organización.

Desde esta perspectiva los investigadores centran su interés más bien enfocado en los atributos que determinan la selección de los individuos designados como líderes, la *conducta* de éstos y los efectos que producen sobre los integrantes del equipo y de la organización. Por ello, consideran más útil estudiar el "liderazgo" como un proceso social en vez de un papel especializado. "Por tanto, diferentes personas pueden desarrollar determinadas funciones de liderazgo, influyendo en las tareas del grupo, su manera de afrontar las mismas y la forma en que los individuos se relacionan entre sí".³

Planteado el escenario tan dinámico al que se enfrenta todo líder y en un contexto que lo hace aún más desafiante, se funda la motivación del presente trabajo. En tal sentido, se pretende mostrar el tipo de liderazgo que sustenta la jefa del Departamento de Publicidad (DP) de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires" (ARBA).

Y en esa línea, se decide observar en qué etapa del proceso como líder coach se encuentra, a fin de aportarle información actualizada acerca de cuáles serían aquellas *conductas* (habilidades y competencias) que ya posee y las que aún por diferentes razones no se pudieron alcanzar o se encuentran en vías de desarrollo camino a un líder efectivo. Abriendo de esta manera una nueva

¹Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. ¿Un papel especializado o un proceso de influencia compartida? *Liderazgo en las organizaciones* (p.3). Pearson Educación. Prentice Hall.

²Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. ¿Un papel especializado o un proceso de influencia compartida? *Liderazgo en las organizaciones* (p.3). Pearson Educación. Prentice Hall.

³Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. ¿Un papel especializado o un proceso de influencia compartida? *Liderazgo en las organizaciones* (p.4). Pearson Educación. Prentice Hall.

ventana de posibilidades sobre cuales la potencian efectivamente en el presente y trabajar en otras a futuro, apalancando como concepto de liderazgo -uno entre cientos- lo siguiente: "Proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes".⁴

En consecuencia, se desprenden los siguientes interrogantes: En su rol de líder es importante conocer qué tipo de liderazgo ejerce la jefa de equipo desde las tres dimensiones que plantea Yukl: Conductas orientadas a las tareas ¿Cómo es la conducta orientada a las tareas y al logro de los objetivos? Conductas orientadas a las relaciones ¿Cuáles son las conductas que desarrolla? ¿demuestra interés por fortalecer las relaciones humanas entre ella, el equipo y de este entre sí? Conductas orientadas al cambio en general ¿Qué aspectos tiene en cuenta para el desarrollo propio y del equipo y de la organización? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades a la hora de comunicar? ¿Cuáles son sus fortalezas que le permiten alcanzar sus metas personales, las de su equipo y las de la organización?

Antecedentes

En búsqueda de antecedentes se ha recurrido a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales FCJS -UNLP- y la información obtenida refiere a una tesis de maestría en Ciencia Política en *Liderazgo: evolución y funciones* por Cao (2017), quien hace una reseña de la importancia que tienen las personas y en consecuencia las relaciones dentro de las organizaciones en tiempos de incertidumbre en todo el mundo. Y señala que tanto en Argentina como en Estados Unidos se entrenan a los futuros líderes de las Fuerzas Armadas bajo el siguiente principio "los buenos líderes son los que se preocupan por sus

⁴Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. *Liderazgo en las organizaciones* (p.8). Pearson Educación. Prentice Hall.

soldados y los que nunca piden a otros que hagan algo que ellos mismos no estarían dispuestos a hacer"⁵.

En este sentido, recurrir a las relaciones personales como recurso válido, en tiempos de incertidumbre es común en los líderes por considerarse el mejor de los caminos para unir a la gente. Ya que, al otorgarle la prioridad a las relaciones, en lugar de las reglas, se genera cierta resistencia dialógica entre los líderes tradicionales acostumbrados a pensar que los subordinados no tienen que actuar de acuerdo con sus emociones y los que sí se apoyan en ellas para liderar. En cambio, los líderes emocionalmente inteligentes comprenden que el desarrollo de tales dominios es fundamental y que, el respeto y el reconocimiento a los seguidores, mejora significativamente el funcionamiento del entramado social.

Por lo cual, se pone el hincapié en el presente trabajo, sobre la idea que la persona y sus emociones van unidas y, gracias a las emociones, los seguidores se comprometen con la visión y la misión compartidas, con los valores y la cultura que comparten en esa estructura social, dentro de cualquier *sistema como un todo integrado* posible en general y de las organizaciones en particular.

Señalar que, las *conductas* en los líderes tales como: preocuparse de las cuestiones humanas, especialmente en tiempos de incertidumbre y de cambios, van de la mano de la capacidad de transmitir a los colaboradores el valor que tienen sus actos en función de un propósito común, basados en el respeto mutuo y conducirlos adecuadamente para mantener un buen estado de ánimo y una gran motivación podrán colaborar con los subordinados a explorar todo su potencial y así hacer que aporten lo mejor de sí mismos en su accionar.

En consecuencia, el documento consultado constituye uno de los pilares básicos en materia de enfoque sobre las *conductas* distintivas que hacen a un buen líder efectivo y como antecedentes al presente trabajo. Por lo tanto, se ha considerado importante comprender en esta dialéctica sistémica el papel que juegan y su significado los *modelos mentales* y *la empatía* dentro de este

⁵ Cao, H. (2017). La importancia de las cuestiones humanas: Modelos mentales. *Liderazgo: evolución y funciones* (Cap. V, p. 57). SEDICIALES.

entramado que, por otra parte, constituye el clima y la cultura en ese devenir dentro de toda estructura organizacional. Temas que resultan relevantes para el autor Hugo Cao (2017, p. 57). Sin embargo, es necesario hacer un punto en el alcance de este, ya que, se relaciona con el ámbito público donde persiste aún, una matriz de un modelo burocrático imperante en la gestión del rol propio de la administración del estado.

A partir de los antecedentes planteados surge la relación de estos con los objetivos de estudio a fin de generar no solo conocimiento, sino un cambio de paradigma en la Gestión del Rol de Liderazgo Efectivo en todo sistema organizacional sea este público o privado en la Argentina. A su vez, el estudio conduce a determinar cuáles son aquellas *conductas* traducidas en herramientas para la práctica diaria, que los líderes pueden tener a mano para su implementación junto a sus colaboradores de manera efectiva, asegurando así elevar sus estándares tanto a nivel personal, profesional y social dentro cualquier organización de la que formen parte.

Objetivos

En base a la temática planteada se desprenden los siguientes objetivos.

Objetivo General

- Caracterizar el desempeño en el rol de liderazgo efectivo de la jefa del Departamento de Publicidad de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires -ARBA-.

Objetivos específicos

- a) Describir el tipo⁶ de liderazgo que sustenta la jefa del Departamento de Publicidad de ARBA.
- b) Identificar las *conductas* implementadas por la jefa del Departamento de Publicidad de ARBA en sus tres dimensiones: orientadas a las tareas, orientadas a las relaciones y orientadas al cambio.
- c) Identificar las fortalezas y debilidades del jefe de equipo.

⁶ Goleman, D. (1998). *Liderazgo que obtiene resultados*. (p. 27). Editorial: LOS CLÁSICOS DE HBR.

Hipótesis

Los diferentes estilos de liderazgo afectan al desempeño y a los resultados y conviven de forma fluida dentro del proceso organizacional, junto a los *diferentes componentes de la inteligencia emocional*.

Capítulo II: Marco Teórico

El marco teórico se encuadra en aquellos conceptos claves para la fundamentación del presente trabajo y contribuyen a la comprensión de este y de la importancia que tienen los temas que se abordan.

En un primer paso se describen los diferentes conceptos acerca de *la naturaleza del liderazgo* y de *la perspectiva de la conducta del liderazgo eficaz* en las organizaciones. Luego en línea con lo anterior, se profundiza sobre los diferentes *estilos de liderazgo* y su anclaje en los componentes de la *inteligencia emocional* como fortaleza para liderar. Y, por último, se detallan los conceptos específicos enmarcados con las *relaciones personales*, la *comunicación* y la *empatía* como valor en tiempos de incertidumbre y de cambio, que los líderes deben considerar como la herramienta más poderosa para unir a las personas en un propósito común.

La naturaleza del liderazgo: etimología

La palabra "líder" podría encontrar su origen en la partícula 'lid', que proviene del latín lis-litis (nominativo y genitivo latinos, respectivamente). Su significación original en la lengua latina es: disputa, querella o proceso. De esta manera y según su etimología, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso. Si nos remitimos también a la etimología de esta palabra, encontramos dos partículas latinas de las cuales proviene. La primera, 'dis', significa separar o separadamente. La segunda, puto o 'putare', es un verbo latino que significa podar o limpiar. Su aplicación al liderazgo sería la siguiente: el líder es quien tendrá la claridad para separar o analizar algo en sus elementos constitutivos, de tal manera de separar los elementos nocivos, que no sirven e impiden su crecimiento. En cambio, desde la etimología sajona: la palabra líder proviene de la lengua inglesa Leader 'guía' persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

Liderazgo como proceso social

El liderazgo es un tema que ha despertado un gran interés desde siempre. El término nos conecta con imágenes de grandes personalidades a lo largo de

la historia universal. Estos fueron destacados por sus diferentes atributos como la valentía y personalidad, y por el tipo de campo de conocimiento donde se desempeñaron como tales: militares, políticos, científicos, religiosos, sociales, entre otros, a quienes le asignamos el mérito de sus diferentes significados. Gary Yukl (2008) nos invita a indagar sobre la fascinación que genera dicho término y a descubrir "ese carácter misterioso del proceso y del hecho de que a todos nos afecta en la vida"⁷, como un valor singular, digno de ser estudiado en profundidad. La investigación científica del liderazgo comenzó entrado el siglo XX y sus estudios se basaron en conocer los determinantes de la eficacia del liderazgo. "Así, las ciencias sociales han intentado descubrir cuáles son las características, habilidades, comportamientos, fuentes de poder y aspectos situacionales que determinan la capacidad de un líder de influir sobre sus seguidores y conseguir sus objetivos".⁸ Pero el tema principal que lo mantuvo ocupado ha sido el liderazgo eficaz.

Yukl, cita a varios autores para definir al liderazgo y entiende que no existe una sola que conforme a todos los científicos según su disciplina. Y que conceptos como poder, autoridad, dirección, administración, control o supervisión le agregan también más confusión al tema. Señala que luego de repasar exhaustivamente la literatura sobre el liderazgo, citando a Stogdill (1974, p. 259), quien sostuvo que: "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han pretendido definir el concepto".⁹ Concluye que, a partir de ese momento, se produjo un hito sobre su definición de qué observar: características, conductas, influencias, patrones de interacción, relaciones de papeles o el desempeño de los puestos administrativos.

A propósito de ello, entiende que hay cientos de definiciones propuestas a lo largo de los últimos 50 años, entre ellas destaca que, "este fenómeno supone

⁷Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. *Liderazgo en las organizaciones* (p.1). Pearson Educación. Prentice Hall.

⁸Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. *Liderazgo en las organizaciones* (p.2). Pearson Educación. Prentice Hall.

⁹Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. *Liderazgo en las organizaciones* (p.2). Pearson Educación. Prentice Hall.

un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización".¹⁰ De las numerosas definiciones que nos ofrece el autor se citan algunas:

- El liderazgo es "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas." (Rauch y Behling, 1984, p.46).
- El liderazgo es "la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...". (House et al., 1999, p. 184).¹¹

Por lo cual, afirma que el liderazgo es un constructo complejo y multifacético, donde no existe una sola definición por tratarse de un fenómeno artificial. Y lo define como:

"Proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes".¹²

Otras valoraciones que se han tenido en cuenta en materia de liderazgo están ceñidas a diferentes resultados obtenidos como consecuencias de las acciones del líder para con sus colaboradores. Entre ellos se identifican los siguientes:

"el comportamiento y crecimiento del grupo o de la organización del líder; su preparación para afrontar los retos y las crisis; la satisfacción de los seguidores con su líder; el compromiso de los seguidores con los objetivos de grupo; el bienestar psicológico y el desarrollo personal de los seguidores; la retención por el líder de su

¹⁰ Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. Las definiciones del liderazgo. *Liderazgo en las organizaciones* (p.2). Pearson Educación. Prentice Hall.

¹¹ Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. *Liderazgo en las organizaciones* (p.3). Pearson Educación. Prentice Hall.

¹²Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. *Liderazgo en las organizaciones* (p.8). Pearson Educación. Prentice Hall.

estatus dentro del grupo; y su progreso hacia posiciones de más autoridad dentro de la organización".¹³

El liderazgo eficaz

Al igual que sucede con las definiciones del liderazgo, las concepciones del liderazgo eficaz suelen variar según Yukl, y que los criterios esgrimidos para evaluar la eficacia del líder son fiel reflejo del concepto que tiene el investigador. En este sentido, la eficacia de un líder se mide por el grado de cumplimiento de las tareas y de la consecución de los objetivos por la unidad organizacional. Ello incluye, además:

"los beneficios netos, el margen de beneficio, el crecimiento de las ventas, la cuota de mercado, el rendimiento de las inversiones, el rendimiento de los activos, la productividad, el coste unitario de producción o los costes globales sobre el gasto presupuestado".¹⁴

Sin olvidar que dichas valoraciones subjetivas sobre la eficacia incluyen las de los superiores del líder, de sus pares y de sus subordinados o colaboradores.

Otro indicador que se puede usar para medir la eficacia del líder está dado por la actitud que tienen sus seguidores hacia él. Y aquí algunas preguntas a considerar "¿Hasta qué punto consigue el líder satisfacer las necesidades y expectativas de los seguidores? ¿Los seguidores aprecian, respetan y admiran a su líder? ¿Tienen los seguidores un compromiso fuerte con las instrucciones del líder, o las resisten, desoyen o subvierten? ".¹⁵

"¿El líder es capaz de mejorar la cohesión de grupo y la cooperación y motivación entre sus miembros, la resolución de los problemas, la toma de decisiones o la resolución de los conflictos? ¿Qué aporta el líder a la eficiencia de la especialización por papeles, la organización de las actividades, la acumulación de recursos o la disposición

¹³ Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. El liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.10). Pearson Educación. Prentice Hall.

¹⁴Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. El liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.10). Pearson Educación. Prentice Hall.

¹⁵Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. El liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.10). Pearson Educación. Prentice Hall.

del grupo a afrontar los cambios y las crisis? ¿Es capaz el líder de mejorar la calidad de la vida laboral, aumentar la confianza de sus seguidores, aumentar sus competencias o contribuir a su crecimiento psicológico y desarrollo personal? ".¹⁶

En síntesis, resulta difícil valorar la efectividad de un líder cuando existen tantas medidas alternativas y queda tan poco claro cuál de ellas puede ser la más relevante. Por ejemplo, el resultado inmediato de un intento de influencia podría ser que el seguidor se muestre dispuesto a cumplir con las instrucciones del líder, mientras un efecto más diferido sería el nivel de desempeño de los seguidores en la realización de la tarea. Se pueden analizar los efectos del líder como una cadena causal de variables en la que cada "eslabón" media entre los efectos de la variable anterior y de la posterior.

Otros autores como Martha Alles (2007), conceptualizan al liderazgo de la siguiente manera "Liderazgo es influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos"¹⁷ e introduce, además, la definición de *líder circular*, como aquel que "escucha a sus colaboradores, comparte la visión, fomenta el trabajo en equipo, otorga y crea compromiso, descubre nuevos talentos en su grupo y crea una cultura de respeto".¹⁸

David McClelland, 1987, citado por Martha Alles (2007, p. 43), hace la distinción de los sistemas de motivación humana que según gobiernan el comportamiento humano y de allí su importancia para este estudio. A saber: 1) los logros; 2) el poder y 3) la pertenencia¹⁹.

¹⁶ Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. El liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.10). Pearson Educación. Prentice Hall.

¹⁷ Alles, M. (2007). Material para clases del libro: Liderazgo. *Comportamiento Organizacional* (Cap. 3, diapositiva 1, p. 7). Ediciones Granica.

¹⁸ Alles, M. (2007). Material para clases del libro: Liderazgo. *Comportamiento Organizacional* (Cap. 3, diapositiva 1, p. 7). Ediciones Granica.

¹⁹ Alles, M. (2007). Talento humano y competencias: los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (p. 43). Granica. Bs.As. https://drive.google.com/file/d/1o-kqZKgmhSITxWv-QIM_BN7j5LkJ3UaH/view

Sobre el primero, lo denomina *eficacia* porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor "*n achievement*". Hacer algo mejor implica algún estándar en términos de eficiencia, es decir, obtener el mismo resultado con menos trabajo (mayor output). Alles (2007, p.43).

El segundo involucra sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido provistos por individuos con alta "*n power*". Se observa el interés en obtener y preservar prestigio y reputación a través de actividades competitivas y asertivas.

El último, si bien, se sabe menos estaría relacionada con la necesidad que tienen los individuos de estar con otros. Aunque se desconoce la causa natural que lo impulsa, dice el autor, si es por amor o el deseo que lo motiva. Alles (2007, p.44).

Amar, co-crear, escuchar: así es el paradigma de liderazgo colectivo de los millennials

Para comenzar a desarrollar el tema, hay que hablar de Humberto Maturana, Biólogo e investigador chileno. Estudió medicina en la Universidad de Chile y obtuvo el Doctorado en Biología de la Universidad de Harvard (1958). Reflexiona hacia donde está girando la noción del liderazgo en la actualidad en todo el mundo. En una charla sobre la era de la colaboración y co-inspiración que impulsan las nuevas generaciones afirma que se conoce como "líder a toda persona que tiene la capacidad para lograr que las ideas, los pensamientos y los sentimientos de su equipo de trabajo se conviertan en acción"²⁰, aunque este perfil en los últimos años comenzó su proceso de transformación en nuevas direcciones.

Su nueva visión, es que "de la mano de los jóvenes se dará paso a una era de colaboración colectiva y co-inspiración, con reglas básicas como el amor,

²⁰Saldisuri, S. (18 de junio de 2019). *Cuál es el nuevo liderazgo*. Universidad siglo XXI.

<https://www.cronista.com/tema/cual-es-el-nuevo-liderazgo/>

cocrear, escuchar y reemplazar el 'yo' por el 'nosotros' ", esto pondría en jaque al modelo imperante en todo el mundo. Señala, que somos seres vivos, seres biológicos y culturales porque somos lingüísticos. Habitamos en el lenguaje de las emociones y ellas son un modo de estar en relación con nosotros mismos y los demás.

Afirma que "las emociones tienen que ver con el hacer", las que se fundan en una realidad íntima. Ellas nacen y se desarrollan en el seno materno durante toda la vida, y se ven afectadas por el entorno cultural. Otras de sus reflexiones sobre liderazgo coach e inteligencia emocional, es que "el líder se hace en la familia, porque es un modo de relacionarse". Se aprende desde el hogar a través de los padres ya sea pareciéndose a ellos o diferenciándose. Y afirma que los líderes son sostenidos por los liderados, ya que uno no es líder natural, pero se requiere de una predisposición llamada actitud básica para relacionarse.

En este sentido Dávila, Ximena (2000) epistemóloga cofundadora del instituto Matriztica y colaboradora de Maturana, identifica dos tipos de líderes: el que ha nacido en un hogar con una familia amorosa, podrá transformarse en un ser autónomo, capaz de tomar decisiones, reflexivo y de acción creativa, todo ello le permitirá formar parte de cualquier proyecto de trabajo, y ser parte de la transformación del mundo a donde vaya. Es el que se transforma y es reconocido por sus pares como alguien que invita, se inspira y no obliga. Y esta el otro tipo de líder, que domina, dirige, que quiere se líder, marcar un precedente, que las personas hagan lo que el pide y se designa líder a sí mismo y controla a las personas. Y concluye que, en un futuro no muy lejano, estos tipos de líder van a desaparecer, someter, no es la opción ni el perfil para la nueva era de la colaboración y la co-inspiración en un mundo globalizado, con jóvenes que apuestan a un modelo reglado con base al "amor, cocrear, escuchar y reemplazar el yo por nosotros".²¹

²¹ Saldisuri, S. (18 de junio de 2019). Cuál es el nuevo liderazgo. Universidad siglo XXI.

<https://www.cronista.com/tema/cual-es-el-nuevo-liderazgo/>

Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz

Yukl afirma que la literatura existente en el mundo acerca de *las perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz* en las organizaciones es cada vez más amplia. Desde ese marco, ha identificado aspectos de la conducta de los directivos, en situación de exigencias y limitaciones que deben sortear por un lado y las diferentes categorías que le resulten relevantes y significativas a los líderes por el otro. Señala que, si bien, durante la investigación se han arribado a través de herramientas de sistematización a numerosos resultados, concluye que distintas disciplinas de la investigación han dado lugar a diferentes taxonomías, haciendo difícil traducir su conceptualización durante los últimos cincuenta años.

Afirma que algunas taxonomías contienen pocas categorías de conducta definidas y otras más, lo que la diferencia en un sentido amplio o no, es el enfoque. Además, sostiene junto a (*Fleishman et al., 1991; Yukl, 1989*) en sus estudios realizados para describir las conductas del liderazgo, que estas, provienen de numerosas causas²². Señala que como las conductas son abstracciones y no representan atributos tangibles en el mundo real se hace difícil su categorización, ya que, dependen del modelo del mundo del observador, que solo intenta organizar dichas percepciones para dotarlas de significado no objetivo.

Es así, que a las taxonomías de los años cincuenta basadas en: aquellas conductas orientadas a las tareas y hacia las personas, se le abre un interrogante acerca de las conductas relacionadas con fomentar o facilitar el cambio allá por los años 80'. Este punto de inflexión significó para los investigadores una clara oportunidad para ampliar sus teorías sobre el liderazgo eficaz. Señala que el modelo tridimensional permite ubicar cualquier conducta según su contexto y reflejar de qué manera se asocian: las orientadas a las tareas estarían alineadas con la consecución eficiente y fiable de la tarea; las orientadas a las relaciones estarían alineadas con la mejora de la confianza mutua, la cooperación, la satisfacción laboral y la identificación de las personas con la organización; y las

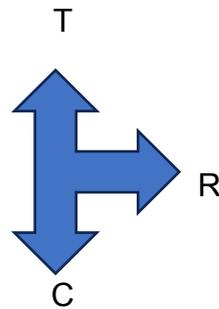
²² Yukl, G. (2008). Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.66). Pearson Educación. Prentice Hall.

orientadas hacia el cambio estarían alineadas con la comprensión del entorno, la innovación adaptativa y la implementación de cambios importantes en las estrategias, los productos y los procesos, desde una visión más global del constructo social.²³

Este nuevo campo, revelo otras conductas a categorizar, como:

"el comportamiento y crecimiento del grupo o de la organización del líder; su preparación para afrontar los retos y las crisis; la satisfacción de los seguidores con su líder; el compromiso de los seguidores con los objetivos de grupo; el bienestar psicológico y el desarrollo personal de los seguidores; la retención por el líder de su estatus dentro del grupo; y su progreso hacia posiciones de más autoridad dentro de la organización".²⁴

Modelo tridimensional



Referencias: tareas (T) relaciones (R) cambio (C)

Conductas específicas orientadas a las tareas

Yukl describe tres tipos específicos de conductas orientadas a las tareas de suma importancia para el liderazgo eficaz. Las que incluyen: 1) la planificación a corto plazo; 2) la clarificación de papeles y objetivos; 3) el seguimiento de las operaciones y del rendimiento.

²³ Yukl, G. (2008). Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.68). Pearson Educación. Prentice Hall.

²⁴ Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. El liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.10). Pearson Educación. Prentice Hall.

La planificación de las actividades de trabajo

La planificación de las actividades implica decidir el qué, el quién, el cómo y el cuándo se hará, a fin de asegurar la calidad y eficiencia en la unidad de trabajo, la coordinación de las tareas, y la utilización eficaz de los recursos. Esta conducta genérica, como la llama el autor, incluye a su vez varias otras coordinaciones de acción.

A saber: la toma de decisiones relacionadas con los objetivos, las prioridades, las estrategias, la organización del trabajo, la asignación de las responsabilidades, asignación de los recursos, entre otras. Y lo ejemplifica tomando uno de los indicadores como es la planificación operativa, que consiste en la disposición del trabajo rutinario y la determinación de las asignaciones de tareas para el día o la semana siguiente. Como así también la planificación de las contingencias, gestionando los procedimientos para evitar o manejar los problemas impredecibles. Por último, la planificación incluye la *gestión del tiempo*.

Señala que la planificación por ser, en parte, una actividad cognitiva que involucra varios procedimientos como la información, el análisis y la decisión, rara vez, los términos que definen los procesos y su consecución de conductas específicas que se llevan a cabo se consigan en un corto período, por el contrario, afirma que muchos de ellos requieren de semanas e incluso meses para su finalización. Finalmente, la planificación pone foco, por un lado, con el armado de agendas informales y no tanto con los documentos formales y por el otro, con la construcción de acuerdos.²⁵ Esta conducta, es difícil su observación, aunque cobra visibilidad cuando quien lidera la gestión, comunica o asigna las tareas específicas.

La clarificación de papeles y objetivos

En este punto, el autor señala que la clarificación de papeles consiste en la comunicación de los planes, las políticas y/o expectativas del papel que tiene

²⁵ Yukl, G. (2008). Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.72). Pearson Educación. Prentice Hall.

cada miembro dentro de la unidad de trabajo. Estas incluyen: 1) la definición de las responsabilidades y exigencias del puesto; 2) la definición de metas de rendimiento; y 3) la asignación de tareas específicas. Y al igual que la variable anterior conviven en ella conductas genéricas por lo que se hace hincapié en que cada colaborador entienda cuáles son las obligaciones, funciones y actividades exigidas en su puesto y sepa que resultados se esperan de él.

Esta conducta tiene como fin orientar y coordinar la actividad y garantizar que las distintas personas implicadas sepan que es lo que tienen que hacer y cómo. Un colaborador con altas competencias y motivación puede mostrar un rendimiento decepcionante si no está orientado sobre las responsabilidades y prioridades. Esta confusión, provoca la mala orientación de los esfuerzos y el abandono de responsabilidades importantes por otras de menor trascendencia. La ambigüedad y los conflictos de papeles con otros miembros de la unidad, disminuye cuando las políticas y normas que rigen el accionar de cada colaborador están definidas, es el caso de los profesionales muy calificados que tienen los conocimientos imprescindibles para desempeñar su trabajo sin mucha necesidad de dirección por parte de los superiores.

Seguimiento de las operaciones y del rendimiento

El seguimiento supone la recopilación de información acerca de las operaciones de la unidad de trabajo. Este incluye: 1) el progreso del trabajo; 2) el rendimiento de los colaboradores individuales; 3) la calidad de los productos y servicios; 4) el éxito de los proyectos y programas. Hacer el seguimiento permite obtener la mayor información posible para la planificación y la resolución de problemas a fin de identificar nuevas oportunidades de acción, la posibilidad de ajuste y reformulación de los objetivos, elaborar estrategias que vayan en esa dirección, las políticas y los procedimientos. Sin olvidar la importancia de poder evaluar el rendimiento de los colaboradores, el ofrecer apoyo y asesoramiento, el reconocimiento de sus logros, analizar las necesidades de formación, identificar las debilidades de tales conductas, decidir las recompensas valorativas y conceptuales como las remunerativas y de ascensos.

La ausencia o escases del seguimiento, trae aparejado la dificultad de detectar los problemas en materia de calidad, productividad, costos, proyectos fuera de plazo, insatisfacción de los empleados y conflictos entre ellos. Esta conducta debe aplicarse mucho más cuando el colaborador recién se inicia en las tareas y cuando se lo siente más inseguro en el cumplimiento de los estándares esperados por falta de experiencia en la unidad de trabajo. El no acompañamiento, pone en riesgo la autoestima y reduce la motivación de los colaboradores.

Conductas específicas orientadas hacia las relaciones

Los tipos de conductas que se consideran relevantes orientadas hacia las relaciones y para el liderazgo eficaz incluye: 1) el apoyo; 2) el desarrollo y 3) el reconocimiento.

El apoyo

El apoyo se enfoca en otras tantas conductas genéricas, que sirven para mostrar una actitud de consideración y aceptación con base en una preocupación por las necesidades y sentimientos de otras personas.

Que el liderazgo de apoyo ayuda a construir y mantener relaciones interpersonales eficaces. Un directivo que empatiza con sus colaboradores tiene mayor posibilidad de ganarse la confianza y lealtad de estos. Ser considerado y amable con los demás, propicia la construcción de vínculos emocionales y la capacidad de sortear mejor los obstáculos para conseguir la cooperación de las personas para el logro de los objetivos. A diferencia de quienes se muestran frío e impersonal, u hostil y poco dispuesto.

Finalmente, los teóricos concluyen que la gestión de apoyo contribuye al aumento de satisfacción del trabajo generando, por un lado, "la reducción del estrés inherente al puesto, del absentismo, del alcoholismo y del abuso de

drogas y por el otro, una menor rotación de los colaboradores dentro del área". (Brief, Schuler, y Van Sell; et, al 1981.)²⁶.

Si bien no se han obtenidos resultados concluyentes acerca de las conductas orientadas al desarrollo y reconocimiento de las personas, si se obtuvo a través del apoyo aumentar en los colaboradores su nivel de autoconfianza, la aceptación del líder, y su disposición a hacer más por él.

El desarrollo

El desarrollo incluye también, varias otras conductas que se llevan a cabo para mejorar las competencias individuales y para facilitar la educación personal al puesto y al ascenso profesional. Ellas son 1) el asesoramiento; 2) el tutelaje y 3) la orientación profesional. Esta tarea, puede ser compartida por otro colaborador de la unidad de trabajo con mayor experiencia y/o competencias, siendo designado por el líder, como mentor. (p. 76).

Los beneficios que potencia el desarrollo a los miembros, al líder y a la organización, son los de fomentar relaciones cooperativas, el acceso a nuevas habilidades en línea con los beneficios que estas otorgan, una mayor satisfacción del líder de formar parte del proceso de crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores, un aumento en el rendimiento y la posibilidad de ocupar puestos de mayor responsabilidad.

El reconocimiento

El reconocimiento, expresa los elogios y el aprecio por el rendimiento eficaz de otros, por sus logros y por sus aportaciones a la organización. Su objetivo es reforzar los comportamientos deseados y el compromiso con la tarea que tienen los colaboradores. Las conductas que se incluyen son 1) los elogios; 2) los premios y 3) las ceremonias de reconocimiento. (p. 77).

²⁶ Yukl, G. (2008). Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.75). Pearson Educación. Prentice Hall.

En la primera, es importante la verbalización, expresiones y gestos para reconocer los méritos que tiene el colaborador individualmente, estos se expresan en privado, dejando lugar para lo público mediante actos ceremoniales.

En la segunda se incluyen los certificados de méritos, cartas de recomendación, placas conmemorativas, condecoraciones o las bandas. Y los medios que se emplean para el anuncio de un premio, son variados: en revistas de la empresa, una fotografía (ej.: el empleado del mes), en una reunión periódica, entre otros. Este constituye un acto simbólico que comunica los valores y prioridades de la dirección a otras personas dentro de la organización.

La tercera garantiza que los logros de un individuo reciban el reconocimiento del directivo y demás personal de la organización. En estos casos las ceremonias o ritos, involucran más al personal jerárquico para su realización. En cambio, para festejar los logros del equipo o de una unidad de trabajo como los éxitos individuales tal ceremonia cobra relevancia simbólica cuando cuenta con la asistencia de altos directivos de la organización, demostrando así, su preocupación por los comportamientos y el rendimiento de los distinguidos.²⁷

Conductas orientadas al cambio y la innovación

Las conductas orientadas al cambio son aquellas relacionadas principalmente con la comprensión del entorno, la innovación adaptativa y la implementación de cambios. Siguiendo la misma línea, Kotter (1995)²⁸ analiza desde su trabajo *Liderar para el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación* y explica los ocho errores que le dan origen. Señala que en las últimas décadas cientos de empresas como (Ford, General Motors, Eastern Airlines, entre otras), intentaron reinventarse, pero no todos los esfuerzos arrojaron resultados exitosos. Los casos más exitosos dejaron dos lecciones

²⁷ Yukl, G. (2008). Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.78). Pearson Educación. Prentice Hall

²⁸ Kotter, J. (1995). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. (p.78). Harvard Business Review. América Latina.
<https://docs.google.com/file/d/0B2WrCVw5BGc9Wm9UdGRjX1V1Wmc/edit?resourcekey=0-6eMRiNstn5pnjUXv8t3Ang>

generales: 1) *que el proceso de cambio atraviesa una serie de fases que, en total, requieren normalmente de un espacio de tiempo considerable y 2) es que un error crítico en cualquiera de las fases puede tener un impacto devastador, enfriar el impulso del logro en pleno desarrollo y anular beneficios tan difíciles de alcanzar.* (p.79).

Señala que, las causas se deban a que se tiene poca experiencia en renovar organizaciones y que hasta el personal más competente comete al menos un error grave. A continuación, propone ocho pasos para transformar una organización. El reemplazo del *no* por el *sí* sería la clave.

1. No generar un sentido de urgencia lo suficientemente grande

- Examinar el mercado y la realidad competitiva
- Identificar y discutir crisis, crisis potenciales y grandes oportunidades

El último indicador revela el momento crítico que requieren una reacción inmediata a través de la comunicación de forma abierta y tajante de aquellas acciones a desarrollar. Afirma el autor que un proyecto de transformación requiere de la cooperación proactiva de muchos individuos donde la motivación juega un rol fundamental para apalancar la idea de esfuerzos compartidos y de trabajo en equipo. Señala que una de las razones del fracaso es porque: *algunos ejecutivos subestiman lo complicado que puede ser sacar a las personas de sus zonas de comodidad.*

Son varios los temores que orbitan en los empleados dentro de las organizaciones: *En muchos casos se quedan paralizados por la posibilidad de un recorte de puestos de trabajo, temen que los empleados con antigüedad se pongan a la defensiva (...) que la moral caiga, que los eventos se salgan de control, que ellos serán responsabilizados por crear una crisis, entre otros.* Cuando el cambio es necesario en una división, su ejecutivo a cargo es clave a diferencia del cambio a nivel organizacional. Y concluye diciendo que la tendencia a nivel mundial es que las empresas tercericen el servicio cuando hay que comunicar una información desafortunada al personal, por razones que los ejecutivos tienden a desentenderse de las malas noticias, o desagradables, sobre todo si el jefe no es un adalid del cambio.

2. No crear una coalición conductora suficientemente poderosa

- Juntar a un grupo con el poder suficiente para liderar un esfuerzo de cambio
- Estimular al grupo para que trabaje como equipo

En este punto, para que la transformación sea exitosa, según el lugar jerárquico donde se lleve a cabo el cambio, es clave establecer entre las personas involucradas un compromiso compartido de brindar un desempeño de excelencia. Entre los actores que integran el proceso de cambio se encuentran los altos ejecutivos, miembros del consejo, un representante de un cliente clave o incluso un poderoso líder sindical. Muchas veces las reformas que se dan necesitan operar por fuera de los protocolos formales. "No importa cuán capaz o dedicado sea el jefe del equipo: los grupos sin fuerte liderazgo de línea nunca obtienen el poder que necesitan".

3. No crear una visión

- Crear una visión que ayude a dirigir el esfuerzo de cambio
- Desarrollar estrategias para lograr esa visión

La coalición conductora es quien desarrolla una imagen del futuro que se desea alcanzar y que debe comunicar para atraer a los clientes, autoridades y empleados. Una visión dice sobre la dirección en que la organización necesita moverse. "Una regla útil: si usted no puede comunicarle a alguien su visión en cinco minutos o menos y generar una reacción que demuestre interés, entonces no ha cumplido con esta fase del proceso de transformación".

4. No comunicar la visión

- Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias nuevas
- Enseñar nuevas conductas mediante el ejemplo de la coalición conductora

Sobre la importancia que tiene saber comunicar la visión, el autor utiliza la siguiente frase "Sin una comunicación creíble y en buenas cantidades los

corazones y las mentes de las tropas nunca serán conquistados", aún más, cuando esta incluye pérdidas de empleados ya que obtener el apoyo y la comprensión son costos difíciles de afrontar. La comunicación se expresa de forma verbal y en acciones, siendo esta última la más poderosa. La palabra cobra fuerza cuando es consecuente con la acción por quienes lideran.

5. *No facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión*

- Remover los obstáculos para el cambio
- Cambiar los sistemas y estructuras que socavan seriamente la visión
- Incentivar la toma de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales

En esta fase del proceso, los empleados son animados a probar nuevos enfoques, desarrollar ideas nuevas y ejercer liderazgo. Mientras más personas se involucren mejor será el resultado. Remover los obstáculos es parte de la renovación, lidiar con elefantes que se encuentran en las mentes de ciertos empleados es una realidad y por ende un gran desafío derribar dichas barreras.

"A veces los sistemas de evaluación de desempeño o de compensaciones, entre otros, llevan a la gente a escoger entre la nueva visión y su interés propio". Pero lo peor de todo son los jefes que se resisten al cambio y socavan las iniciativas y el esfuerzo realizado a nivel global. Una de las razones es porque se sienten personalmente amenazados por el cambio y el temor de no alcanzar con los estándares esperados para seguir cubriendo el puesto. Si el obstáculo es una persona, es importante que reciba un tratamiento justo y consistente con la nueva visión.

6. *No planificar y crear triunfos de corto plazo*

- Planificar para mejorar visiblemente el desempeño
- Mejorar el desempeño
- Reconocer y recompensar a los empleados involucrados en ese logro

Las transformaciones llevan tiempo, y un esfuerzo de renovación corre riesgo de perder impulso si no hay metas de corto plazo que cumplir y celebrar. Las personas se entusiasman cuando hay evidencias convincentes que los esfuerzos están arrojando los resultados esperados. La clave es crear triunfos de corto plazo y no esperar que estos se produzcan.

7. *No consolidar los progresos y producir aún más cambio*

- Usar la credibilidad generada para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión
- Contratar, ascender y entrenar a empleados que puedan implementar la visión
- Revigorizar el proceso con proyectos, temas y agentes de cambio nuevos

Hasta que los cambios penetren profundamente en la cultura de la organización, un proceso que puede tomar de cinco a diez años, los nuevos enfoques son frágiles y pueden sufrir regresiones. Por tanto "cantar victoria ante la primera mejora clara de desempeño", es demasiado pronto. Ya que la tradición es más fuerte que los resultados celebrados.

8. *No institucionalizar los nuevos enfoques*

- Articular las conexiones entre las nuevas conductas y el éxito de la empresa
- Desarrollar los medios para asegurarse del desarrollo y la sucesión de liderazgo

Finalmente, el cambio se arraiga cuando se convierte en "la forma en que hacen las cosas aquí" y queda grabada en la conciencia colectiva de la organización. Hasta que las nuevas conductas no se arraiguen en normas sociales y valores compartidos, pueden degradarse apenas termine la presión por el cambio. Tener en cuenta dos factores para institucionalizar el cambio: 1) Mostrar a las personas que los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño. 2) tomarse el tiempo para asegurarse que la nueva generación de altos ejecutivos personifique el nuevo enfoque.

Estilos de liderazgo

Para desarrollar este tema, se ha citado a Daniel Goleman, (1998) Investigador, Psicólogo, Periodista y Escritor, Universidad de Harvard, Amherst College, teórico de renombre, que estudio acerca de este misterio que envuelve a tal fenómeno del liderazgo eficaz como constructo social. En su trabajo, hace un análisis muy detallado, de un estudio realizado por la consultora Hay/McBer, sobre una muestra aleatoria de 3.871 ejecutivos, seleccionados de una base de datos de más de 20 mil en todo el mundo. La investigación reveló que existen *seis estilos de liderazgo* y que cada uno surge de diferentes *componentes de la inteligencia emocional*. Además, que los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo, sino que utilizan la mayoría de ellos en sus prácticas según la situación. Para referirse al tema, utiliza la siguiente metáfora que vale la pena citar:

"Imagine, entonces, que los estilos son como el conjunto de palos de golf en la bolsa de un jugador profesional. Durante el curso de un juego, el profesional escoge los palos según las exigencias del tiro. En ocasiones, debe ponderar su selección, pero a menudo ésta es automática. El profesional siente los desafíos que tiene por delante, saca rápidamente la herramienta correcta y de forma elegante la pone a trabajar. Así es cómo también operan los líderes de alto impacto".²⁹

Goleman señala que, de los seis estilos de liderazgo que utilizan los ejecutivos solo cuatro de ellos impactan de manera consistente y con efectos positivos en el clima y en los resultados, siendo negativo los siguientes: el coercitivo y el ejemplar. El siguiente cuadro muestra los rasgos más importantes que define a cada estilo liderazgo. (pp. 32-33).

²⁹ Goleman, D. (1998). *Liderazgo que obtiene resultados*. (p. 27). Editorial: LOS CLÁSICOS DE HBR.

Tabla 1*Estilos de liderazgo.*

Variables	Coercitivo	Orientativo
El modus operandi del líder	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión
El estilo en una frase	"Haz lo que te digo"	"Ven conmigo"
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio
Cuando funciona mejor	Para una transformación o con empleados problemas	Para brindar una visión nueva u orientación clara
Impacto general sobre el clima	Negativo	El más fuertemente positivo

Tabla 2*Estilos de liderazgo.*

Variables	Afiliativo	Democrático
El modus operandi del líder	Crea armonía y construye	Forja consenso mediante la participación
El estilo en una frase	"Las personas son lo primero"	¿Qué piensas tu?
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación
Cuando funciona mejor	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes.	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos
Impacto general sobre el clima	Positivo	Positivo

Tabla 3

Estilos de liderazgo.

Variables	Ejemplar	Formativo
El modus operandi del líder	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrollo a las personas para el futuro
El estilo en una frase	"Haz como yo, ahora"	"Intenta esto"
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Cuando funciona mejor	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Impacto general sobre el clima	Negativo	Positivo

Nota. El diseño de las tablas corresponde al Modelo teórico

Y reflexiona acerca de cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan al desempeño y a los resultados y brinda una guía importante sobre cuándo un ejecutivo debería pasar a otro de los seis estilos señalados ya que conviven de forma fluida e intervienen dentro del proceso, los llamados *diferentes componentes de la inteligencia emocional*. El mantener cierta flexibilidad frente a ellos es aconsejable, esto le permite al líder desarrollar y registrar estas herramientas para poder llevar a cabo sus prácticas diarias y alcanzar una mayor conexión consigo mismo; con sus colaboradores; con sus pares y superiores dentro de la organización de manera más eficaz.

En este sentido, el autor define a la inteligencia emocional como "la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia" la cual comprende cuatro capacidades fundamentales: *autoconciencia*,

*autogestión, conciencia social y habilidades sociales*³⁰. Ellas, a su vez, están compuestas por una serie de competencias específicas que se pueden observar en la siguiente tabla:

³⁰ Goleman, D. (1998). *Liderazgo que obtiene resultados*. (p. 28). Editorial: LOS CLÁSICOS DE HBR.

Tabla 4

Diferentes componentes de la inteligencia emocional.

Autoconciencia	Autogestión	Conciencia social	Habilidades sociales
<p><i>Autoconocimiento emocional:</i> la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones y otros.</p> <p><i>Autoevaluación exacta:</i> una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.</p> <p><i>Autoconfianza:</i> un sentido fuerte y positivo del valor propio.</p>	<p><i>Autocontrol:</i> la capacidad de mantener control de las emociones y los impulsos disruptivos.</p> <p><i>Confiabilidad:</i> un despliegue constante de honestidad e integridad.</p> <p><i>Conciencia:</i> la capacidad de manejarse mismo y sus responsabilidades.</p> <p><i>Adaptabilidad:</i> la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.</p> <p><i>Orientación al logro:</i> el impulso</p>	<p>la <i>Empatía:</i> la habilidad de captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.</p> <p><i>Conciencia organizacional:</i> la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, de construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.</p> <p><i>Orientación al servicio:</i> la habilidad de reconocer y</p>	<p>la <i>Liderazgo visionario:</i> la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.</p> <p><i>Influencia:</i> la habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.</p> <p><i>Desarrollo de otros:</i> la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.</p> <p><i>Comunicación:</i> la habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.</p>

Autoconciencia	Autogestión	Conciencia social	Habilidades sociales
	<p>por alcanzar un estándar de excelencia interno.</p> <p><i>Iniciativa:</i> la disposición a aprovechar oportunidades.</p>	<p>satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<p>las <i>Catalizador del cambio:</i> la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.</p> <p><i>Manejo de conflictos:</i> la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestrar resoluciones.</p> <p><i>Creación de lazos:</i> la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.</p> <p><i>Trabajo en equipo y colaboración:</i> competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.</p>

Nota. Diseño de la tabla corresponde al Modelo teórico.

Goleman cita al notable psicólogo de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien descubrió que los líderes que tenían más desarrollada como fortalezas las competencias de inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus pares que carecían de ellas. Estudios realizados³¹ arrojaron resultados increíbles acerca de este tema y de cómo se vincula el liderazgo y la inteligencia emocional, y el clima y el desempeño. Indagar sobre "¿Cómo motivó cada individuo a sus subordinados directos? ¿Cómo manejó las iniciativas de cambio? ¿Cómo manejó las crisis? ¿Cómo se clasifica en términos de autocontrol y habilidades sociales? ¿Muestra el líder niveles altos o bajos de empatía?"³² estas y otras preguntas más, dieron origen a lo que hoy conocemos como habilidades de la inteligencia emocional.

El impacto de la inteligencia emocional

Hace más de dos décadas que los investigadores vincularon el impacto que tiene la inteligencia emocional con los resultados de negocios. David McClelland, identifica a su vez, a seis factores clave que influyen en el *clima*³³ de trabajo de una organización: su *flexibilidad* que refiere a, qué tan libres se sienten los empleados para innovar sin sentirse afectados por los trámites burocráticos; su sentido de *responsabilidad* hacia la organización; el nivel de *estándares* que fijan las personas; el sentido de precisión sobre el *feedback* de desempeño y lo apropiado de las *recompensas*; la *claridad* que tienen las personas acerca de la misión y valores; y finalmente el nivel de *compromiso* hacia un propósito común.

Afirma que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto cuantificable sobre cada aspecto del clima. Destacó que los líderes que usaban los estilos que afectaban positivamente al clima, sus resultados financieros, se veían significativamente impactado a diferencia de los que no. Cabe aclarar, que el

³¹ Goleman, D. (1998). *Liderazgo que obtiene resultados*. (p. 28). Editorial: LOS CLÁSICOS DE HBR.

³² Goleman, D. (1998). *Liderazgo que obtiene resultados*. (P. 28). Editorial: LOS CLÁSICOS DE HBR.

³³ Goleman, D. (1998). *Liderazgo que obtiene resultados*. (p. 29). Editorial: LOS CLÁSICOS DE HBR.

clima organizacional, no es el único impulsor del desempeño también lo son las condiciones económicas y las dinámicas competitivas importan enormemente. Y concluye, que el clima es responsable de hasta un tercio de los resultados, por lo que debe ser tenido en cuenta.

Las relaciones personales y conversaciones

Para hablar de las relaciones personales se ha elegido a Rafael Echeverría, (1994) Sociólogo y Dr. en Filosofía por la Universidad Pontificia Católica de Chile y University of London. En su obra *Ontología del lenguaje*, define acerca de cómo se configuran estas y el papel que juega el lenguaje conversacional en la vida del ser humano. Afirma que las personas, pensamos la noción de 'relación' separado de 'conversación' cuando ambas van juntas, dado que las conversaciones que sostenemos y las que no, son las que en verdad están produciendo la relación. (pág. 138).³⁴ Nuestras conversaciones generan el tejido donde habitan nuestras relaciones luego, y desde ese postulado define que mantendremos una relación con alguien, mientras estemos en una conversación abierta y continua con esa persona.

Desde esta perspectiva, se entiende que somos seres lingüísticos que habitamos en el lenguaje y lo hacemos desde tres dimensiones: verbal, corporal y emocional y dado que el lenguaje es generativo de acción y crea realidad, el lenguaje es acción y definen nuestros actos, de ahí el postulado *somos como actuamos y actuamos como somos*, según el autor. Por otro lado, así como hay cosas que en una relación se dicen hay otras que no se dicen y que ellas pueden ser mucho más importantes para tener en cuenta y las clasifica en dos tipos: las conversaciones privadas (las que mantenemos con nosotros mismos) y las públicas (las que mantenemos con otros) y desde esta separación se desprende que toda conversación pública produce y reproduce nuestras relaciones, como también las privadas marcan ciertos límites que ponemos sobre ellas y quedan en el fuero interno de cada persona, aunque también se pueden desarrollar con otros en forma de secreto, es decir que, le pedimos a esa persona que la conversación mantenida quede en privado, según también los entornos.

³⁴ Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. (6a ed.). J.C. SAEZ.

Al mantener una relación nos hacemos cargo también de los quiebres que se producen en esa relación. "Una buena relación no es una relación sin quiebres", sino aquella, "que ha desarrollado la capacidad de emprender acciones que se ocupen de ellos en forma efectiva" (Echeverría, 1994, p.140). Por lo tanto, una buena relación incluye algunas conversaciones difíciles y a veces negativas donde "siempre hay espacio para los reclamos, para las negativas, para los desacuerdos, etcétera".

Por ello, afirma que las relaciones personales pueden verse dañadas al abrir indiscriminadamente en ellas todas las conversaciones privadas, esto es, volcar en el otro sin ningún tipo de consideración o límite. Dado que toda relación se basa necesariamente en cuidados, atención y que sea cultivada con respeto.

Toda relación constituye un espacio de inquietudes mutuas. Lo que cualquiera diga o haga no es solo una acción significativa en términos de las inquietudes de la persona que actúa, sino que también es una acción que interviene dentro del dominio de inquietudes de la persona a quién le hablamos o sobre quien actuamos. (Echeverría, 1994, p. 142).

Y que mantener privada una conversación genera daño a la relación en el sentido que cierra la posibilidad de coordinar acciones en conjunto. Según el autor:

"Cuando tenemos un reclamo que no hemos hecho público, o cuando tenemos una interpretación sobre las acciones del otro que, en verdad, nos cierran posibilidades en esa relación. Los asuntos que afectan la confianza mutua de las partes en la relación generalmente pertenecen a esta categoría". (p.143).

A su vez, este dominio del hablar, se genera dentro de otro que es el escuchar para que el proceso comunicativo entre las partes sea posible, lo cual no garantiza que sea efectivo. Debido a que la escucha involucra propiedades y capacidades inherentes a condiciones biológicas funcionales del individuo. Se debe separar el oír del escuchar: la primera hace referencia al aparato auditivo, y la segunda a la conducta de la persona que escucha. Hecha esta aclaración, surge otra necesidad en esa coordinación de acciones que genera el lenguaje y que es construir un sentido. Sostiene que para generar relaciones estrechas necesitamos no solo coordinar acciones, sino establecer ese *tras-fondo*

compartido de obvedad que le da sentido a la historia, mensaje, idea, etcétera de aquello que se desea comunicar. Luego según la calidad de la historia que ambos consensuan, *se produce un mundo compartido y una sensibilidad compartida por quienes integran la relación.*³⁵ (Echeverría, 1994, p. 146).

Es así, que no es necesario decirles a los trabajadores de una organización, cada vez que se realiza una acción, que es exactamente lo que debe hacer y cómo hacerlo, generando condiciones sinérgicas en el ahorro del tiempo y la administración de los recursos de manera efectiva tanto para ellos como para la organización. En este entramado de conversaciones entre los miembros, se desarrolla el sentido de pertenencia y por ende de identidad personal y colectiva conocido como la "cultura", que los une una visión compartida y desde este lugar, los miembros ejecutan acciones de una base consensuada sobre las inquietudes comunes, aspiraciones de metas y un futuro emergente posible. (p.148).

Afirma el autor, que la fortaleza de una empresa los conducirá siempre a la fortaleza de sus conversaciones y viceversa sobre su debilidad, a medida que se construyan hábitos de comunicación positivos, lo que aumenta es la productividad y al revés. En síntesis, entender de qué manera el lenguaje desde esta dimensión, (tras-fondo compartido) afecta la comunicación y por ende las relaciones personales es una cuestión determinante en la vida de todo ser humano en general y en la dinámica de la ejecución de roles dentro una organización en particular.

Se ha citado los conceptos del autor, a los fines de contextualizar el enfoque significativo que tiene para el análisis del presente trabajo. Comprender como se desarrollan los dominios señalados, permite establecer las bases y condiciones que necesariamente se deben garantizar dentro de cualquier relación humana, sea con nosotros mismo y/o con otros para que generen efectos positivos dentro del proceso conversacional y vincular.

A continuación, se define el concepto de la comunicación, a fin de conocer de qué manera afectan los procesos en ambas direcciones: por un lado, las

³⁵ Echeverria, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. (p. 146). (6ª ed. Cap. 7). J.C. SAEZ.

relaciones y por el otro la ejecución de las tareas, y de cómo estas impactan en los resultados dentro de las organizaciones.

La comunicación

Antes de comenzar a desarrollar el tema, hay que hablar de Humberto Maturana, Biólogo e investigador chileno. Estudió medicina en la Universidad de Chile y obtuvo el Doctorado en Biología de la Universidad de Harvard. En una entrevista con El Cronista, demostró mediante una pregunta, cómo la actitud que una persona toma frente a otra determina cómo será su conversación. De acuerdo con el investigador, en el intercambio se refleja el nivel de compromiso, colaboración y respeto hacia lo que se está haciendo y, por lo tanto, el resultado que se obtiene. Y dice que significa *Comunicar para colaborar* a través de la siguiente frase:

“Lo importante es que las distintas personas que participan del proyecto común se sientan parte y responsables porque, de ese modo, harán bien la tarea que depende de ellos.”

Según Maturana, la conversación es fundamental para generar el espacio adecuado para que el gerente se coloque a la par del empleado con el fin de que haga su trabajo con autonomía desde un lugar de colaboración y no desde el sometimiento. “Cuando falta comunicación, porque no se dan las conversaciones dentro de la organización, no ocurre la colaboración. Por el contrario, surge el dolor, el maltrato y la falta de respeto que derivan en las quejas, la inequidad, los errores y la negligencia”. Y continúa diciendo que **La base está en la conversación: Cada organización es resultado de las conversaciones que se da entre las personas que forman parte de la misma.**³⁶

Sostiene que desarrollar los espacios de diálogo y colaboración entre las personas dentro de un sistema determina el tipo de relaciones dentro de una

³⁶ Falbo, A. (5 de febrero de 2017). Humberto Maturana: "Es importante como empleado sentirse parte de la organización". <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/humberto-maturana-es-importante-como-empleado-sentirse-parte-de-la-organizacion-nid1981985/>

empresa y, de esta forma, los resultados que ésta puede alcanzar. “Las quejas se dan y terminan siendo recíprocas porque no se encuentra el ámbito adecuado para decir las cosas de forma coherente”, indica. Sin embargo, concluye que, si el gerente logra inspirar a partir de la comunicación, las personas sentirán que lo que pasa en la organización tiene que ver con ellos y alcanzarán la motivación que necesitan para hacer su trabajo.

La empatía

Rafael Echeverría (1994), nos habla del cambio de modelo en la concepción de la labor gerencial en las organizaciones. Antes se basaban en las competencias técnicas que los líderes debían poseer para gestionar, a partir de los ‘70 en adelante este perfil se ve desafiado por el de *competencias genéricas*³⁷ y las identifica de la siguiente manera: como la capacidad de escuchar a sus (competidores, clientes, mercado, subordinados, tendencias del entorno, etc.) las que tienen dificultades y fallas en la escucha activa. Lo cita a Peter Drucker (El ejecutivo eficaz, 1966) ícono y Filósofo de la Administración y abogado (autor de la frase ‘recursos humanos’) sobre el aporte que ha hecho en la capacidad de escucha que deben desarrollar los gerentes, ejecutivos y mandos medios, para emitir juicios fundados a partir de los cuales se toman decisiones, se resuelven conflictos, se desenvuelven con impecabilidad, crean espacios emocionales e inspiradores expansivos, motivacionales, poder decir aquello que piensan y que normalmente se callan, temas que la gente no se atreve a abordarlos, relaciones basadas en la confianza, son competencias de alto impacto dentro de las relaciones gerenciales.

Bajo este esquema, sobre un liderazgo basado en nuevas competencias genéricas, se puede tomar a la empatía como esa llave que abre o cierra todo tipo de comunicación y de relación humana. Como constructo social, es toda conducta humana que centra su interés en entender al otro, en conectar con aquello que le está pasando, en ponerse en su lugar desde las emociones, en estar presente, en generar confianza en que puede contar con él, en que será

³⁷ Echevarría R. Cloud 21 (26 de agosto de 2014). *Liderazgo y Habilidades Conversacionales*.
<https://www.youtube.com/watch?v=sR5PR94d4-4>

escuchado de forma activa (capacidad de escuchar que está diciendo verbalmente y que no, corporalmente, sin olvidarse de revisar los significados de aquello que se quiere decir 'tras-fondo'), y en que tendrá apertura al diálogo con amorosidad porque es un líder comprometido con cada uno de sus colaboradores.

Capítulo III: Desarrollo Metodológico

En este capítulo se plantea el diseño elegido en dos etapas. En la primera se intenta explicar metodológicamente que caminos utilizar para realizar el trabajo de campo. En la segunda se expone la información hallada para luego ser interpretada de manera sistemática, en contraste, con el marco teórico desde una posición claramente crítica y reflexiva sobre dicha realidad observada.

Diseño de investigación

El diseño de investigación guarda una relación directa entre los objetivos y la formulación del problema. El planteamiento del problema es quien guía al investigador sobre qué método a usar y cómo, previo recorte de la realidad, con el fin de actuar sobre ella.

En este marco, el tipo de estudio elegido es el *descriptivo* y tiene como objetivo describir situaciones y/o fenómenos. Este mide las variables en forma independiente, nunca busca medir y/o relacionar las mismas.

Diseño no experimental

El tipo de diseño adecuado para este tipo de estudio es el *no experimental*, ya que, Fassio (et al., 2002) expresan que, "no se controlan ni manipulan las variables, no se utiliza un grupo de control ni asigna aleatoriamente los sujetos y no se pretende medir la relación causa-efecto entre una variable independiente y una variable dependiente".³⁸

El estudio de casos

Se define para el presente trabajo que el tipo de diseño es el *estudio de casos* y el fenómeno de estudio es una persona.

Este consiste en estudiar en profundidad las características de un fenómeno dado para su comprensión. Ello es posible a través de una indagación y sistematización profunda del objeto a investigar. Los objetivos que persigue

³⁸ Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. (p.16). Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

son registrar hechos tal y como han sucedido, describir situaciones, brindar conocimiento acerca del fenómeno estudiado. Fassio (et al., 2002) (p.20).

Para su conceptualización se necesita definir, a priori, cuál será su unidad de análisis, sus variables de aplicación e indicadores que nos permitirán la categorización y sistematización de la información obtenida. La *unidad de análisis* definida para este trabajo es el Departamento de Publicidad (DP) y el sujeto es del tipo individual (la jefa del DP). Y el tipo de lenguaje para formular los indicadores es el cualitativo.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas son el medio que permite la recolección de información para su posterior análisis dentro del trabajo indagatorio del campo delimitado. Las elegidas para el presente trabajo en función de los objetivos planteados son la entrevista semiestructurada por ser flexible y fiable en la respuesta, a través de un cuestionario que sirve como marco dentro de la conversación con los colaboradores del área, a fin de asegurar una dirección deseada y definida por los objetivos establecidos a priori. Y las encuestas a los actores claves: (véase anexo A.1 y A. 2).

Dichas técnicas permitirán, describir qué tipo de conductas gestiona la jefa del departamento de publicidad (DP) de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA) en su rol de líder.

Fuentes primarias

Las técnicas de recolección de datos son entrevistas y encuestas a los actores clave, ambas constan de una estructura con las siguientes partes: (véase anexo A.1 y A. 2).

Introducción: enfocada en dos momentos del para qué: El primero incluye una nota de presentación y agradecimiento a la titular del área del DP y sus colaboradores por abrir generosamente las puertas de su espacio de trabajo, y explicarles a los entrevistados en qué consiste la misma, su finalidad y el tiempo estimado.

El segundo con base a la experiencia vivencial de la visita, para mantener un primer acercamiento con los actores clave y su contexto lo que permite obtener un conocimiento in situ "sacar una foto", a grandes rasgos, de cómo están integrados los diferentes elementos que conforman su *cultura* a través de artefactos visibles y comportamientos, sus valores subyacentes, sistemas de creencias y pensamientos y el *clima* en el que estos se desarrollan en la práctica cotidiana y, a su vez, propiciar la internalización más comprometida de cada aspecto relevado del fenómeno de estudio posteriormente.

Tipología de preguntas: el cuestionario diseñado presenta diferentes tipos.

- Preguntas abiertas: en ellas se establecen qué indicadores se van a relevar de manera cualitativa.
- Preguntas de control: estas nos permiten conocer las características sociodemográficas de los entrevistados, como el sexo, la edad, la antigüedad en el sector, la profesión, etcétera.

Las preguntas del cuestionario están diseñadas con el propósito de reflejar en palabras de los entrevistados la temática, para contrastarla luego, desde una mirada crítica-reflexiva con los fundamentos teóricos.

Respecto a la muestra, se puede decir que está compuesta por un total de seis personas, incluida la jefa del área para conocer su autopercepción. Este método de muestreo sobre todo el universo que compone la unidad de análisis permitió garantizar que la información disponible sea fiable y clara, al momento de su sistematización.

Tabla 5

Muestra de la entrevista: perfil laboral de los entrevistados.

Unidad de análisis: Departamento de Publicidad						
Sexo	Jefa /e	Colaboradora s/res	Edad	Antigüedad	Profesión	Total, de entrevi stados
Mujeres	1		52	15	Periodista	1
		1	30	4	Administrativ a	1
		1	47	7	Diseño gráfico	1
		1	45	10	Planificación de la comunicación	1
		1	60	15	Administrativ a	1
Hombre s		1	51	10 años	Contador	1
Total	1	5				6

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al objetivo de la propuesta de investigación, análisis y desarrollo se ha decidido poner énfasis en conocer lo siguiente: cuál es la mirada que tienen los colaboradores del DP, sobre las *conductas* que la hacen ser efectiva como líder a la jefa del área.

Tabla 6*Dimensión de las conductas*

Dimensiones	Preguntas
Conductas orientadas a las tareas	¿Cómo es la conducta orientada a las tareas y al logro de los objetivos?
Conductas orientadas a las relaciones	¿Cuáles son las conductas que desarrolla? ¿demuestra interés por fortalecer las relaciones humanas entre ella, el equipo y de este entre sí?
Conductas orientadas al cambio.	¿Qué aspectos tiene en cuenta para el desarrollo propio y del equipo y de la organización?

Fuente: elaboración propia

Tabla 7*Características del estilo de líder*

Características	Preguntas
Estilo de líder	¿Qué estilo de liderazgo ejerce la jefa del equipo?
Comunicación	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades a la hora de comunicar?
Eficacia y eficiencia	¿Cuáles son las conductas que la hacen eficaz?
Fortalezas y debilidades	¿Cuáles son sus fortalezas que le permiten alcanzar sus metas personales, las de su equipo y las de la organización?

Fuente: elaboración propia

Respecto al diseño de la encuesta se pueden identificar dentro de su estructura dos diferencias: por un lado, los cambios que se dan son en base a la tipología de las preguntas, ya que, en ellas se ha podido poner foco en otros indicadores específicos que de otra manera por una cuestión de tiempo-espacio se complicaría, y por el otro, a la muestra tomada ya que solo abarcará al universo de los colaboradores.

Tipología de preguntas: el cuestionario diseñado presenta el tipo de preguntas cerradas. En ellas se establecen indicadores que se desea relevar de manera cualitativa. A través de diferentes opciones donde los encuestados podrán responder, por ende, su respuesta está determinada.

En cuanto al método empleado para la recolección de datos, se puede decir que las encuestas fueron entregadas en un archivo vía WhatsApp a uno de los colaboradores, para luego ser distribuida al resto. El contar con una tecnología que agiliza los procesos nos permite ser prácticos y asertivos en su elección.

Tabla 8

Fortalezas y debilidades observadas en la distribución de la encuesta vía WhatsApp.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro del tiempo para su distribución • Agilidad en la organización de los resultados • Acceso directo a las dudas que surjan 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del tema • Dificultad en la interpretación de los temas e indicadores a relevar • Inconveniente por parte del encuestador de chequear la autonomía de sus respuestas por parte de los encuestados

Fuente: elaboración propia

El universo y la muestra

Cabe destacar, que, para llevar a cabo el estudio el universo y la muestra coinciden en un todo. Entendiendo que, al tratarse de un número reducido de colaboradores, no se justificaba hacer un recorte de este según lo conceptualizado más arriba. Generosamente, tal situación ha permitido que todos participen de ella para la recolección de la información. Siendo de enorme valor los datos extraídos para reforzar en partes o no aquello que la entrevista por razones lógicas del diseño no alcanzó a capturar.

Tabla 9

Muestra de la encuesta: perfil laboral de los encuestados.

Sexo	Colaboradores	Edad	Antigüedad	Profesión	Total, de los encuestados
Mujeres	1	30	4	Administrativa	1
	1	47	7	Diseño gráfico	1
	1	45	10	Planificación de la comunicación	1
	1	60	15	Administrativa	1
Hombres	1	51	10 años	Contadores	1
Total	5				5

Fuente: elaboración propia.

La recolección de datos

Si bien, las indicaciones de cómo hacerlas fueron mencionadas al equipo, fue necesario establecer posibles líneas de contacto también, léase como mensaje de texto vía WhatsApp, correo electrónico, zoom o llamada telefónica a fin de evacuar cualquier duda de interpretación que presenten los diferentes tópicos a considerar. La modalidad utilizada para las entrevistas fueron dos online e individuales, a través de la plataforma zoom y las cuatro restantes de manera presencial en mí domicilio.

Sistematización descriptiva

En este tramo de la exposición se propone llevar a cabo la sistematización de los resultados que se han obtenidos a partir de las entrevistas y las encuestas realizadas. Dichos resultados, se encuentran reflejados y ordenados en diferentes tablas y gráficos de frecuencia en la parte del trabajo denominada “Anexos”.

Por ello, el orden de los puntos a seguir es el siguiente:

- En el inicio, se avanza con la relación que guardan los temas indagados desde las tres dimensiones planteadas por el objeto de estudio.
- Luego, de haber sistematizado los resultados obtenidos, se analiza cada uno de los puntos contrastándolos con la teoría previamente citada.
- Y como cierre, se ofrece una mirada valorativa, acerca de aquellas conductas relevantes que hacen a un líder efectivo desde su rol de liderazgo a cargo del área en cuestión.

Capítulo IV: Desarrollo y Hallazgos

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación. En principio, se hace una descripción sobre el marco normativo y funciones asignadas a la jefa del área del DP de ARBA. Luego, se enuncian los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas en función de cada uno de los objetivos y dimensiones planteados y la triangulación de estas con los gráficos de la encuesta. Por último, se ofrece un análisis de las conductas que promueve en su carácter de líder efectiva la jefa del DP.

Contextualización del Departamento de Publicidad de ARBA

El DP de ARBA nace con la reforma del proyecto de Ley 13566, (art. 1) y en su (art. 2) determina la fusión de los órganos preexistentes en ámbito de la Agencia de Recaudación -modelo moderno³⁹- que define sus competencias, facultades, derechos y obligaciones de los órganos que se fusionan conforme a ley del sistema tributario en toda la provincia de Buenos Aires a partir del 4 de diciembre de 2007.

En otro apartado se encuentran las facultades del director ejecutivo, quien aprueba la nueva estructura orgánica funcional de ARBA, Resolución Normativa N° 16/17, ⁴⁰ allí en los considerandos se definen las políticas, misión, visión y valores⁴¹ a los que suscribe el Organismo, como así también, sus atribuciones en la creación de los cargos de todo el personal. De igual manera en el anexo 2e se hallan establecidas las *acciones* de la Dirección Ejecutiva de la Gerencia General de Comunicación y Relaciones Institucionales, en el punto 1, 2,3,4,5,6

³⁹ Ley 13766. Texto actualizado. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/08OqZcZV.html>

⁴⁰Resolución 16/2017. Aprueba la estructura orgánico-funcional de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. 30 de marzo de 2017. B. O. 28010. «Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Boletín Oficial. Resolución 16/2017. Aprueba la estructura orgánico-funcional de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires». *normas.gba.gob.ar*.

⁴¹Resolución N° 71/156 (28 de marzo 2017). Compromiso de gestión 2017. https://www.arba.gov.ar/archivos/Descargas/156_1.pdf

y 7 y demás áreas, y finalmente las del DP en el punto 1,2,3,4,5 y 6 respectivamente.

Cabe destacar, que el área estudiada dentro del Organismo en su conjunto cumple con una altísima tarea elevando sus estándares establecidos, no solo desde su apartado que fundamenta el proyecto de ley, sino que también acuña o imprime las bases dentro de ARBA, por tratarse de una creación sin precedente en su modelo de gestión e innovación dentro del ámbito público.

Este cambio de paradigma dentro la gestión y administración de los recursos a cargo de la jefa del área, la colocan en un rol protagónico fundamental, siendo clave el papel que desempeña dentro del sistema organizacional. Actualmente es considerada por sus superiores, colegas y colaboradores como la persona que más capacitada esta, en los dominios que involucran los procedimientos y ejecución de las tareas y los procesos, en materia de pautas publicitarias, en toda la provincia de Buenos Aires, anclados en los principios de eficacia y eficiencia de los actos públicos.

Por último, cabe aclarar que, el DP según sus normas de procesos internos y externos, se conecta operativamente con la Tesorería General de la Provincia, y la Dirección de Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos a través de un programa digital, denominado Sistema Integral de Gestión Financiero (SIGAF PBA) de la Provincia de Buenos Aires. En él se cargan todas las contrataciones, compras y suministros, es decir, todo lo que ingresa se carga al presupuesto y todo lo que egresa de -cómo se va ejecutando- ese presupuesto del sistema financiero contable de la provincia; creado en la gestión de la exgobernadora María E. Vidal en el 2015. En dicho programa el DP carga todas las contrataciones de publicidad -ingreso y egreso de los expedientes- que tiene asumidos con sus clientes externos -proveedores- y para ello recibe de la dirección que se menciona más arriba, un presupuesto anual, a fin de cubrir los gastos devengados y para garantizar así los procesos administrativos internos del área.

Hallazgos

En esta etapa se muestra la sistematización según la categorización de todos los datos recabados en las entrevistas y encuestas por los informantes claves vinculados al proceso de consultas e indagación y se analiza la muestra. En este sentido se envió el cuestionario de las entrevistas a todo el universo de colaboradores (5) y otro a su jefa y la encuesta únicamente a sus colaboradores (5). Véase (anexo A.1 y A. 2).

Para el armado del cuestionario, se utilizó la misma matriz diseñada por el autor Yukl, G. (2008)⁴² seleccionando aquellas conductas que respondan a los objetivos del presente trabajo. A continuación, se procede a analizar las respuestas obtenidas de acuerdo con las taxonomías planteadas en los cuadros propuestos para el presente trabajo. Véase (Anexo C.1: Tabla 10).

Caracterización de los Estilos de liderazgo

Respecto a qué estilo de liderazgo sustenta la jefa del equipo sus colaboradores coinciden en sus apreciaciones, teniendo en cuenta que los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo, sino que conviven en su mayoría para ser gestionados según la situación. En ese sentido se puede observar que los hallazgos muestran cierta similitud, a saber:

Los entrevistados están de acuerdo en que su estilo es el democrático: *Ella ejerce el democrático.* (P2, comunicación por zoom, 2022). Aunque se deduce del siguiente relato que utiliza los demás estilos según la ocasión: *El formativo: invita a realizar cursos de capacitación. Orientativo: guía como realizar la tarea. Democrático: consulta con todos, si no entiende algo técnico le pregunta a Dante, es receptiva a las devoluciones que le hacemos, a fin de seguir creciendo...afiliativo: ha realizado un trabajo selectivo de su equipo...recluta al área a quienes tienen el potencial que necesita. Coercitivo: toma decisiones y es firme.* (P4, comunicación presencial, 2022).

⁴² Yukl, G. (2008). Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones* (p.69). Pearson Educación. Prentice Hall.

Otro colaborador expreso lo siguiente: *Tiene el estilo orientativo. Ej.: veni que yo te digo como tenes que hacer esta tarea, como tenes que cargar en el sistema, etc., hubo un período que tenía el ejemplar: decía vení hacelo como yo, chocaba mucho y por suerte lo pudo manejar y lo modificó...eso lo valoro muchísimo porque se podría haber quedado en su postura...la ubico entre el democrático y el formativo. Porque le podés decir las cosas...y porque incentiva a todos a capacitarse...el autoritario lo superó...aunque tiene firmeza para marcar lo que no está bien.* (P5, comunicación presencial, 2022). Se deduce del último entrevistado que ella ha trabajado mucho en sus competencias desde lo humano y emocional, para mejorar el estilo coercitivo y ejemplar siendo valorado por sus colaboradores, sentimientos que surge reiteradamente durante todo el proceso de indagación.

Finalmente, se pudo observar, a través de los diferentes relatos obtenidos de qué manera interactúan los diferentes estilos de liderazgos en la gestión de los procesos antes mencionados. Donde de los seis estilos de liderazgos que utilizan los ejecutivos sólo cuatro de ellos impactan de manera consistente y con efectos positivos en el *clima* y en los *resultados*. Que incluyen factores como la *flexibilidad*, que permiten ver, qué tan libres se sienten los colaboradores para innovar sin sentirse afectados por los trámites burocráticos; su sentido de *responsabilidad* hacia la organización; el nivel de *estándares* que fijan ellos mismos como desafíos; la importancia del *feedback* de desempeño y lo apropiado de las *recompensas*; la *claridad* que tienen los colaboradores acerca de la misión y valores y el nivel de *compromiso* hacia un propósito común - anclados todos en los diferentes *componentes de la inteligencia emocional*- siendo negativo el uso preferencial del coercitivo y el ejemplar.

Dimensión: conductas orientadas a las tareas

La planificación a corto plazo

En cuanto a cómo la jefa organiza las actividades del trabajo para asegurar la calidad y eficiencia, se obtiene como respuestas de los entrevistados, que es sistemática e informal. Esta paradoja responde a la lógica misma que conllevan los procesos una vez alineados y en relación con los acuerdos

establecidos. En ese sentido se puede observar que los hallazgos muestran cierta similitud, a saber:

Las cosas se hacen y se hacen, (P1, comunicación por zoom, 2022). En este relato, se observa claramente la aceptación de un lenguaje coloquial compartido por todos y que lo han incorporado como parte de su cultura comunicacional, situación que se ve en el siguiente caso: *Usa dos palabras y arranca* (P2, comunicación por zoom, 2022). Dicha informalidad descansa en que la clarificación de los papeles que tiene cada uno a cargo, del qué, quién, cómo y cuándo se harán las tareas, los que ya fueron alineados en el ingreso al área como lo expresa otro entrevistado *Cada uno tiene asignada su tarea específica* (P3, comunicación presencial, 2022).

Acercas de cómo planifica sí a corto o mediano plazo, las respuestas obtenidas por los entrevistados coincidieron conceptualmente en todo, aunque es curioso el fenómeno que se da en cómo cada uno interpreta el significado de corto o mediano plazo, dado que, aparece allí un quiebre frente al SÍ o al NO como resultado. En tal sentido, se muestran los resultados a continuación:

Los entrevistados están de acuerdo con que hay un plazo que cumplir y tres lo expresan con un rotundo SÍ, el primero dice que se planifica *a corto plazo, la cantidad de tiempo en que tendrían que salir los expedientes, tiene contemplado un tiempo. Los tiene bajo control porque es parte de una red*. (P1, comunicación por zoom, 2022)

Otro contestó que *El tiempo lo maneja bien. Piensa en el futuro, coordina, resuelve y va haciendo cosas para más adelante* (P4, comunicación presencial, 2022). Se observa de este relato, que la gestión del tiempo está enfocada en adelantarse y reducir cuanto más se pueda la incertidumbre y los emergentes que los procedimientos puedan acarrear por la falta de previsibilidad.

El último afirma que hay meses como (noviembre/diciembre) que el trabajo es muy intenso, y otros menos como (enero/febrero), *aprovechamos esos dos meses para ver en qué podemos avanzar, siempre pensando en la comodidad del proveedor, ahí ella va midiendo los tiempos y los va regulando*

según la necesidad y hace una narrativa de cómo se organizaron en la pandemia, que cuando los clientes del interior (proveedores) no tenían acceso a la ciudad o no estaban autorizados por la cuarentena, ellos le facilitaban los medios para que la documentación llegue en tiempo y forma al DP, a fin de poder cobrar por sus servicios. (P5, comunicación presencial, 2022).

Luego están los dos entrevistados que respondieron NO, pero en su narrativa surge lo siguiente: *No. El expediente tiene que salir, para que el proveedor cobre. Ej.: entra el trabajo y hay que hacerlo (...) nosotros trabajamos por pasos, el departamento de al lado envía el documento, se carga en un sistema SIGAF (Sistema Integral de Gestión Financiero PBA, 'Contaduría') y el que se queda colgado sabe cuál es su responsabilidad.* (P2, comunicación presencial, 2022).

De igual manera lo expresa este otro: *No. Las tareas son rutinarias. Hay una planificación de cómo va a salir una publicidad. (...) Con el tiempo es estricta (...) No le gusta perderlo (...) Siempre busca la forma que el tiempo se aproveche.* (P3, comunicación presencial, 2022). Queda claro que ellos dependen de los clientes, en materia de tiempo también, de ahí la insistencia de que los plazos se cumplan, en beneficio de ambas partes, a fin de que cada uno -la jefa y su equipo- por un lado, cumpla con los procesos administrativos en conjunto con las otras áreas aliadas a tal fin, y los clientes en cumplir con los plazos requeridos para hacer efectivo el trámite asumido por el otro.

La clarificación de papeles y objetivos

Con relación a la *interdependencia* de quien hace una u otra tarea, éstas se encuentran vinculadas y encuadradas dentro de un proceso global donde cada uno tiene establecidas sus obligaciones y funciones de acuerdo con el puesto que ocupa dentro del área. Se puede observar que algunas de las respuestas brindadas condicen con este aspecto, a saber:

Surge de la narrativa de uno de los entrevistados lo siguiente: *yo no puedo hacer cosas que hacen otros. Todos me reemplazan menos uno que es más técnico* (P4, comunicación presencial, 2022). Esto muestra como la ambigüedad

y los conflictos de papeles con otros miembros de la unidad, disminuye cuando las políticas y normas que rigen el accionar de cada colaborador están claramente definidas, tal es el caso de los profesionales muy calificados, que al tener los conocimientos imprescindibles para desempeñar su trabajo no requieren de tanta intervención por parte de los superiores. Siguiendo con el relato, se concluye en que, si bien todos tienen sus tareas específicas asignadas, están en condiciones de cubrirse mutuamente en ausencias de sus pares o de la jefa (la cubre el mismo técnico siempre) o conforme a la demanda del día a sus compañeros.

Se puede decir que la definición de las responsabilidades y exigencias del puesto también están clarificadas, lo expresa la siguiente respuesta: *Sí, están bien marcadas, igual todos hacemos todo, pero cuando estamos todos cada uno tiene su función* (P5, comunicación presencial, 2022). Surge del relato los pasos que involucran el proceso: uno recibe por mesa de entrada la documentación, otro chequea que todo esté en orden, corrige la información (documentación) recibida del proveedor, otro se contacta con él para hacerle alguna observación en caso de ser necesario, de lo contrario la documentación es cargada en el sistema (SIGAF) por otro compañero y se le asigna un número de expediente, y el último le envía al proveedor el material (texto de la pauta publicitaria) con el que deberá trabajar para efectivizar el cobro de ésta.

En este relato: *Cuando modifican un sistema para ingresar los datos, Mariel se reúne con nosotros y aprendemos como hacerlo todos juntos.* (P4, comunicación presencial, 2022), se observa la importancia que tiene mantener la claridad en los procesos, ya que eleva la motivación y reporta un impacto positivo en el rendimiento.

En cuanto a la definición de metas concretas y estándares definidos para la realización de la tarea, no es otra cosa, que la obtención del mismo resultado con menos esfuerzo. Se puede observar que algunas de las respuestas brindadas conciben con este aspecto. A saber:

Se desprende de las siguientes narrativas: *La meta es que el cliente cobre y no se queje. Que nada tarde una eternidad* (P5, comunicación presencial,

2022) es el valor que tiene la definición del tiempo para la consecución de las metas, con base a una adecuada orientación de los esfuerzos individuales y los grupales. Se construye colectivamente, no solo la efectividad en los procesos, sino también su ideología: *Que salgan todos los expedientes eficazmente a tiempo. No dejar nada guardado* (P1, comunicación por zoom, 2022). Lo cual marca el sello propio que tiene el área, de cómo se hacen las cosas allí y su cultura.

Sobre si explica las normas, las políticas y los procedimientos operativos, se puede decir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, que éstas se encuentran establecidas en las normativas generales del organismo.

En este sentido, la jefa comunica los objetivos que deben alcanzar estableciendo los acuerdos con sus colaboradores, tal cual lo expresan los entrevistados: *Ya están planteados los objetivos del departamento (...) cuando viene de alguna reunión la comparte (...) la misión del grupo es hacer el trabajo con responsabilidad, si sale bien o mal somos los responsables.* (P2, comunicación por zoom, 2022). En este otro relato: *Sí, hace una bajada (...) el propósito es que el cliente cobre.* (P5, comunicación presencial, 2022) se observa claramente cuál es la misión del área.

En cuanto a cómo dirige y coordina las actividades de trabajo, los datos que arrojaron los entrevistados revelan que la jefa gestiona el *alineamiento* individual y grupal de los objetivos del área. En tal sentido, se puede observar que algunas de las respuestas brindadas conciben con este aspecto. A saber:

A través de la siguiente respuesta: *Es una tarea rutinaria, ella va coordinando (...) si aparece una tarea nueva se la da a quien sabe que la puede hacer.* (P3, comunicación presencial, 2022) Se puede decir que su efectividad se basa en el conocimiento que tiene la jefa de los colaboradores acerca de sus competencias y motivación que orientan los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

Se puede observar en este último relato, a pesar de su redundancia, que surge un dato relevante: *Los objetivos son sacar los expedientes, que el*

proveedor cobre a los 60 días. Todo se alinea con los objetivos del gerente. (P5, comunicación presencial, 2022).

Claramente se percibe que el área, con su jefa a cargo, responde a una política institucional, revelando la importancia que tienen los mandos jerárquicos dentro de la estructura organizacional. Surge de las respuestas, la *posición política* marcada por el gerente quien también tiene como objetivo, que sus diferentes áreas a cargo sean consideradas de elevados estándares en materia de resultados, respecto a la de sus colegas.

Seguimiento de las operaciones y del rendimiento

En cuanto al seguimiento de las operaciones y del rendimiento, los entrevistados afirman que la jefa los asiste con un acompañamiento y seguimiento de las tareas que realizan de manera constante, a fin de alcanzar los objetivos que claramente ya fueron señalados. En virtud de ello se puede observar que algunas de las respuestas brindadas conciben con este aspecto, a saber:

Surge de este relato: *Solo en casos particulares. Yo le pregunté cómo me veía y me dio una devolución. Tiene en cuenta la actitud de sus colaboradores de cuan abiertos están. (P1, comunicación por zoom, 2022),* la importancia que tiene de llevar a cabo dicha gestión a nivel individual, a fin de ofrecer el apoyo y asesoramiento de acuerdo a las necesidades.

Otra de las narrativas expresa: *Cada uno cumple con su función, se trabaja cómodo, tranquilo, y menos estresante. (P3, comunicación presencial, 2022).* Se observa como impactan en los sentimientos de fortaleza física o psicológica el trabajo de apoyo y seguimiento en un clima distendido. Lo cual eleva la confianza, la autoestima y el interés en obtener una mejor reputación y motivación por aquellas actividades que involucran nuevos desafíos.

De la misma manera se puede decir de la siguiente respuesta: *Está satisfecha con los logros. La frase que la identifica es chicos esta oficina es de 12, no de 10 (...) cuando hay un sistema nuevo, se capacita la jefa primero y luego todo el equipo. (P4, comunicación presencial, 2022).*

La gestión del seguimiento permite la planificación y la resolución de problemas, cuestión que puede observarse en las siguientes respuestas de los entrevistados, a saber:

Uno de los entrevistados afirma que: *Consulta bastante, la decisión final es de ella, otras las consulta con su superior, es muy firme, tiene muy en claro sus objetivos y como llevarlos a cabo.* (P1, comunicación por zoom, 2022). Se desprende de este relato y el siguiente: *Es definitiva, estudia el tema, analiza, pregunta antes de tomar una decisión.* (P3, comunicación presencial, 2022) que si bien la jefa, es muy segura y autónoma en la gestión del rol, frente a la toma de decisiones se mantiene abierta a las ideas y opiniones del equipo. Se observa que no escatima en realizar consultas con sus colaboradores o con el gerente, cuando la complejidad del tema lo amerita. La ausencia o escases del seguimiento, trae aparejado la dificultad de detectar los problemas en materia de calidad, productividad, costos, proyectos fuera de plazo, insatisfacción de los empleados y conflictos entre ellos.

Dimensión: Conductas orientadas a las relaciones

El apoyo

Con relación a cómo gestiona el apoyo y anima a las personas que realizan tareas difíciles, teniendo en cuenta su importancia para la construcción de relaciones interpersonales saludables; las respuestas obtenidas por los entrevistados han sido que, la jefa lleva tiempo armando un equipo con las habilidades requeridas dentro del sector. En este sentido, se puede observar que algunas de las respuestas brindadas guardan similitud con este aspecto, a saber:

El siguiente relato: *Está abierta dentro de sus posibilidades de buscar que estemos bien. Siempre está muy activa en la oficina, busca que hagamos cursos, nunca tiene problema de motivar, que nos tomemos las vacaciones, es muy atenta.* (P1, comunicación por zoom, 2022) muestra una actitud de consideración y aceptación con base en una preocupación por las necesidades y sentimientos personales de los colaboradores.

De este otro relato: *Son muchas horas de trabajo, ella le pone una cuota de humor para que sea más llevadero (...) te motiva ver que ella se pone a la par tuya a trabajar (...) te motiva a que hagas cursos y que siempre te estés capacitando.* (P4, comunicación presencial, 2022), se deduce claramente, que el equipo junto a su jefa ha desarrollado una relación consustanciada desde el sentido del humor como valor agregado y en la construcción de un clima sustentable de camaradería. Es así, que la motivación juega un papel fundamental, entendida ésta, como la virtud de generar oportunidades para todo el equipo de crecimiento y desarrollo de todos sus potenciales en favor de sí mismos y del área a la cual representan.

Se desprende de la última respuesta del entrevistado otro dato interesante: *Al ser un trabajo rutinario, el clima es muy importante, estoy cómoda y quizás sea parte de querer ir a trabajar.* (P5, comunicación presencial, 2022). Se observa de este relato, que a pesar de lo rutinario que son los procesos, si el clima laboral que se crea es de bienestar, lo complejo se hace llevadero con el impulso positivo de quien lidera contagiando así al equipo.

Asimismo, se puede observar cómo gestiona la confianza, solidaridad y contención, con sus colaboradores para afrontar una tarea difícil, atento a la relevancia que tiene ser un líder empático, habilidad que aumenta la posibilidad de ganarse la confianza y lealtad de estos. En virtud de ello, se puede observar que las respuestas obtenidas muestran coincidencia al respecto. A saber:

El siguiente relato: *Es solidaria y te transmite confianza.* (P3, comunicación presencial, 2022), expresa la importancia que tiene la gestión de la conducta de apoyo de quien lidera, a fin de aumentar en los colaboradores su nivel de autoconfianza como sinónimo de fortaleza sobre sus logros.

Es notable como se desprende de las respuestas un común denominador sobre la confianza que genera la jefa en el equipo. Se puede decir que tal sentimiento se ve reflejado a través de la siguiente metáfora: *Sentís mucha confianza (...) sentís como cuando te hacen tirarte para atrás y que se supone que alguien te va a atajar.* (P5, comunicación presencial, 2022). Claramente el aumento de satisfacción del trabajo reduce no solo el estrés, enriqueciendo sus

sistemas emocionales y físicos, sino que también, mejora la calidad integral de los sistemas que entre ellos interactúan en la prestación de los servicios.

En cuanto a si mantiene tratos sociales para gestionar la construcción de los vínculos con sus colaboradores, se logra extraer de las narrativas que la jefa ha ido en franco crecimiento a favor de los procesos de vinculación en el equipo, aunque también, se visualiza en otros comentarios, que lo lleva a cabo solo en el plano individual. En tal sentido, se puede decir que los datos obtenidos revelan cierta similitud en ese aspecto. A saber:

Que la dinámica de interacción que lleva a cabo la jefa del área está basada en una construcción vincular de esfuerzos mutuos en el día a día y como se trabaja en una familia, según la metáfora empleada en otro de los relatos: *Como lo hace con su familia. Somos como parte de la familia, no hay nada marcado de manual.* (P5, comunicación presencial, 2022). Tal cual lo manifiesta el siguiente colaborador: *Se genera un vínculo. Es el día a día, la construcción de la vida cotidiana y generarse un afecto es diferente con cada uno.* (P4, comunicación presencial, 2022).

El ser amable y empático con los colaboradores mejora el estado anímico y propicia la cooperación de las personas para el logro de los objetivos. Se observa que la construcción de vínculos emocionales va más allá de las fronteras de lo laboral, sino que también les comparte su fuero íntimo-familiar, reforzando así, relaciones personales más significativas en materia de identidad colectiva.

En este punto, se puede observar, que las secuelas que dejó la pandemia en la sociedad no escaparon al equipo del DP de tales efectos: *Antes de la pandemia organizaba reuniones en su casa, cenas, y ahora nos juntamos solo en confiterías o bares.* (P2, comunicación por zoom, 2022). Cabe destacar que tales situaciones ya fueron retomadas afortunadamente.

El desarrollo

Sobre cómo es la gestión de la conducta de asesoramiento y tutelaje según la necesidad que tengan sus colaboradores, los entrevistados expresaron que la jefa gestiona la supervisión individual o grupal según la situación y que

además las herramientas que utiliza las adquiere de las capacitaciones que hace permanentemente para elevar la calidad del servicio y el nivel de sus colaboradores. En este aspecto las respuestas obtenidas por los entrevistados guardan cierta similitud con lo planteado, a saber:

Surge de esta narrativa que no utiliza un instrumento formal de monitorio orientado a la supervisión del equipo, sino en la transmisión de sus saberes: *Como jefa del DP, controla y supervisa lo que hace cada empleado. No los mide cuantitativamente sobre la producción, sino que le aporta su conocimiento, es la persona que más sabe de publicidad oficial en la provincia.* (P3, comunicación presencial, 2022).

Se puede ver, según lo expresa este otro relato que conoce las características que poseen y apalanca su trabajo en la transmisión y desarrollo de habilidades y competencias que ella adquiere en favor de todos: *Es el jefe, quiere que seamos el mejor equipo, asigna las tareas de acuerdo con las características particulares y con el perfil de cada colaborador.* (P2, comunicación por zoom, 2022).

Se puede ver también, que ha encontrado un mecanismo eficaz de reflejarlo mediante recompensas y beneficios (remunerativas, de horarios, licencias, permisos, entre otras.) como sistema de retroalimentación. Se observa, de esta manera una gestión sinérgica y virtuosa como lo expresa el siguiente relato: *Todo el tiempo está observando, no te lo dice, pero te lo marca a través de ciertas recompensas (remunerativas u otros beneficios) (...) defiende los intereses y necesidades de sus colaboradores delante de su superior y de sus pares.* (P5, comunicación presencial, 2022).

En cuanto a la selección de nuevos miembros calificados para el equipo y la organización, se puede decir que, si bien no gestiona formalmente esta conducta sí tiene como objetivo a futuro pensar en su posible sucesor en el puesto. Las respuestas obtenidas al respecto muestran coincidencias, a saber:

Se observa claramente como se lleva a cabo la gestión del tutelaje delegado en unos de sus colaboradores. Éste expresa, que cuando hay reunión

entre los jefes de áreas él va como oyente, sin voz ni voto, que su papel es coordinar el trabajo en ese momento, ser un colaborador más y que esto es posible porque se da en el contexto de un gerente que tiene buena escucha también: *Cuando Mariel falta soy quien queda a cargo informalmente. No tengo poder.* (P3, comunicación presencial, 2022).

Otros colaboradores expresaron al unísono lo siguiente: *No es formal.* (P2, comunicación por zoom, 2022). Se puede decir que, si bien lo informal es una conducta recurrente en la jefa, se deduce que todos conocen muy bien los beneficios que les otorga el desarrollo de competencias individuales y la educación personal al puesto con la posibilidad de un ascenso profesional a futuro.

Por otra parte, se infiere del siguiente relato: *Encontró el grupo de trabajo que buscó toda su vida y lo sigue mejorando* (P3, comunicación presencial, 2022) que ella ha conformado un equipo selecto que le llevo años capacitarlos (sin desconocer sus profesiones de base) hasta constituirse en lo que son en la actualidad.

Finalmente, se percibe que viene realizando un trabajo al detalle en su futuro sucesor (dato que se desprende de las conversaciones llevadas a cabo con ella durante la entrevista) beneficio donde todos ganan. Ya que se produce, por un lado, un aumento de las habilidades y competencias del equipo por el efecto derrame de la jefa y por el otro una mayor satisfacción de ella de formar parte del proceso de crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores.

El reconocimiento

Sobre cómo gestiona el reconocimiento por sus logros y sus aportaciones a los colaboradores, se pudo observar que dicha práctica no es explícita. En tal sentido, se muestran los hallazgos obtenidos a continuación:

De las respuestas se observó un denominador común y que lo expresaron así: *Formalmente no lo hace (...)* *Te das cuenta por sus actitudes* (P1, comunicación por zoom, 2022). Aunque se desprende de narrativas anteriores,

(pregunta N° 8) que la jefa está muy satisfecha con el rendimiento del equipo. Se puede decir que reconoce las aportaciones y logros del equipo de manera implícita -dándolo por hecho que el equipo es capaz- de sus resultados.

Tal como lo expresa el siguiente caso: *No lo percibo, debe notar que yo estoy satisfecho con mi trabajo* (P3, comunicación presencial, 2022). Este caso, es un claro ejemplo de la importancia que tiene la verbalización, expresiones y gestos de quien lidera, a fin de reconocer individualmente y en privado los méritos que tienen sus colaboradores, dejando lugar para lo público mediante actos ceremoniales.

Se evidencia por las narrativas obtenidas, que la jefa usa más un lenguaje corporal y emocional que verbal para hacer sus devoluciones en materia de satisfacción frente a los resultados individuales. Por lo que, se deduce que se manejan en el plano de las creencias y los juicios, más que, en el de las afirmaciones. Se anticipa de manera sesgada, que la ausencia de *feedback* al equipo, constituye una idea que permea en ellos dejando sensaciones y/o pensamientos de una autopercepción posiblemente errónea que cada uno pueda tener de sus aportaciones y logros.

Dimensión: conductas orientadas al cambio

Con relación a cómo la jefa lleva a cabo la gestión del cambio en la comprensión del entorno, la innovación adaptativa y la implementación de cambios importantes en las estrategias, sus colaboradores afirman que ésta ha sido efectiva, sobre todo, en tiempos de crisis como lo fue la pandemia del COVID 19, vivida a nivel global en el año 2020. Es importante aclarar que, tal transformación, involucra una serie de *pasos* con sus respectivas variables e indicadores, como son: examinar el mercado (entorno) e identificar y discutir crisis, aquellas potenciales y las grandes oportunidades para ello. Se puede decir que los resultados obtenidos mostraron similitud al respecto, a saber:

En este marco de situación, los datos obtenidos revelaron que la jefa gestionó una *comunicación abierta y tajante* de aquellas acciones a desarrollar. Lo cual se puede deducir del siguiente relato: *Declarada la pandemia, (...) nos*

reunió por zoom un par de veces, dividimos los días y grupos de a dos, en acuerdo con el gerente y ella, y así se logró sacar el trabajo hasta el presente sin problema. Resolvía los inconvenientes (P2, comunicación por zoom, 2022). Queda claro, que un proyecto de transformación requiere del trabajo cooperativo de todos los colaboradores, siendo la motivación el eje fundamental en la construcción de ideas en común, como del sentimiento de que los esfuerzos son compartidos por el trabajo en equipo.

En cuanto a cómo llevó a cabo la *creación de una nueva visión* para gestionar tales cambios, se puede observar al respecto mediante lo siguiente: *Durante la pandemia consiguió todo: el alcohol, la mampara, la cinta para que las personas se paren a tres metros, los días que íbamos a trabajar, incorporó más días, y redujo los horarios (...) fue empática, hacía reunión por zoom para comunicarnos las novedades que surgían con el gerente (...) armó un protocolo y se montaron guardias para la atención de los proveedores.* (P5, comunicación presencial, 2022). De este relato, se deduce que las estrategias desarrolladas para lograr esa imagen del futuro que se desea alcanzar confirman lo dicho por Kotter "Una visión dice sobre la dirección en que la organización necesita moverse". (p.81)

Siguiendo la misma línea de análisis, se puede decir que, durante el proceso de transformación es importante *comunicar la visión*. Esta requiere de saber llegar a los corazones y las mentes de las tropas, de lo contrario jamás serán conquistados, siendo necesario enseñar con el ejemplo. Y dado que la palabra es acción y generativa de cambios, lo expresado en el párrafo anterior, es una clara muestra de ello.

En relación a la gestión de las necesidades de sus colaboradores, los procesos y las posibilidades dentro del DP y de la agencia, se ha observado, que ha puesto foco en aquellas conductas como la empatía, la escucha activa y el rapport. Tal como lo demuestran los siguientes relatos: *Manejó la empatía, la escucha activa y el rapport...me pasaba a buscar para ir a la oficina (...) Durante las burbujas, asistimos de manera presencial durante todo el aislamiento en grupos de a dos, siento que se organizó súper, el trabajo salía.* (P1, comunicación por zoom, 2022). *En la pandemia estaba en contacto con nosotros*

porque trabajábamos en redes y la podíamos llamar para consultarle si no entendíamos algo o necesitabas ayuda. (P4, comunicación presencial, 2022).

Se desprende del siguiente relato: *Hoy en el contexto donde el sueldo no alcanza, cuando se acuerdan las paritarias con el gobierno, ella está atenta. Tiene mucha relación con el gerente (...) consigue mejoras para el equipo (...) es una empleada más y la situación externa nos afecta a todos.* (P3, comunicación presencial, 2022), que la jefa también gestiona las situaciones coyunturales del cambio de manera activa e interpreta los acontecimientos externos (variables de la macroeconomía) para explicar la necesidad de cambios urgentes que impactan sobre el ámbito interno del área (variable salarial) y por ende en la vida de cada uno de sus colaboradores. En este sentido demuestra tener un protagonismo comprometido en la obtención de los beneficios para todos por igual donde ella también, es una más dentro del equipo.

En cuanto a cómo anima a las personas a considerar los problemas y las oportunidades de otra manera, se puede decir que, aparecen dos visiones diferentes a desafiar las dificultades frente al cambio. La primera, es que si bien, los capacita para sortear los obstáculos que acarrear los cambios de sistematización de los expedientes en conjunto con el área de informática, a fin de agilizar y actualizar los procesos, se percibe, cierto quiebre en la distinción del cómo y no en el qué: *Las estrategias que ella usa para implementar un cambio o un ajuste es el tono de voz.* (P4, comunicación presencial, 2022). Y la segunda, señala que la gestión de las necesidades de cambio y ajuste entendidas como aquellas estrategias innovadoras, que la jefa fomenta en sus colaboradores son facilitadoras, siempre que dependan de ella: *Responde a la política de la provincia. Hoy estamos alineados. Las decisiones la bajan las autoridades: gobernador y gerente del área.* (P3, comunicación presencial, 2022).

Acercas de cómo planifica y crea triunfos de corto plazo, una de las conductas genéricas a gestionar es reconocer y recompensar a los empleados involucrados en ese logro. En este aspecto, las respuestas obtenidas fueron las siguientes: *No tenemos reuniones para hacer devoluciones, cuando tiene algo*

que marcar lo hace (...) a nivel grupal hace comentarios, muy informal. (P1, comunicación por zoom, 2022).

Aunque otro colaborador expreso: *Cuando hacemos algún planteo ya sea económico, de horario o de trabajo, después nos hace una devolución.* (P5, comunicación presencial, 2022). Si bien las respuestas obtenidas revelan claramente que la titular del área no mantiene conversaciones de *feedback* formalmente, se observa que cuando la inquietud o demanda proviene del equipo sea individual o grupal, ella no tarda en responder y de hacer sus devoluciones específicas, ya sea centradas en las tareas e ideas o en las personas.

Sin embargo, siguiendo la misma línea de análisis, otro colaborador expreso lo siguiente: *según la época del año, hay tareas que requieren mayor urgencia o la directiva viene de la gerencia (...) cerca de fin de año es donde el trabajo tiene que salir con urgencia, nos reúne, explica (...) si hay que venir más tiempo pide colaboración.* (P4, comunicación presencial, 2022). En este caso, la actividad en cuestión corresponde al cierre del ejercicio del presupuesto anual siendo éste el momento clave para llevar a cabo su *feedback* de reconocimiento por los objetivos alcanzados entre todo el equipo.

En cuanto a cómo es la gestión de facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión, no se han detectado tales casos mencionados. Aunque si bien es cierto que el enfoque de cuáles son aquellas *conductas orientas al cambio y la innovación* están dirigidas al personal jerárquico de una organización, tal teoría también puede ser aplicada, como lo es en este trabajo, por tratarse de un evento crítico -como lo fue la pandemia del COVID 19- dónde todas las organizaciones en el mundo tuvieron que realizar transformaciones y adaptaciones significativas de alto impacto para evitar el menor daño posible, sin perder de vista que los nuevos enfoques pueden ser pasibles de cierta regresión hasta tanto los cambios penetren profundamente en la cultura de la organización y se convierten en "la forma en que hacen las cosas aquí".

Caracterización de la Comunicación

Acerca de cuáles son las fortalezas y debilidades a la hora de comunicar, es importante poner foco en que *las relaciones personales* se configuran a través del lenguaje conversacional en la vida del ser humano. En este sentido, los resultados obtenidos, guardan cierta similitud con este aspecto. A saber:

Se puede decir, que las fortalezas de la jefa del DP se apalancan en un estilo de comunicación informal y abierta, que se muestra flexible a las propuestas e ideas que plantea el equipo y que consulta con ellos antes de tomar cualquier decisión. Por otra parte, sustenta un fuerte dominio del lenguaje corporal y coloquial, este último presumiblemente consensuado (trasfondo compartido). Desde lo verbal se muestra firme y muy segura en sus señalamientos.

La comunicación de metas y objetivos como la clarificación de papeles descansan en la noción de un alineamiento inicial con bases a las normas establecidas en las políticas de la organización. Gestiona la empatía, el rapport, mantiene una escucha activa: comunica los logros a nivel grupal con una devolución de alto impacto motivacional como marca la siguiente cita: *chicos esta oficina es de 12, no de 10* (P4, comunicación presencial, 2022). Se observa que su comunicación es actitudinal, donde apoya y anima, a través del ejemplo siendo ella una más del equipo. Desde el lenguaje emocional, se puede decir que, la gestión que lleva a cabo desde lo humano es empática, amigable y solidaria.

De los hallazgos obtenidos, se ha observado que la jefa ha mostrado su mayor fortaleza, en la gestión efectiva de la Dimensión del cambio, llevada a cabo en pandemia. Donde se infiere que la gestión de *diferentes componentes de la inteligencia emocional* fue efectiva.

En este marco, se puede decir que durante el período de aislamiento y de trabajo home office, abrió canales de comunicación y consultas con el equipo sin límites de horarios, escuchando las necesidades, los reclamos y desacuerdos del equipo. Superada la etapa de crisis, desde la normalidad, se observa que la

gestión de triunfos a corto plazo lo comunica básicamente mediante recompensas que impactan en beneficios remunerativos, licencias, entre otros a nivel individual. En materia de reclamos que hacen la división de tareas y los procesos, como así también de orden salarial y personal, no tarda en gestionarlos y de comunicar los resultados a sus colaboradores.

En cuanto a las debilidades señaladas por sus colaboradores, se observa cierta paradoja en el tipo de comunicación emocional, ya que, si bien es empática con el equipo, se infiere que su limitante está en el cómo les comunica y no en el qué hacer, sería más una cuestión de forma que de fondo.

A esta dificultad en la gestión del lenguaje emocional (las directrices son bajadas con énfasis en un lenguaje imperativo e informal) se le suma la ausencia de *feedback* como parte de sus prácticas a nivel individual, conducta que solo es gestionada cuando se lo piden. Por otra parte, se ha observado, que la gestión del reconocimiento a nivel individual como grupal, las que involucran conductas de elogios y premios, no son verbalizadas, sino a través de las recompensas y/o remuneraciones.

Fortalezas y debilidades

Respecto a cuáles son las Fortalezas y Debilidades que la caracterizan a la titular del área, que le permiten alcanzar sus metas personales, las de su equipo y las de la organización, los entrevistados expresaron que las conductas identificadas en ambas direcciones ofrecen puntos en común y en consonancia con los pensamientos y sentimientos obtenidos secuencialmente hasta acá. A saber:

De los hallazgos obtenidos se infiere que sus *fortalezas* son: *Es su eficacia, busca sumar siempre más. Nuevas herramientas* (P1, comunicación por zoom, 2022) que les facilitan y potencian las tareas y los procesos a diario. Un segundo relato destaca lo siguiente: *Nos escucha, ante el gerente reclama o gestiona nuestros pedidos* (P2, comunicación por zoom, 2022), en este sentido se observa que mantiene una escucha activa ante las diferentes necesidades y demandas que plantean sus colaboradores frente a su superior.

Otro colaborador afirma que: *Son las ganas de hacer el trabajo, de ser la mejor entre los demás departamentos, ser la más eficiente, la llegada con el empleado, potencia el desarrollo de las personas, incentiva a que el grupo se capacite constantemente.* (P3, comunicación presencial, 2022). Se deduce claramente que contagia y anima al equipo a través del entusiasmo que le pone al trabajo. Un cuarto relato expresa: *Es una persona de carácter y personalidad, ella tiene un objetivo y hasta que no lo cumple no para.* (P4, comunicación presencial, 2022).

Una última narrativa expresa que: *Es compañera, solidaria, pasa algo en el grupo y ella esta, te acompaña, es una mujer fuerte, esta bueno tener a alguien que es parecido a vos...responde por sus empleados.* (P5, comunicación presencial, 2022). En este punto, el equipo siente que la jefa está presente y que pueden contar con ella, se sienten apoyados y respaldados, generando cierta admiración por el género femenino y de verse espejados marcando un sentimiento de pertenencia e identidad con el área.

En cuanto a las *debilidades* se observa del siguiente relato: *A veces tiene carácter fuerte, que a la vez termina siendo su fortaleza.* (P1, comunicación por zoom, 2022) cierta paradoja que la caracteriza. Otra es la postura sobreprotectora que tiene ante determinados casos, situación que es considerada por uno de los colaboradores (P2) que afecta la comunicación.

Si bien en la actualidad, el trato humano ha evolucionado positivamente, en el pasado ha sido identificado negativamente (P3). Otro relato expresa: *Que tenga más paciencia para quien venga al área.* (P4). Por último, se desprende de la siguiente narrativa que debería trabajar también como desafío su nivel de intensidad: *Es muy intensa...lo podría trabajar como desafío...* (P5), léase esto como vehemencia.

Para el armado del cuestionario de la jefa del DP, se utilizó una combinación de diseños. Por un lado, de creación propia y por el otro la matriz de diferentes autores como: “Indicadores de desempeño claves (TOPKPI) Yukl-Kotter” y el “Modelo de equipos de trabajo: Liderazgo en la gestión de tareas, procesos y resultados (Navarro, Quijano, Berger y Menses, 2011)” seleccionando aquellas conductas que respondan a los objetivos del presente trabajo. A continuación, se analizan los hallazgos en cada una de sus dimensiones.

Resultados de la entrevista realizada a la jefa

Perfil profesional y noción de liderazgo

La jefa del DP tiene una formación de grado en periodismo en UNLP, al momento de lograr su título, ya trabajaba en la Secretaría de Prensa de la gobernación de la provincia de Buenos Aires, en la gestión del exgobernador Antonio Cafiero (1987-1991). Meses después se crea la Dirección de publicidad de la Provincia de Buenos Aires, y a partir de ese entonces comenzó a trabajar en el área de publicidad. Realizó algunos cursos dictados por empresas privadas en la Gobernación, les enseñaron el manejo de los medios y lo inherente a la distribución de la pauta publicitaria y su gestión en general. En la gestión de Duhalde, en marzo, empezó a trabajar en publicidad, y de los 30 años de servicio que tiene 29 son en publicidad. Solo ejerció un año de periodismo.

En cuanto a su inspiración en algún líder memorial, manifestó no haberse inspirado en nadie. Cuando se crea ARBA al principio trabajaba sola, después le sumaron un colaborador y así fue armando de a poco un equipo que fue variando en todos estos años. En la entrevista expresó lo siguiente: *yo había sido compañera durante unos cuántos años*, cuando le dan la Jefatura de departamento tuvo que transitar otro camino desde el rol frente a sus antiguos pares. En ese contexto, las funciones habían cambiado y si bien las tareas seguían siendo las mismas, las decisiones, la escucha y la comunicación ahora dependían de ella. Surge así, el comienzo de una nueva etapa laboral en su vida.

Cuando le asignan la Jefatura del Departamento de publicidad fue porque eran dos las personas que más sabían de publicidad en la provincia, entonces la gerencia decide trasladarla a ella de la Gobernación a ARBA. Su horario laboral se modificó dada la designación con dedicación exclusiva lo que implicó que cuando se retiraba de la oficina las consultas siguieran por fuera del organismo para su gestión, como lo expresa a continuación: *cuando me retiraba de la oficina a mi casa seguían las consultas del área o me pedían que vuelva a la oficina, ya que tenía otra responsabilidad.*

Antes de ser nombrada jefa hizo varias capacitaciones en liderazgo en el Colegio de escribanos y en ARBA sobre mandos medios, resolución de problemas, liderazgo en el área contable, en el área de personal, en proyectos, todos aportados por el mismo organismo con muchos meses de duración en el 2019, ese año fue considerado como el más formativo de su carrera laboral, se capacitó con otros organismos orientados al mismo tema, la resolución de problemas de liderazgo y gestión de equipos y finalmente en 2020 la formación de coaching ontológico en la facultad de Ciencias económicas, dictado por la secretaría de posgrado de la UNLP.

Sobre la noción de liderazgo expresó lo siguiente: *El liderazgo es pensar en las personas que tenes a cargo, acompañarlas, ayudarlas y asesorarlas en lo laboral y en lo personal. Que no estén esclavos de las cosas que le pasan, por ejemplo, llegas con un montón de historia personal a la oficina y está buenísimo dejarlo en la puerta, pero es muy difícil que eso suceda porque seguimos siendo la misma persona. Es estar pendiente de los otros más que de uno mismo.*

Sobre los estilos de liderazgo que conoce citó el autoritario, el democrático y el ejemplar con este último no está de acuerdo. Al ofrecerle el ejemplo de la caja de herramientas que todo líder debe llevar consigo, respondió: *Bueno yo creo que tengo un poco de todos, el que menos debo tener es el autoritario (...) tengo del afiliativo por ejemplo Kathy y Anabel eran de otras oficinas y las sumamos, Dante no, Victoria fue un pase, ella trabajaba en la gobernación y el formativo porque les insisto a los chicos a que hagan cursos, en algún momento*

he obligado a alguien a hacer cursos porque hay herramientas que me parece que son súper necesarias y las tenemos que tener todos para poder hacer de la rutina y la monotonía de las tareas un espacio de renovación y retroalimentación en los procesos.

En relación al estilo de liderazgo con que se siente más cómoda e identificada afirmó que es con el democrático, ya que cuando tiene que ser coercitiva le cuesta bastante, con el afiliativo requiere de un trabajo de reclutamiento, que lo expresa así, *hay que encontrar a las personas en otros lugares y que estén de acuerdo con el pase de área*, con el ejemplar no siente que sea ejemplo de nadie, aunque afirma que va siempre bien arreglada, porque hay que cumplir las 8 horas, es la primera en llegar y la última en irse de la oficina, ellos ven que cumple el horario. Cuando le ofrecieron tener una oficina donde estaría sola no aceptó y expresó lo siguiente: *me parece que el trabajo en conjunto, en equipo, relacionándonos y charlando entre todos, viéndonos es muy importante, esto nos permite no solo pedir que alguno me ayude y viceversa, sino a que ellos no se acostumbren a estar solos y no sean individualistas en los procesos.* Y agrega que siempre es muy bueno trabajar con otros.

Respecto de la agencia de recaudación, se puede decir que está liderado por un director ejecutivo general, gerentes y jefes de departamento, todos relacionados según su línea de mando dentro de la estructura jerárquica. Cuando se reúnen los gerentes, su superior (Alejandro) la invita con el fin de ponerla al tanto de los temas (presupuesto) correspondientes al DP, por las dudas que hubiera alguna pregunta que afecte al área, tiene opinión, pero las decisiones las toman los gerentes. El organismo baja sus lineamientos a desarrollar y a ejecutar, y cita *en la gestión de Vidal se hicieron muchos cursos de liderazgo, para los gerentes y los mandos medios, cambio muchísimo todo (...) los funcionarios de esa gestión eran más formados, más amables e interactuaban más con el empleado, escuchaban al empleado. Una de las particularidades que tiene la administración pública es que vienen y se piensan que son Gardel y no les interesa conocer sobre la cultura, las necesidades de los integrantes de cada departamento u oficina, cuantos hay en cada uno, qué*

se hace en las oficinas, conocer lo básico es muy difícil después trabajar con ellos...

Sobre como ejerce el poder y la autoridad desde el rol, afirma que sus colaboradores saben que es su jefa y ante la pregunta *¿sentís que tenés poder?* expresa lo siguiente: *Sí claro, lo siento porque yo no dejo que me pasen por encima, el poder calculo que me lo he ganado (...) otros jefes de departamento de la misma gerencia no defienden a sus empleados y ellos los pasan por encima, cuando necesitan algo, como saben que no se los dan, se lo piden a otros más arriba.* Afirma que el equipo no necesita pedirle nada a nadie, porque ella los escucha y trata de solucionarles sus demandas, contempla situaciones particulares como si pasó algo en el colegio de sus hijos se toman el día, etc., siente que es responsable del bienestar del equipo, que los representa y defiende frente a otros departamentos de ser necesario. Dice: *en la oficina siempre hay gente para atender a cualquier proveedor que venga todo el tiempo que sea necesario, estas libertades que les doy me las retribuyen de esta manera reconociéndome. De hecho, el gerente viene a la oficina a charlar con ellos y nunca a nadie se le ocurre pedirle algo a él. Otro ejemplo son las vacaciones, hay momentos en la oficina que sabemos que son complicados y nadie se va de vacaciones ya lo saben qué diciembre es la fecha pico, de mayor intensidad y demanda de las tareas.*

Con respecto al rol se describe como una compañera más, afirma que es una de sus características. Siente que las conductas que la hacen efectiva es dar el ejemplo, y lo expresa con estas palabras: *ellos saben que lo que me pidan siempre trato de conseguírselo (...) me lo piden sabiendo que van a tener un sí, puede ser que no funcione, pero vamos siempre para ganar.* Léase aquellas demandas que solo el gerente puede responder.

Conductas orientadas a las tareas

En cuanto a la coordinación de actividades, lo gestiona a través de la planificación y organización del trabajo donde cada uno tiene asignada su tarea individual y otras tareas colectivas y en ausencia de un colaborador otro lo reemplaza. Para la obtención de los materiales, herramientas y apoyos técnicos necesarios para el equipo, expresó que: *todos cuentan con sus PC nuevas, gestioné el cambio de oficina a otra más grande y cómoda para atender mejor a los proveedores.* Define los objetivos de rendimiento para el área, realiza seguimiento de las operaciones y del rendimiento conforme al siguiente relato: *cuando Alejandro me pide un informe lo hacemos con Dante, no tenemos una matriz, me dice fíjate, lo reviso si tiene una buena lectura y sí se entiende bien se envía.* Respecto a la resolución de problemas solo gestiona los que afectan al trabajo en sí.

Las responsabilidades principales que tiene a su cargo son: *la firma, la ejecución presupuestaria, el manejo del grupo y la relación con los proveedores.*

La planificación a corto o mediano plazo depende de los resultados obtenidos en el año, y son en función de los estándares establecidos o que los superen para el año siguiente, se reúne con el equipo para dar ideas que los potencien en la ejecución de las tareas, los plazos son por ejercicio anual: *mi proyecto a mediano plazo es la digitalización de los expedientes, pero no depende de mí en esta etapa inicial sino del departamento de informática y las políticas imperantes.*

El manejo del tiempo lo pauta ella, está todo organizado en su cabeza de la siguiente forma: *salen las órdenes de publicidad, pedimos la base de datos, lo cargamos todo en el Sistema Integral de Gestión Financiero (SIGAF), durante la semana todos los días, te autorizan otros, así hasta terminar (...) son muchas cargas que se hacen de diferentes tramos de la contratación entonces organizo los tiempos porque quiero que empiece y se termine a determinado horario para mandarlos.*

Sobre la elección de sus colaboradores solo uno esta con ella desde la creación del DP, dos fueron transferidos con un pase al sector, otros dos pidieron estar con ella y uno intervino el gremio.

Conductas orientadas a las relaciones

Respecto a las conductas orientadas a las relaciones siente que brinda apoyo y ayuda a sus colaboradores, les demuestra confianza y seguridad, la comprensión y consideración en cuestiones personales y afines a la tarea y/o al equipo, se esfuerza por entender los problemas interpersonales, ofrece apoyo al desarrollo y progreso profesional, cita el caso de un colaborador al que *casi lo obligué a realizar un curso por considerar que era necesario para su profesión*, ayuda a resolver conflictos de manera constructiva, aunque afirma no tener muchas situaciones de ese tipo con el equipo.

En relación con la comunicación de la información afirma que *es inherente a la gestión, es fluida y abierta, sin el desarrollo de una buena comunicación los resultados y el buen clima seria otro.*

Para construir una identidad de grupo, ha utilizado como herramienta las pruebas (test) que les dan en los cursos sobre motivación como, por ejemplo: el curso *¿Qué tan felices somos hoy?*

Se puede deducir de la siguiente frase: *me interesan las ideas que tienen ellos*, el aprecio que tiene por las ideas del equipo. Trabaja con ahínco el poder brindar autonomía en la realización del trabajo, como así también el reconocimiento de las aportaciones y de los logros de sus colaboradores.

Respecto a la selección de nuevos colaboradores calificados para formar parte del DP y la organización, afirmó que *no es una política que se fomente en el ámbito estatal actualmente.*

Realiza reuniones centradas en las tareas e ideas y en las personas. Antes de la pandemia hacía la matriz FODA, después no lo hizo más. Señala que, *teníamos muchas fortalezas y casi pocas debilidades.*

La herramienta que utiliza es hacerlos trabajar en duplas, con el propósito de que no sean individualistas, buscando una integración, y cita lo siguiente: *hoy en el mundo de las empresas privadas está de moda trabajar solos, home office, yo los hacía trabajar en grupos de a dos para que se sientan acompañados, por si surgía una urgencia, etcétera.*

Para trabajar la motivación del grupo hace diferentes cursos, como el de inteligencia emocional, donde pone en práctica diferentes pruebas (test) como el de la felicidad antes mencionado, que no sea solamente el trabajo, afirma que le pone tanto entusiasmo a todas las cosas que hacen, y narra otro ejemplo: *les conseguí un televisor para ver el mundial, tenemos que conseguir el cable, así vamos sumando cosas y hace que estemos mejor todos...*

Con el área afirma que se lleva *súper*, cree que sus colaboradores reconocen sus competencias y la identifican con los siguientes estilos de liderazgo: *Creo que soy bastante democrática, formativa y ejemplar.* Acerca de si considera que la gestión del rol de líder es una cuestión de género femenino o masculino, respondió de manera contundente que *No* y que su condición de mujer nunca fue ni un facilitador ni un limitante para el puesto, considerando que el cambio de paradigma machista sigue siendo un desafío dentro de la sociedad.

Las conductas que le permitieron atender las necesidades de sus colaboradores durante la pandemia fueron la empatía, la escucha activa y el rapport. Afirma que *nadie iba a trabajar a la oficina, excepto nosotros que íbamos un día en la semana y yo tres veces, hice que se conectaran al escritorio remoto para trabajar desde sus casas y en poquito tiempo fuimos todos a la oficina, como nadie sabía cuándo se iba a levantar las restricciones, les conseguí a todos el permiso y la cochera para dejar el auto, no estuvieron en desacuerdo sino contentos.*

Las relaciones que entabla con sus colaboradores trascienden el ámbito de la organización y las narra con algunos ejemplos: a) *ayudé a una de ellas a juntar ropa, útiles, para la gente del norte del país; b) a otra en pandemia la pasaba a buscar para llevarla al trabajo, la ayudé a pintar la casa cuando se mudó; c) otro venía a mi casa a buscar leña; d) y a la que se encargaba de hacer los asados le llevaba leña; e) a otra le conseguí la grúa cuando se le quedó su auto, etcétera.*

Indicadores de desempeño claves (TOPKPI) Yuki-Kotter

Dimensión de gestión

En relación con la presente dimensión las herramientas que construye sobre medición y monitoreo del desempeño de sus colaboradores son de Productividad de los empleados y lo expresa así: *yo mido que sea productivo, donde uno no es muy productivo le cambio la tarea, veo si hay otra cosa que le guste un poco más (...)* De hecho, *los estoy rotando hasta que logramos el equilibrio.* También monitorea el nivel de experiencia y satisfacción de los clientes, y dice que *la mayoría de los proveedores están contentos, somos amables con ellos, antes nos traían muchos obsequios ej.: comidas, chocolates, facturas, bizcochitos, yerba, hoy la situación económica cambio, pero todos son muy agradecidos (...)*

Acerca de cómo es la gestión con los clientes internos, durante la entrevista expresó: *le pedí al área de informática que nos haga un sistema SIGAF para poder controlar los expedientes, la trazabilidad de cada día, y así monitorear su estado, estamos pagando entre 40 y 45 días, somos el mejor organismo que paga.* Narra que, al tener acceso a la base de datos, va actualizando la información de los estados en que se encuentran los expedientes. Armó en Excel un tablero de control que facilita muchísimo la gestión e interviene cuando detecta un problema de forma asertiva. Estas herramientas de aplicación de control las aplica desde la gestión del ex gobernador Scioli. También monitorea el flujo y retención de los clientes externos

y el compromiso que tiene con la marca es un *cien por cien*. En cuanto al tema de flujo y fuentes de talento de ARBA, sus palabras fueron las siguientes: *tiene muchos profesionales muy valiosos, pero no todos se comprometen con la Administración Pública, su perfil califica más para el ámbito privado*.

Dimensión humana

Sobre la gestión de sesiones de retroalimentación significativa con el equipo, afirmó que hace *Feedback* en: ideas, respuesta, opinión, encuestas, comentarios y resultados. No hace rotación de equipos, sino de tareas cuando observa que algún colaborador se aburre o se cansa. Definir ese ¿para qué? es vital dentro del clima de trabajo y lo hace usando la siguiente frase: *para levantar al equipo, para que estén más contentos, para que estemos felices, para que tengan más ganas de estar, para que se diviertan, para que hagan cosas distintas, para que no se aburran, para que tengan más tiempo, para que lo hagan con más facilidad*.

Dimensión del cambio

En cuanto a si hace un *diagnóstico y seguimiento* del grupo con base a indicadores de *Autodiagnóstico* (competencias, características, situación) expresó *sí claro, cuándo cambiamos de sistema, lo aprendemos todos y después vamos viendo quién se siente más cómodo con determinada tarea, o quién le presta más atención y quién menos, incluyéndome a mí*. De igual manera se refirió a las *Condiciones internas del área* (cultura, estructura, poder) y afirmó que *voy viendo, a veces por más que tengan las mejores competencias para realizar una tarea, si les resulta aburrido no tienen interés*.

Respecto a cómo gestiona la necesidad de *cambio y ajuste* y si usa alguna estrategia, expresó que *las estrategias juegan en la toma de decisión para generación de un cambio positivo, un rol importante de lo contrario no podría*.

Sobre qué rol cumplen sus *colaboradores* en su gestión como líder, afirmó que *siempre están dispuestos, generalmente cuando vienen cambios me fascina, pero en realidad les molesta, porque dicen: ¿si siempre se hizo así para que lo van a cambiar? A mí me entusiasma, me parece que es mejor porque abandonas una rutina y empezamos otra, el ir aprendiéndola te da otras posibilidades de intercambio, hablas más, se comunican más, que presten atención unos más que el otro. Me gusta mucho el cambio.*

Respecto a cómo es su percepción ligada a cómo evitar o salir de una crisis siente que cuando implementa un cambio siempre es por una crisis, el cambio la entusiasma, *todos estamos expectantes, de ahí van surgiendo nuevas oportunidades. Están acostumbrados al cambio.*

Acercas de su legitimación del poder no lo considera para gestionar un cambio, ya que éstos nunca son generados por el área, vienen de la gerencia, aunque hay cambios internos que sí los puede ejecutar y lo narra con un ej.: *como es el sistema financiero de toda la provincia de Buenos Aires, si bien me tengo que ajustar a la norma, muchas veces generamos nuestros propios cambios para mejorar algún circuito y no siempre surgen de mí, sino del grupo. A final de año hacemos el balance y vemos cuáles fueron los errores que tuvimos en el año y cuáles se pueden mejorar el año siguiente y si funciona le damos para adelante. Yo creo que es natural, pero muchas veces por más que el cambio este buenísimo, no se puede hacer y no alcanza con ser la jefa, porque depende de otras personas.*

Sobre cuál es la capacidad de *influencia* que tiene el líder en los resultados, expresó: *sí los influyo mucho, soy bastante pesada, cuando veo que están distraídos, yo estoy haciendo otra cosa (...) entonces veo que están divagando y empiezan a caer expedientes y ahí empiezo ¡vamos, no dejemos para mañana lo que podemos hacer hoy!*

Debilidades y fortalezas

Sobre sus *debilidades y fortalezas* se autopercibe así: *debilidad sería la forma de acercarme demasiado a ellos en algunos momentos, siento que doy la mano y me toman el codo, igual no me arrepiento de haberme acercado, después si les tengo que marcar el límite (...), se podría decir que cumplo ambas cualidades, si funciona bien es una fortaleza. Mis fortalezas: la más importante es que yo sé el trabajo, me gusta lo que hago, me interiorizo todo el tiempo, trato de generar buenas relaciones con la gente de Gobernación, siendo este su organismo de control, son fortalezas propias, en la misma gerencia de comunicación como tengo mi autoestima super allá arriba, hace que yo tome mis propias decisiones y no son cuestionadas por mis superiores. De hecho, mis cuestionamientos son atendidos, cumplo con el horario, acompañarlos, cuidarlos, ayudarlos, gestionar cosas que necesiten en lo personal y en lo laboral.*

Sobre qué *competencias duras y blandas* les aporta a sus colaboradores afirma que son: *actitud y características personales*. Considera que en el contexto laboral como en otros contextos de la vida, lo más importante es *hacer lo que te gusta*, y lo enfatiza a través de la siguiente frase: *me gusta tanto lo que hago, en realidad es todo un mérito de mi superior también, lo felicitan año a año por cosas que hace nuestro departamento que es el manejo del presupuesto, nos sentimos orgullosos, como la mejor frutilla del postre (...) a la gerencia nunca vamos con un problema siempre soluciones y si existe el problema también vamos con la solución.*

Respecto a las condiciones externas al área y a la organización (políticas, contexto, pandemia) interactuó con todos. Y lo narra de esta manera: *todos trabajamos durante toda la pandemia, el 19 de marzo fue el último día presencial, mi gerente y yo íbamos una vez por semana, hicimos varias reuniones por zoom, en abril nos conectamos al escritorio remoto, en mayo pedimos mamparas para atender al público, marcamos los pasos, pusimos un horario de atención y unos días de atención y arme 3 equipos de trabajo, yo iba 3 días porque tenía alguna*

reunión con Alejandro, mi gerente, trabajamos con expedientes papel no se digitalizó nuestro sistema, él tenía que firmar, no tuvimos ningún inconveniente. De hecho, Alejandro no quería que volviéramos a trabajar y yo le dije que si no empezamos a trabajar no vamos a llegar a fin de año, no vamos a llegar al cierre; se los planteé a los chicos y estuvieron de acuerdo, se armaron los equipos y todos empezamos a ir a trabajar, les conseguí una cochera a los que tienen auto para que no dejen el auto en la calle.

Respecto a los *retos* para el cambio, tiene como meta el desarrollo de habilidades blandas en el área, afirmó que *ese tipo de cursos no se daban, hace años hicimos uno de inteligencia emocional y fueron todos los que quisieron.*

Enfocados con la *Hiperconectividad* afirmó que trabajan hace varios años de manera digital algunas cosas, *si bien el proveedor puede ver externamente varias cosas, no puede enviar la documentación por ahí, el expediente no se digitalizó y la documentación tampoco.* Expresó que es su próximo objetivo a mediano plazo.

Triangulación de los resultados

Resultados obtenidos de las encuestas

Sobre la consulta de cuál es el *Estilo de Liderazgo* que ejerce la jefa del DP, los cinco encuestados coincidieron que, es el estilo *Formativo*, en tanto que, cuatro coincidieron en otros como: el *Coercitivo*, el *Orientativo*, el *Democrático* y el *Afiliativo* respectivamente, mientras que dos coincidieron con el *Ejemplar*. Claramente, las respuestas obtenidas presentan cierta similitud con los datos obtenidos en ambas entrevistas realizadas, tanto a los colaboradores como a la jefa, ya que su respuesta fue: *...bueno yo creo que tengo un poco de todos, aunque se autopercibe como democrática, formativa y ejemplar.*

Respecto a cómo es la *Comunicación* que lleva a cabo, los cinco encuestados coincidieron que ejecuta ambos tipos: la formal e informal. Lo cual se ajusta a las respuestas obtenidas por los entrevistados. Tanto los colaboradores como la jefa afirmaron que en la práctica cotidiana la

comunicación es informal y formal cuando hay cambios de políticas dentro del organismo o nuevas disposiciones de sus superiores.

En cuanto a la *Comunicación interpersonal*, todos los encuestados coincidieron en que es fluida. Se observa similitud entre las respuestas obtenidas por los colaboradores y la jefa donde ella expresó que: *es fluida y abierta, sin el desarrollo de una buena comunicación los resultados y el buen clima sería otro.*

Acerca de cómo gestiona la *Filosofía de la organización* los cinco encuestados afirmaron que utiliza las políticas, las normas y los procedimientos operativos. Se puede decir que, en este punto, existe similitud con las respuestas obtenidas en las entrevistas hechas a los colaboradores como a la jefa.

Sobre cómo lleva a cabo las *Gestiones orientadas a las tareas*, los encuestados coincidieron en los siguientes indicadores: planificación y organización del trabajo; coordinación de las actividades; obtención de los recursos y apoyo técnico y la resolución de los problemas que afectan al trabajo. No siendo así en los dos indicadores restantes: seguimiento de las operaciones y del rendimiento y definición de objetivos de rendimiento donde uno solo de los encuestados respondió que sí en ambos puntos.

Surge del análisis que los resultados obtenidos en las entrevistas a los colaboradores muestran similitud con lo expresado por la jefa en los cuatro puntos mencionados, con una salvedad en uno de ellos, (obtención de los recursos y apoyo técnico) ya que dicho punto no fue consignado en el cuestionario de las entrevistas a los colaboradores, razón suficiente para incluirlo en las encuestas. En este punto, se observa concordancia entre los datos arrojados por las encuestas y los de la jefa en el siguiente relato: *todos cuentan con sus PC nuevas, gestioné el cambio de oficina a otra más grande y cómoda para atender mejor a los proveedores.* Como así también, se pudo detectar en dos puntos (seguimiento de las operaciones y del rendimiento y definición de objetivos de rendimiento) que uno solo de los encuestados respondió que sí en ambos, demostrando ciertas diferencias con los relatos obtenidos por ellos mismos en las entrevistas.

En relación con el *Desempeño: medición y monitoreo*, todos los encuestados afirmaron que la jefa mantiene un compromiso con la marca; respuesta que presenta similitudes con lo expresado por la jefa *cien por cien*, mientras cuatro de ellos coincidieron en los cuatro indicadores restantes a saber: productividad de los empleados; compromiso y retención de empleados; experiencia y satisfacción del cliente. En esta variable, se observa que existen similitudes entre los datos arrojados por las entrevistas a los colaboradores y a la jefa, quien se refirió a estos puntos a través de los siguientes relatos: *yo mido que sea productivo, donde uno no es muy productivo le cambio la tarea, veo si hay otra cosa que le guste un poco más (...)* De hecho, los estoy rotando hasta que logramos el equilibrio; *tiene muchos profesionales muy valiosos, pero no todos se comprometen con la administración pública, su perfil califica más para el ámbito privado; la mayoría de los proveedores están contentos, somos amables con ellos (...)* respectivamente.

Acerca de cómo es la *Gestión de la incertidumbre*, todos los encuestados coincidieron en un todo en los tres indicadores ofrecidos. En este sentido se deduce que existen similitudes con lo expresado por los colaboradores y por la jefa en las entrevistas. Su relato fue: *sí claro, cuándo cambiamos de sistema, lo aprendemos todos y después vamos viendo quién se siente más cómodo con determinada tarea, o quién le presta más atención y quién menos, incluyéndome a mí.*

En cuanto a las *Gestiones orientadas a las relaciones*, los encuestados coincidieron en un 100% en ocho indicadores. A saber: brindar apoyo y ayuda a sus colaboradores, demostración de confianza y seguridad, esfuerzo por entender los problemas del interpersonales, apoyo al desarrollo y progreso profesional, ayuda a resolver conflictos de manera constructiva, comunicación de la información, aprecio por las ideas, reconocimiento por las aportaciones y de los logros de sus colaboradores, mientras que cuatro de ellos coincidieron en dos indicadores: utilizar símbolos, ceremonias e historias para construir una identidad de grupo y comprensión y consideración. Por último, solo dos encuestados afirmaron que selecciona nuevos colaboradores calificados para formar parte del grupo y la organización.

Surge del análisis que los datos obtenidos presentan similitud con las respuestas brindadas durante la entrevista por la jefa, como se puede ver en las siguientes expresiones: sobre el uso de símbolos, ceremonias e historias para construir una identidad de grupo respondió que usa las pruebas que les dan en los cursos sobre *¿Qué tan felices somos hoy?* Cabe mencionar que entre las historias que comparte a diario las genera por fuera de la organización: a) *ayudé a una de ellas a juntar ropa, útiles, para la gente del norte del país;* b) *a otra en pandemia la pasaba a buscar para llevarla al trabajo, la ayudé a pintar la casa cuando se mudó;* c) *otro venía a mi casa a buscar leña;* d) *y a la que se encargaba de hacer los asados le llevaba leña;* e) *a otra le conseguí la grúa cuando se le quedó su auto, etcétera.* Respecto al desarrollo profesional expresó: *casi lo obligué a realizar un curso por considerar que era necesario para su profesión;* al igual que la comunicación: *es inherente a la gestión, es fluida y abierta, sin el desarrollo de una buena comunicación los resultados y el buen clima sería otro;* o como lo expresó en el siguiente punto *me interesan las ideas que tienen ellos.* Finalmente, la selección de nuevos colaboradores calificados para formar parte del DP y la organización, las respuestas ofrecidas por los encuestados no coinciden con las de la jefa, ya que, ella afirmó que *no es una política que se fomente en el ámbito estatal actualmente.*

Con relación a la *Retroalimentación significativa*, los encuestados coincidieron todos que la jefa hace devoluciones a las ideas de sus colaboradores; cuatro de ellos coincidieron en que toma en cuenta los consejos y las respuestas; tres coincidieron en que valora sus opiniones; dos coincidieron en los resultados y los comentarios, mientras que ninguno puntuó a las encuestas. Se puede decir que las respuestas obtenidas muestran cierta similitud en casi todos los indicadores consultados, menos en el de las encuestas, notándose inconsistencia con los relatos de la jefa quien afirma que realiza feedback sobre dicha herramienta.

Sobre la *Visión compartida del área*, los encuestados coincidieron todos en que gestiona los acuerdos, las reglas internas, los aprendizajes y los debates de ideas como construcción colectiva, uno opinó que genera espacios de reflexión y ninguno que gestiona intercambio y registros. En este sentido se

deduce que existen similitudes con lo expresado por los colaboradores y por la jefa en las entrevistas.

Con relación a la *Satisfacción de necesidades individuales*, todos los encuestados coincidieron en que la jefa gestiona el reconocimiento y las recompensas; cuatro opinaron que pone más énfasis en reforzar vínculos; mientras que tres opinaron que se interesa por el logro de metas y ninguno opinó sobre los ascensos. Surge del análisis que los datos obtenidos presentan similitud con los resultados arrojados por las entrevistas a los colaboradores y a la jefa, quien se refirió sobre estos puntos a través de los siguientes relatos: *el equipo no necesita pedirle nada a nadie, porque yo los escucho y trato de solucionarles sus demandas, contemplo sus situaciones particulares* y siente que es responsable del bienestar del equipo, y que los representa frente a otros departamentos. Por otro lado, queda claro que su sello personal es la capacitación continua, y los invita a sus colaboradores a seguir sus pasos a fin de reforzar las metas dentro del área. Se mantiene la similitud respecto a los ascensos, ya que, las responsabilidades principales que tiene la jefa a su cargo son: *la firma, la ejecución presupuestaria, el manejo del grupo y la relación con los proveedores*.

Con relación a los *Componentes de la Inteligencia Emocional*, todos los encuestados coincidieron en que la jefa los gestiona en un 100%, resultados que no guardan en un todo dicha similitud de acuerdo con las respuestas obtenidas en las entrevistas a los colaboradores por un lado, donde uno expresó *Las estrategias que ella usa para implementar un cambio y un ajuste es el tono de voz...*(P4 comunicación por zoom, 2022) por lo que se deduce cierta limitación para gestionar la conducta de *Autocontrol: la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos*. Aunque por el otro lado, si gestiona la *Autoconciencia emocional: la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones y otros*, quien expresó *mi debilidad sería la forma de acercarme demasiado a ellos en algunos momentos, siento que doy la mano y me toman el codo, igual no me arrepiento de haberme acercado*.

Finalmente, se pueden observar que los resultados en gráficos de la encuesta realizada a los colaboradores presentan cierta concordancia con el análisis mostrado de los resultados de las entrevistas. Ver (anexo C.2)

Capítulo V: Conclusiones

En este capítulo se ofrecen las conclusiones arribadas, luego de analizar y contrastar los hallazgos de las entrevistas y las encuestas con el marco teórico que respalda el presente trabajo.

Principales hallazgos

Tal cual lo planteado y de acuerdo con el análisis realizado, se puede concluir que el tipo de liderazgo que sustenta la jefa del DP, no se apoya en un solo estilo, sino que conviven los diferentes estilos acordes a la situación. Es así como, frente a la implementación de nuevos programas para la sistematización de los datos, gestiona el estilo *formativo* capacitando a sus colaboradores en el uso de nuevas herramientas de trabajo de aplicación rutinaria, como el desarrollo en habilidades y competencias que mejoren su nivel de desempeño y sus fortalezas de largo plazo.

O recurre al estilo *orientativo* para guiar al equipo de forma individual generando la autoconfianza necesaria para afrontar los procesos de cambio. Aunque, para el armado de su equipo, tarea que le ha llevado años su reclutamiento, apeló al estilo *afiliativo*. Es válido decir que, dicho proceso no fue nada fácil ya que, realizar la selección del personal no siempre dependió de ella sino de las autoridades del organismo por un lado y de los cambios de gobierno por el otro. No obstante, se puede ver que hoy está cosechando los frutos de adhesión, confianza, lealtad y prestigio que durante años fue sembrando en los colaboradores, pares y superiores dentro de la agencia.

Finalmente, todos están de acuerdo en identificar a la jefa con dos estilos en la gestión diaria, el *democrático* y el *formativo*. Donde la consulta y el consenso con los colaboradores fueron la lleve tras años de gestión, y son actualmente un valor innegociable porque potenciaron la construcción de relaciones interpersonales sustentables. De esta manera se puede ver que la gestión de los estilos *ejemplar* y el *coercitivo* solo son aplicados en situaciones excepcionales por su impacto negativo sobre los colaborados del área y la organización en general. Estilos que en el pasado la caracterizaron y que además le han generado muchos inconvenientes, los que afortunadamente

gracias a su dedicación e interés por mejorar su perfil de líder y su enorme vocación de servicio, los fue superando a fin de garantizar un mejor *clima* laboral en el que todos se sientan cómodos y animados a la hora de trabajar.

Con relación a las *conductas* implementadas por la jefa del DP en sus tres dimensiones se logró identificar en primer lugar, que las orientadas a las tareas, las planifica a corto y mediano plazo, dado que, al inicio de cada período comienza a enfocarse de manera anticipada cómo llegar al cierre de éste. Es así como va monitoreando por adelantado las contingencias, para manejar los problemas impredecibles, la gestión del tiempo, el rendimiento, el logro de las metas y la satisfacción de todo su equipo por los objetivos alcanzados.

Siguiendo la misma línea de análisis, se obtuvo que gestiona la clarificación de papeles y objetivos en cada miembro que ingresa al área ya que es de vital importancia para el desarrollo de las tareas en su conjunto y el logro de las metas. Esto evita la confusión entre ellos, de no saber qué hace cada uno, dentro de la cadena de sucesos, un desgaste energético innecesario y la desmotivación si no sienten que sus esfuerzos estén bien orientados. Se maneja a través de agendas informales y establece acuerdos que negocia todo el tiempo con sus colaboradores internos y externos.

En segundo lugar, acerca de las conductas orientadas a las relaciones, se puede decir que mantiene un liderazgo de apoyo enfocado en las tareas y en la construcción de vínculos emocionales sin ejercer influencia alguna sobre sus elecciones personales, ya que se muestra respetuosa de las amistades que hace cada uno. Periódicamente, organiza asados en su casa entre los colaboradores que empatizan entre ellos, donde comparten desde un contexto más relajados, generando un espacio de esparcimiento y de retroalimentación afectiva entre todos. También es de fomentar salidas o reuniones entre los suyos y los compañeros de otras áreas.

Se constata, que para desarrollar las competencias individuales y facilitar la educación personal al puesto, lleva a cabo el asesoramiento y el tutelaje. Al ser una apasionada por seguir creciendo profesionalmente les ofrece a sus colaboradores diferentes herramientas tanto de uso diario, aportándoles, un

aumento en el rendimiento y la posibilidad de ocupar puestos de mayor responsabilidad a futuro, como de enriquecimiento personal. También se detectó, un sentimiento y una emoción particular al hablar de su equipo, que es de orgullo y satisfacción de formar parte de dicho proceso como jefa del área.

En materia de reconocimiento explícito hacia sus colaboradores por sus logros y/o aportaciones a la organización, se pudo ver que la gestión de *feedback* lo hace en general, dejando al libre albedrío de cada uno la gestión de su autopercepción. Si bien, ella se siente orgullosa de los resultados y el rendimiento del equipo, le falta la verbalización de los méritos que tiene el colaborador individualmente. Los elogios a nivel individual disminuyen la duda y la incertidumbre sobre el rendimiento que está teniendo cada uno y de aquello que necesita mejorar para seguir creciendo en su puesto. De allí la importancia que tiene la comunicación de estos.

Sin embargo, a lo largo del presente análisis, se la ve como una gran estratega al hacer los elogios públicamente en todo momento, reconociendo que el DP tiene un equipo de excelencia, y que están por encima de los demás departamentos, lo cual le resta presión y tensión a la hora de competir entre ellos, frente a las demás autoridades de la Agencia. Claramente, se puede deducir que esto les aumenta la confianza y la autoestima indirectamente para el cumplimiento de sus funciones y los objetivos.

Por último, acerca de las conductas orientadas al cambio, se puede decir que la jefa del DP trabaja bajo el lema "somos un Departamento de 12, no de 10" se ve como los motiva y estimula constantemente en una construcción colectiva e ideológica no solo desde lo discursivo, sino que también lo hace efectivo a través de diferentes beneficios al mérito que les otorga por los esfuerzos realizados a nivel individual. Los entusiasma creando triunfos de corto plazo en vez de esperar que estos se produzcan.

Una variable con la que tuvo que lidiar, sin dudar en el cómo, fue hacer frente a los cambios generacionales que surgieron en el área, a raíz del ingreso

de un colaborador más joven de edad. Situación que gestionó eficazmente, reuniendo al equipo para mantener una conversación abierta sobre la base de la empatía, la sensibilidad y el respeto por el otro. Tal intervención fue valorada por algunos, aunque los que no estuvieron de acuerdo con la metodología utilizada, a posteriori entendieron que dicha decisión, fue la más acertada para amalgamar al equipo en positivo dado que provocó un desafío para todos en derribar algunas barreras limitantes en sus sistemas de creencias y modelo mental de juzgar al mundo que los rodea.

Se identificó que la gestión del rol en pandemia fue su mayor desafío dentro de la organización. Demostró un manejo de la capacidad adaptativa y la resolución de conflictos en tiempo de crisis con eficacia y eficiencia. Supo gestionar la resiliencia tanto a nivel emocional, como de los procesos y los medios para su implementación. Consiguió todos los recursos y animó al equipo a enfrentar un cambio de *paradigma* en la gestión del rol de liderazgo y la administración de los recursos públicos. Gestionó según los protocolos establecidos de seguridad sanitaria, nuevas normas de procedimientos de atención, de recepción de la documentación y la aprobación de los expedientes con el propósito de que sus clientes cobren por la prestación de los servicios en tiempo y forma, acorde a la situación atípica del momento. Generó así, un sentido virtuoso del compromiso por la tarea, la construcción de una nueva visión, sin perder el foco.

Les ofreció todo su apoyo, resolvió cuestiones personales de sus colaboradores, acomodó los horarios según las necesidades individuales, creó un cronograma para la atención al cliente en ambas modalidades, algunos presencial y otros virtual. Gestionó la motivación a través de diferentes herramientas no solo técnicas, sino emocionales. Ofreció confianza y fortaleza al equipo, a fin de lograr todos juntos los objetivos en situación de crisis. Se observó, un trabajo consustanciado con la toma de decisión para negociar acuerdos y conseguir el apoyo de los colaboradores, los clientes y las demás autoridades de la agencia, en pos de la transformación para enfrentar el cambio.

A la hora de comunicarse con el equipo, es directa, abierta y con un lenguaje coloquial que todos ya comparten su trasfondo. El ser frontal y directa le ha traído algunas dificultades a la hora de consignar las tareas, por su tono de voz elevado, que probablemente se sustenta en una personalidad muy firme. Se identifica que tales formas no siempre son *facilitadoras*, sino más bien *limitantes*, desde ahí la importancia de gestionar el *autocontrol* -mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos- sería su pendiente. Por otra parte, se detectó que gestiona una comunicación actitudinal inspirando a sus colaboradores desde el ejemplo.

Como contrapunto, se puede decir que maneja un lenguaje emocionalmente sociable y carismático. Gestiona la escucha activa y el rapport tanto individual como grupal, se muestra solidaria ante las necesidades particulares. También se muestra divertida, que ameniza las jornadas de trabajo con música y mucho humor, y con mates de por medio les narra sus historias personales, generando empatía y un *clima* distendido que abre el juego a que los demás también se animen. Se la ve como una más dentro del equipo.

Sin embargo, se detectó dificultad en la gestión de la *Creación de lazos* interpersonales. Dicha capacidad no solo fortalece los vínculos entre los colaboradores, sino que disminuye las tensiones internas por juicios de sobreprotección que mantiene en algunos casos y señalados como una de sus debilidades (P2, comunicación por zoom, 2022). Aunque paradójicamente los lazos que sí fomenta son por fuera del área, situación que la muestra como una gran estrategia que trabaja para fortalecer los vínculos entre sus colaboradores y otras áreas con las que interactúa. Se deduce que tales conductas reafirman la confianza y lealtad hacia ella, haciendo que todos se sientan satisfechos y orgullosos de formar parte del DP y del ente recaudador ARBA.

Aparecen algunas cuestiones con relación a la información analizada anteriormente y sobre esta última que podrían derivar en futuras investigaciones, en materia de liderazgo efectivo ¿la líder, se capacita en el desarrollo de los componentes de la inteligencia emocional? ¿Cuáles son las herramientas que

permiten su gestión? Sobre los pendientes detectados como el *autocontrol*, la *creación de lazos* intraorganizacional, el *feedback* individual, el reconocimiento y *elogios* individualmente ¿Qué técnicas se podrían usar para su abordaje? ¿los colaboradores reciben capacitación para el trabajo en grupo o en equipo? ¿Qué fortalezas le suma al líder y a los colaboradores en ambos casos? Sobre los nuevos perfiles de liderazgo que exige el mundo globalizado ¿Qué papel juega el lenguaje tridimensional: verbal, corporal y emocional? ¿la líder está capacitada para mantener conversaciones difíciles con los colaboradores? ¿Cuál es su impacto en el *clima* dentro del área y la organización? La indagación de estos y otros interrogantes, le permitirán seguir adelante para la búsqueda de su mejor versión de líder efectivo como constructo social complejo y multidimensional.

Conclusión

Finalmente, tal cual lo formulado en la hipótesis del presente trabajo de investigación, del análisis de los resultados, se concluye que para la jefa del DP de ARBA los diferentes estilos de liderazgo afectan su desempeño, los resultados de las metas que se propone alcanzar y que conviven de forma fluida dentro del proceso organizacional junto a los *diferentes componentes de la inteligencia emocional*.

Propuestas de mejora

Se pueden distinguir, como resultado de las entrevistas y las encuestas del análisis documental, que ciertos hallazgos se demarcan como bases previas para las propuestas de mejoras que se detallarán más adelante.

En primer lugar, es importante remarcar que los colaboradores entrevistados coincidieron en que el desempeño en el rol de líder de la jefa del Departamento de Publicidad de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires -ARBA- es efectivo.

En segundo lugar, que la gestión del liderazgo efectivo involucra los diferentes *estilos de liderazgo* que afectan al desempeño y a los resultados, y es considerada de suma relevancia para su trabajo y el de sus colaboradores. Sin olvidar que estos estilos conviven de forma fluida dentro del proceso

organizacional, junto a los *diferentes componentes de la inteligencia emocional*, concepto que podría ser tomado por la líder del DP como el punto de inflexión por donde comenzar a pensar su nuevo perfil de líder coach.

Por último, que los principales hallazgos se vinculan, con aquellas conductas percibidas por los colaboradores como su talón de Aquiles. A saber: que la gestión del rol que detenta como líder "es más una cuestión de forma que de fondo" en aquellas conductas orientadas a las relaciones y vinculadas a la comunicación. Se vislumbró una conducta *limitante* en el cómo se comunica con el equipo, (lenguaje imperativo e informal) y no en el qué hacer, cierta postura sobreprotectora que mantiene ante determinados casos afectando la comunicación. Se detectó la necesidad de autogestión de conductas vehementes, la ausencia de gestión en el manejo de conflictos interpersonales, la falta de reconocimiento y seguimiento explícito a nivel individual por los objetivos alcanzados, como así también, la dificultad de mantener conversaciones de precisión sobre el *feedback* de desempeño formalmente.

En consecuencia, y atento a lo expuesto, las propuestas de mejora que a continuación se desarrollan, hacen hincapié sobre las necesidades internas que presenta el DP, acerca de aquellas conductas de liderazgo que potencien y enriquezcan a la jefa en función. Al mismo tiempo, tales sugerencias tienen como objetivo no solo la elevación de los niveles de estandarización establecidos por la organización, en la prestación de un servicio de calidad y eficiencia, sino también el aporte de una herramienta válida para el desarrollo profesional y humano que jerarquice a los futuros líderes del área estudiada como así también a las otras unidades de gestión dentro de ARBA.

En tal sentido, se sugieren nuevas guías de acción, para el desarrollo de las habilidades y competencias que todo líder tiene que llevar a cabo en la Gestión del Rol de Liderazgo Efectivo. En una primera instancia, se considera adecuado la aplicación del modelo tridimensional de las conductas orientadas a las tareas, a las relaciones y al cambio ofrecido para el análisis del presente trabajo. Teniendo en cuenta, que las metacategorías identificadas involucran unas series de conductas específicas como ancla y puntapié inicial para el modelo marco de consulta y a partir de allí la posible inclusión de un sinnúmero

de otras *conductas* que vayan surgiendo según las necesidades del quehacer diario y su contexto organizacional.

Sobre lo observado en aquellas conductas orientadas a las relaciones y vinculadas a la comunicación, como conducta *limitante*, (lenguaje imperativo; postura sobreprotectora) se sugiere para que potencie sus habilidades comunicacionales realizar cursos de capacitación sobre la gestión de las emociones. Y ante la ausencia de gestión en el manejo de conflictos interpersonales, sería pertinente que actualice las nuevas técnicas en gestión de conflictos y negociación, sin perjuicio de haberse capacitado hace algunos años, en virtud de una mejora continua para ella y su equipo. De igual manera, se sugiere mantener sesiones de coaching a fin de trabajar la falta de reconocimiento y seguimiento explícito a nivel individual por los objetivos alcanzados, como así también, para superar la dificultad de mantener conversaciones de precisión sobre el *feedback* de desempeño.

A su vez, se ve de gran utilidad, que esta herramienta tridimensional forme parte de las políticas de gestión de ARBA, a cargo del Departamento de Capacitación continua para el desarrollo de las habilidades y competencias que todo personal jerárquico debe contar para ser asignado o se encuentre en proceso de ser promovido a tales fines. Se sugiere que el acceso a esta herramienta de consulta sea con el fin de agigornarse a los tiempos que corren sobre la figura de *liderazgo efectivo* en las organizaciones, la que puede ser incluida en la biblioteca virtual dentro la página web del organismo como así también en el formato papel que posea el ente.

Finalmente, es importante que esta herramienta sea entendida como un antecedente válido que contribuya a su crecimiento personal y profesional no tan solo para la jefa del DP, sino que intenta ser el puntapié inicial de *un cambio de paradigma* en la Gestión de Liderazgo Efectivo. Con líderes capaces de optimizar los *sistemas* en la faz ejecutiva, directiva, mandos medios y jefaturas de la administración pública de ARBA, como así también, de su aplicación y consulta en el ámbito privado. Donde el mismo permita la revisión y ajuste de la gestión del rol y contribuya a la concientización y construcción colectiva de sus beneficios

en un clima de bienestar y sustentabilidad de manera integral de todo el personal del ente.

Bibliografía

- Alles, M. (2007). Material para clases del libro: Liderazgo. *Comportamiento Organizacional* (Cap. 3, diapositiva 1, p. 7). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007). Talento humano y competencias: los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (p. 43). Ediciones Granica. Bs.As.
- Cao, H. (2017). *Liderazgo: evolución y funciones*. (Cap. V, p. 57). SEDICIALLES.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. (6ª ed. Cap. 7).
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Goleman, D. (1998). Liderazgo que obtiene resultados. Editorial: LOS CLÁSICOS DE HBR.
- Kotter, J. (2007). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. Harvard Business Review. América Latina.
- Yukl, G. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. ¿Un papel especializado o un proceso de influencia compartida? *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación. Prentice Hall.
- Yukl, G. (2008). Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz. *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación. Prentice Hall.
- Yukl, G. (2009). *Liderazgo en las organizaciones: Introducción: La naturaleza del liderazgo*. 6ª ed.
- Alles, M. (2007). https://drive.google.com/file/d/1o-kqZKqmhSITxWv-QIM_BN7j5LkJ3UaH/view
- Echevarría R. Cloud 21 (26 de agosto de 2014). *Liderazgo y Habilidades Conversacionales*. <https://www.youtube.com/watch?v=sR5PR94d4-4>
- Falbo, A. (5 de febrero de 2017). Humberto Maturana: "Es importante como empleado sentirse parte de la organización". <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/humberto-maturana-es-importante-como-empleado-sentirse-parte-de-la-organizacion-nid1981985/>
- Kotter, J. (2007). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. Harvard Business Review. América Latina. <https://docs.google.com/file/d/0B2WrCVw5BGc9Wm9UdGRjX1V1Wmc/e-dit?resourcekey=0-6eMRiNstn5pnjUXv8t3Ang>

Ley 13766. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/08OqZcZV.html>

Resolución 16/2017. Aprueba la estructura orgánico-funcional de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. 30 de marzo de 2017. B. O. 28010. «Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Boletín Oficial. Resolución 16/2017. Aprueba la estructura orgánico-funcional de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires». *normas.gba.gob.ar*.

Resolución N° 71/156 (28 de marzo 2017). Compromiso de gestión 2017. https://www.arba.gov.ar/archivos/Descargas/156_1.pdf

Saldisuri, S. (18 de junio de 2019). Cuál es el nuevo liderazgo. Universidad siglo XXI. <https://www.cronista.com/tema/cual-es-el-nuevo-liderazgo/>

Anexo A. 1: Cuestionario de entrevistas a los colaboradores

Dimensión: Conductas orientadas a las tareas

1. ¿Cómo organiza las actividades del trabajo para mejorar la eficiencia?
2. ¿Planifica las operaciones a corto o mediano plazo?
3. ¿Dirige y coordina las actividades de trabajo?
4. ¿Hace un seguimiento de las operaciones y del rendimiento?
5. ¿Cómo define metas concretas y estándares para la realización de la tarea?
6. ¿Explica las políticas, las normas y los procedimientos operativos?
7. ¿Resuelve los problemas inmediatos que podrían afectar al trabajo?

Dimensión: Conductas orientadas a las relaciones

8. ¿Ofrece el apoyo y anima a las personas que realizan tareas difíciles?
9. ¿Cómo gestionas la confianza, solidaridad y contención?
10. ¿Expresa la confianza de que un individuo o grupo es capaz de afrontar una tarea difícil?
11. ¿Mantiene tratos sociales para construir relaciones?
12. ¿Ofrece asesoramiento y tutelaje cuando sea necesario?
13. ¿Selecciona nuevos miembros calificados para el equipo y la organización?
14. ¿Reconoce las aportaciones y logros?
15. ¿Cómo gestiona las emociones?
16. ¿Informa a otros acerca de las acciones que les puedan afectar?
17. ¿Ayuda a resolver los conflictos de manera constructiva?
18. ¿Utiliza los símbolos, ceremonias, ritos e historias para construir una identidad de equipo?

Dimensión: Conductas orientadas al cambio

19. ¿Interpreta los acontecimientos para explicar la necesidad de cambios urgentes?
20. ¿Imagina nuevas posibilidades estimulantes para la organización?
Gestión de empatía, escucha activa y rapport.

21. ¿Anima a las personas a considerar los problemas y las oportunidades de otra manera?
22. ¿Fomenta y facilita el aprendizaje colectivo dentro del equipo o la organización?
23. ¿Comunica y celebra los progresos conseguidos en los procesos de cambio?

Características del estilo de liderazgo

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades a la hora de comunicar?
2. ¿Qué conductas la hacen eficaz?
3. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la jefa del equipo?
4. ¿Cuál son sus fortalezas y debilidades?

Anexo A. 2: Cuestionario de entrevista a la jefa

Perfil profesional y noción de liderazgo

1. ¿Cuál es tu formación de grado y qué experiencia tenes?
2. ¿En quién te inspiraste como líder memorial y actualmente?
3. El ser líder ¿Qué cambios te permitió en tu vida personal y profesional?
4. ¿Has gestionado alguna capacitación de liderazgo?
5. ¿Qué es el liderazgo para vos?
6. ¿Conoces algún estilo de liderazgo?
7. ¿Con qué estilo te sentís más cómoda e identificada?
8. ¿Cómo es el liderazgo en la organización?
9. ¿Cómo ejerces el poder y la autoridad desde el rol?
10. ¿Cómo te describirías desde el rol?
11. ¿Podrías mencionar qué conductas te hacen ser efectiva?

Dimensión: Conductas orientadas a las tareas

12. ¿podrías mencionar algunas de ellas?
13. ¿Cuáles son tus responsabilidades principales?
14. ¿Planificas a corto y mediano plazo?
15. ¿Cómo manejas el tiempo?
16. ¿Elegiste a tus colaboradores o te los asignaron?

Dimensión: Conductas orientadas a las relaciones

17. ¿podrías mencionar alguna de ellas?
18. ¿Realizas reuniones de feedback?
19. Orientado a la *participación* ¿gestionas la supervisión del grupo o control individualizado de los integrantes?
20. ¿Cómo trabajas la motivación del grupo?
21. ¿Cómo te llevas con el área?
22. ¿Crees que tus colaboradores reconocen tus competencias?
23. ¿Con qué estilo de líder te reconocen tus colaboradores?
24. ¿Influye el género?
25. Durante la pandemia ¿Qué conductas te permitieron atender las necesidades de tus colaboradores?
26. ¿Las relaciones que entablas con tus colaboradores trascienden el ámbito de la organización?
27. ¿Construís herramientas de medición y monitoreo del siguiente desempeño?
28. ¿realizas sesiones de retroalimentación significativa?

Dimensión: Conductas orientadas al cambio

29. ¿Haces un *diagnóstico* y *seguimiento* del grupo?
30. Necesidad de *cambio* y *ajuste* ¿Qué papel tienen las estrategias?
31. ¿Qué rol cumplen tus *colaboradores* en tu gestión como líder?
32. Legitimación del poder ¿lo consideras para gestionar un cambio?
33. Capacidad de *influencia* del líder en los resultados ¿Qué opinión tenes del tema?
34. Sobre tus *debilidades* y *fortalezas* ¿Cuál es tu autopercepción?

35. Sobre tus *competencias duras y blandas* ¿Cuáles podés mencionar?
¿Qué le aporta a la gestión?
36. Condiciones externas al área y la organización (políticas, contexto, pandemia) ¿Con quién interactúas?
37. *Retos* para el cambio ¿tenes como meta el desarrollo de habilidades blandas en área?
38. *Hiperconectividad* ¿incorporan el uso de tecnologías digitales en el área?
¿con qué fin?

Anexo B. 1: Encuesta anónima a los colaboradores del DP de ARBA

Sobre la gestión del rol de liderazgo de la jefa del área

Marcar con (sí) o (no)

1. En su rol de líder ¿Qué estilo les parece que tiene?
 - Coercitivo o autoritario
 - Democrático
 - Afiliativo
 - Formativo
 - Ejemplar
 - Orientativo
2. ¿Cómo es la comunicación?
 - Formal
 - Informal
 - Ambas
3. ¿Cómo es la comunicación interpersonal?
 - Fluida
 - Escasa
 - Conflictiva
4. En función a la filosofía de la organización Establecen
 - Pautas
 - Códigos
 - Métodos de cómo llevar a cabo las tareas

Dimensión: Conductas orientadas a las tareas

5. ¿podrías mencionar alguna de ellas?
 - Planificación y organización del trabajo
 - Coordinación de las actividades
 - Obtención de los materiales, herramientas y apoyo técnico necesarios
 - Definición de objetivos de rendimiento
 - Seguimiento de las operaciones y del rendimiento
 - Resolución de problemas que afectan al trabajo

6. Sobre el desempeño ¿Usa herramientas de medición y monitoreo?

- Calidad de datos
- Rendimiento del capital invertido
- Productividad de los empleados
- Compromiso y retención de empleados
- Experiencia y satisfacción del cliente
- Actividad de competencia
- Flujo y retención de clientes
- Flujo y fuentes de talento
- Compromiso con la marca

Dimensión: Conductas orientadas a las relaciones

7. ¿podrías identificar alguna de ellas?

- Brindar apoyo y ayuda a sus colaboradores
- Demostración de confianza y seguridad
- Comprensión y consideración
- Esfuerzo por entender los problemas interpersonales
- Apoyo al desarrollo y progreso profesional
- Ayudar a resolver conflictos de manera constructiva
- Comunicación de la información
- Utilizar símbolos, ceremonias, historias para construir una identidad de grupo
- Aprecio por las ideas
- Brindar margen de autonomía en la realización del trabajo
- Reconocimiento de las aportaciones y de los logros de sus colaboradores
- Reforzar y mantener su autoestima y dignidad
- Seleccionar nuevos colaboradores calificados para formar parte del grupo y la organización

8. Sobre sesiones de retroalimentación significativa ¿hace *Feedback*?

- Ideas
- Respuesta
- Opinión

- Encuesta
- Comentario
- Resultado
- consejo

9. Con relación a la visión compartida del área ¿realizan un diagnóstico para construir colectivamente?

- Acuerdos
- Reglas internas
- Espacios de reflexión
- Aprendizajes
- Debate de ideas
- Intercambio y registros

10. En relación con la satisfacción de necesidades individuales ¿Cuál de ellas gestiona?

- Capacitación
- Reforzar vínculos
- Logro de metas
- Ascensos
- Reconocimiento y recompensas

11. Con relación a las competencias que posee la jefa ¿podrías reconocer algunos de estos indicadores?

- Autoconciencia (autoconfianza, autoevaluación)
- Autogestión (autocontrol, iniciativa, confiabilidad, adaptabilidad, orientación al logro, conciencia)
- Conciencia social (empatía, orientación al servicio, conciencia organizacional)
- Habilidades sociales (liderazgo visionario, influencia, desarrollo de otros, comunicación, catalizador de cambio, maneja conflictos, creación de lazos, trabajo en equipo y colaboración)

Anexo C. 1: Tablas

Tabla 10

Modelo Teórico

Ejemplos de conductas orientadas a las tareas, las relaciones y el cambio

Conductas orientadas a las tareas

- Organizar las actividades del trabajo para mejorar la eficiencia
- Planificar las operaciones a corto o mediano plazo
- Asignar el trabajo al grupo o individuos
- Clarificar los resultados esperados de la tarea
- Definir metas concretas y estándares para la realización de la tarea
- Explicar las normas, políticas y procedimientos operativos
- Dirigir y coordinar las actividades de trabajo
- Hacer un seguimiento de las operaciones y del rendimiento
- Resolver los problemas inmediatos que podrían afectar al trabajo

Conductas orientadas a las relaciones

- Ofrecer el apoyo y animar a las personas que realizan tareas difíciles
- Expresar la confianza de que un individuo o grupo es capaz de afrontar una tarea difícil
- Mantener tratos sociales para construir relaciones
- Reconocer las aportaciones y logros
- Ofrecer asesoramiento y tutelaje cuando sea necesario
- Gestionar las emociones
- Informar a otros acerca de las acciones que les puedan afectar
- Ayudar a resolver los conflictos de manera constructiva
- Utilizar los símbolos, ceremonias, ritos e historias para construir una identidad de equipo

- Seleccionar nuevos miembros calificados para el equipo y la organización

Conductas orientadas al cambio

- Interpretar los acontecimientos para explicar la necesidad de cambios urgentes
- Animar a las personas a considerar los problemas y las oportunidades de otra manera
- Fomentar y facilitar el aprendizaje colectivo dentro del equipo o la organización
- Comunicar y celebrar los progresos conseguidos en los procesos de cambio
- Imaginar nuevas posibilidades estimulantes para la organización

Fuente: elaboración propia

Tabla 11

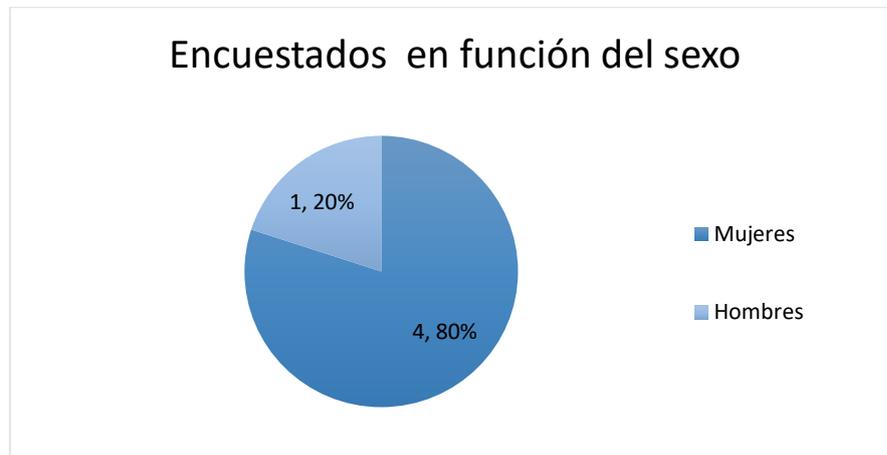
Muestra de los encuestados en función del sexo.

	Frecuencia
Mujeres	4
Hombres	1
Total	5

Fuente: elaboración propia.

Anexo C. 2: Gráficos

Gráfico 1

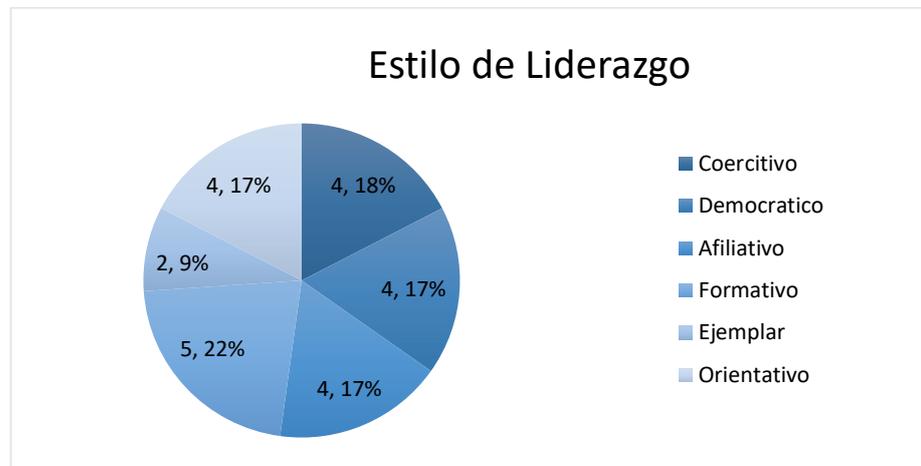


Valor: 5= encuestados

Porcentaje: 100% de la muestra

Análisis: de la serie "Encuestados en función del sexo", 4 encuestados son mujeres y 1 encuestado es hombre.

Gráfico 2



Análisis: de la serie “Estilo de Liderazgo”, los 5 encuestados marcaron (sí) en 1 indicador, 4 encuestados marcaron (sí) en 4 indicadores, mientras 2 encuestados marcaron (sí) 1 indicador.

Gráfico 3



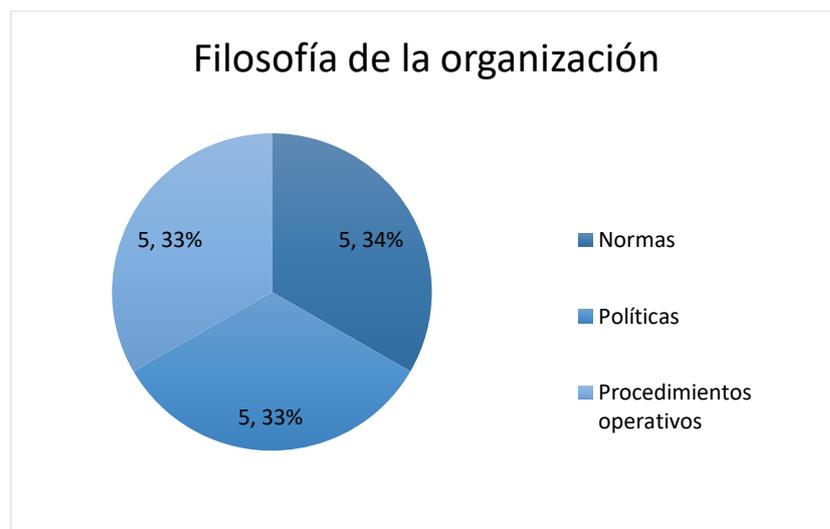
Análisis: de la serie “Comunicación”, los 5 encuestados marcaron (sí) en 1 indicador y 0 encuestados marcaron en los otros dos indicadores.

Gráfico 4



Análisis: de la serie “Comunicación interpersonal”, los 5 encuestados marcaron (sí) en 1 indicador y 0 encuestados marcaron en los otros 2 indicadores.

Gráfico 5



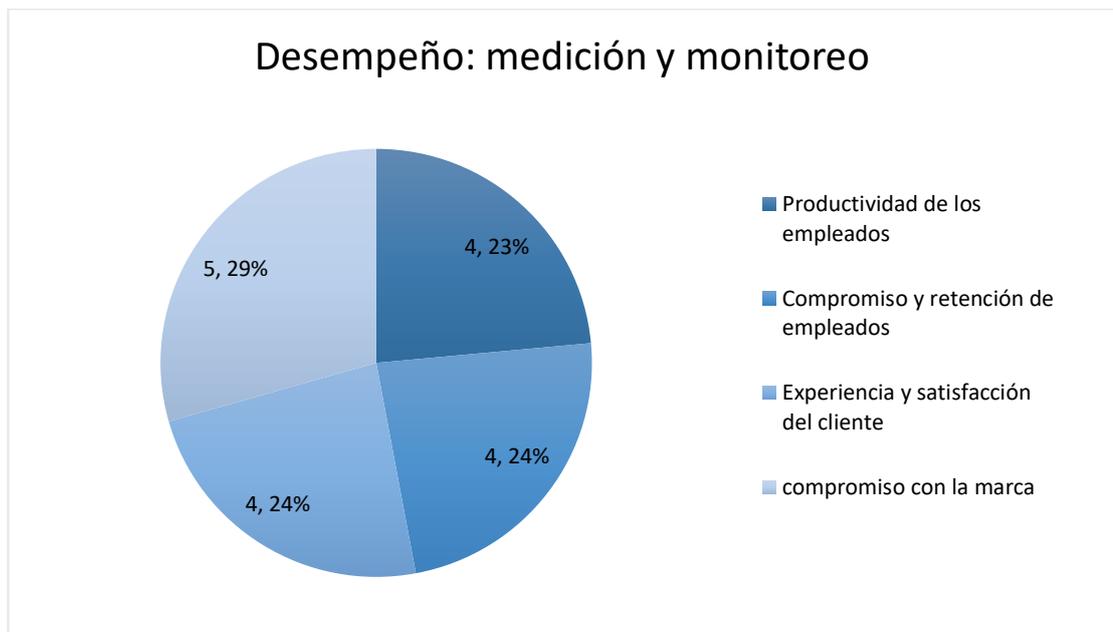
Análisis: de la serie “Filosofía de la organización”, los 5 encuestados marcaron (sí) en los 3 indicadores.

Gráfico 6



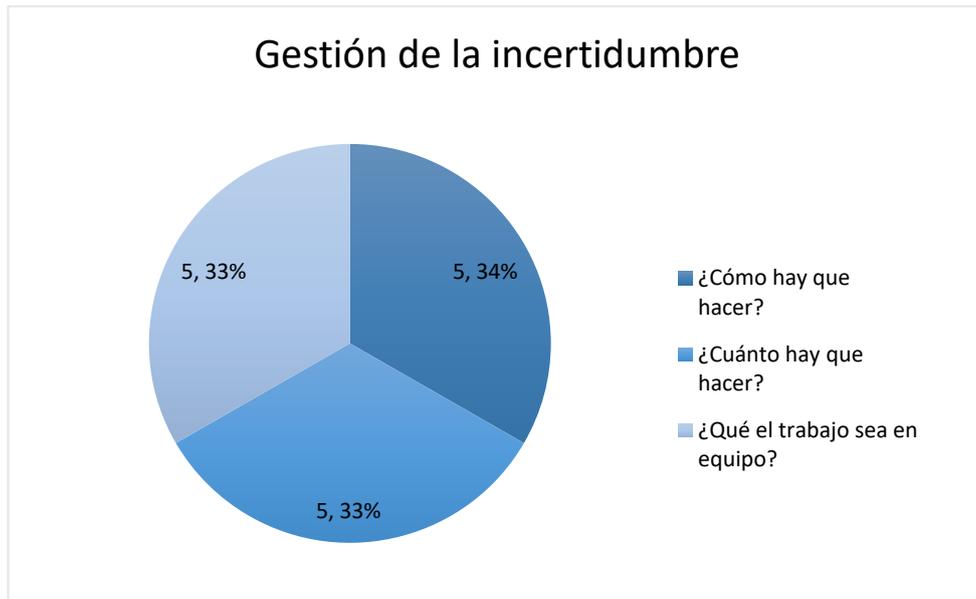
Análisis: de la serie "Gestiones orientadas a las tareas", los 5 encuestados marcaron (sí) en 4 indicadores y 1 encuestado marcó que (sí) en 2 indicadores.

Gráfico 7



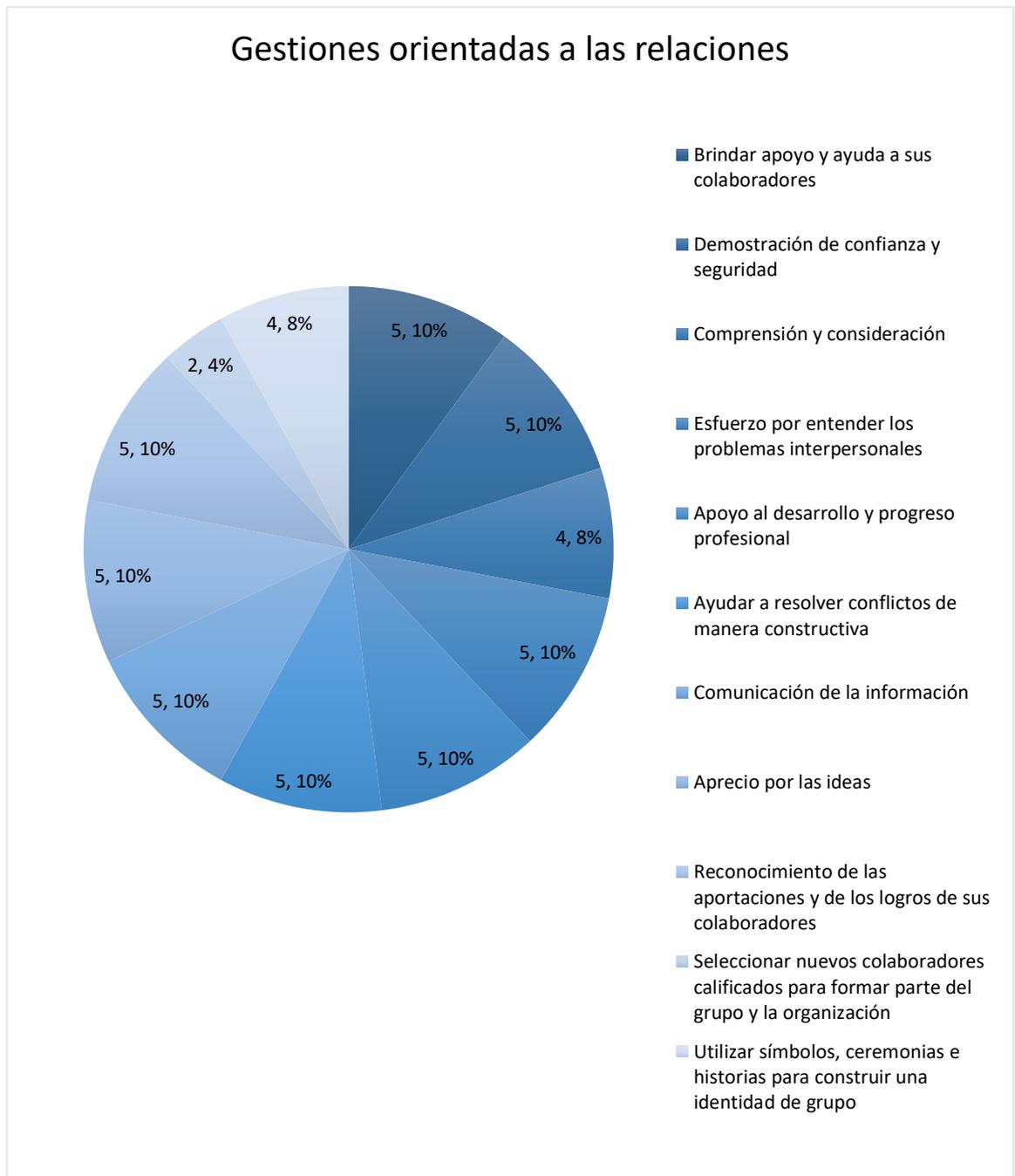
Análisis: de la serie “Desempeño: medición y monitoreo”, los 5 encuestados marcaron (sí) en 1 indicador y 4 encuestados marcaron (sí) en los 3 indicadores restantes.

Gráfico 8



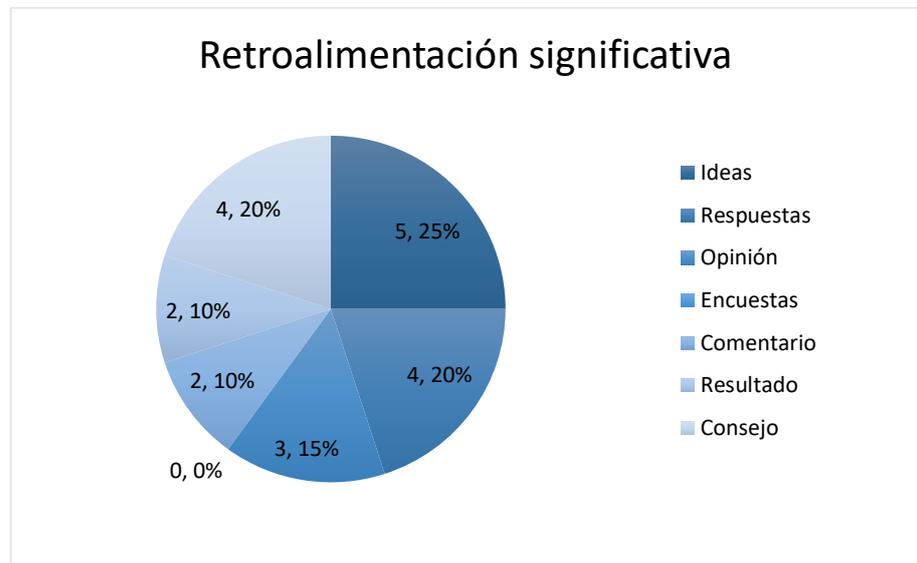
Análisis: de la serie “Gestión de la incertidumbre”, los 5 encuestados marcaron (sí) en los 3 indicadores.

Gráfico 9



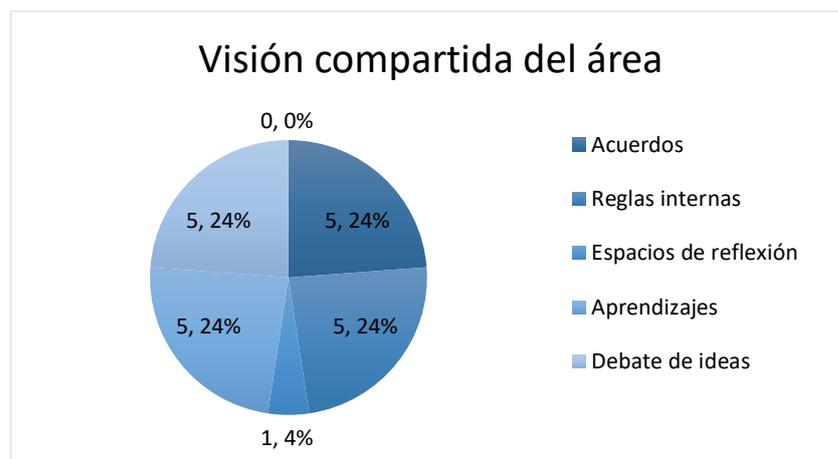
Análisis: de la serie “Gestiones orientadas a las relaciones”, los 5 encuestados marcaron (sí) en 8 indicadores, 4 encuestados marcaron (sí) en 2 indicadores y 1 encuestado marcó (sí) en 1 indicador.

Gráfico 10



Análisis: de la serie “Retroalimentación significativa”, 5 encuestados marcaron (sí) en 1 indicador, 4 encuestados marcaron (sí) en 2 indicadores, 3 encuestados marcaron (sí) en 1 indicador, 2 encuestados marcaron (sí) en 2 indicadores y 0 encuestados obtuvo 1 indicador.

Gráfico 11



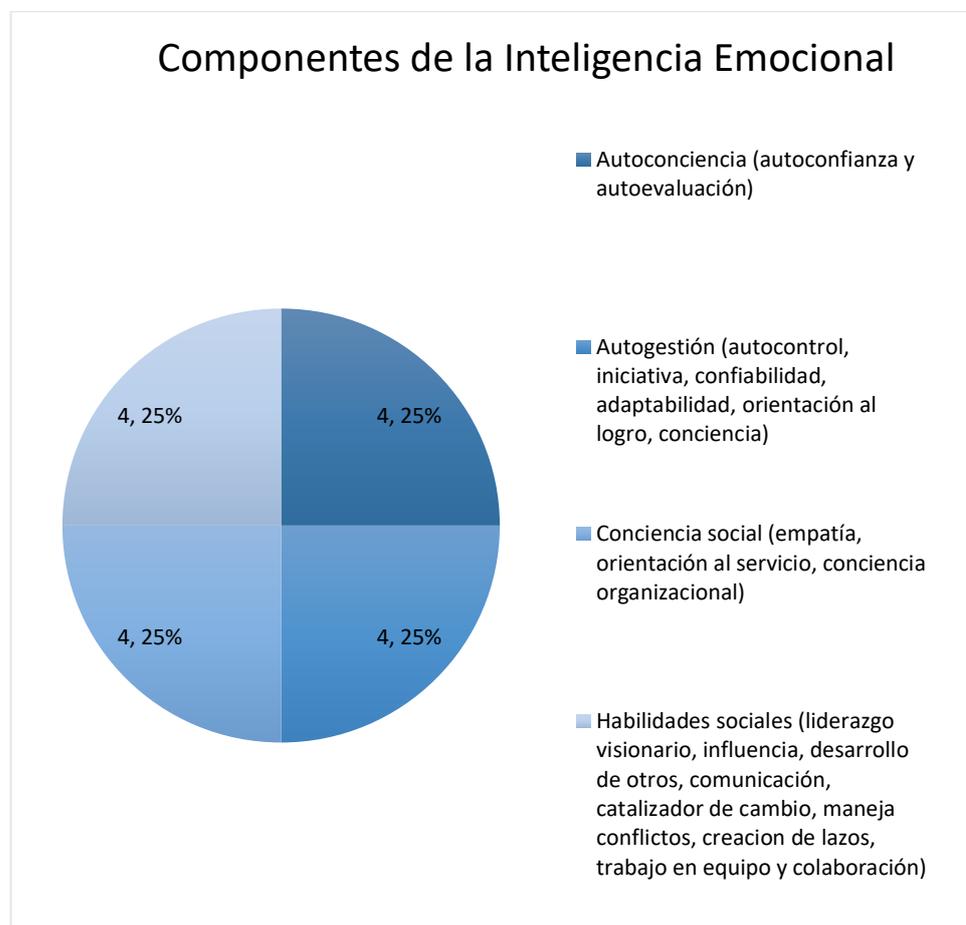
Análisis: de la serie “Visión compartida del área”, 5 encuestados marcaron (sí) en 4 indicadores, 1 encuestado marcó (sí) en 1 indicador y 1 indicador obtuvo 0 encuestado.

Gráfico 12



Análisis: de la serie “Satisfacción de necesidades individuales”, 5 encuestados marcaron (sí) en 2 indicadores, 4 encuestados marcaron (sí) en 1 indicador, 3 encuestados marcaron (sí) en 1 indicador y 0 encuestados obtuvo 1 indicador.

Gráfico 13



Análisis: de la serie “Componentes de la Inteligencia Emocional”, los 5 encuestados marcaron (sí) en los 4 indicadores

Anexo D.

Nota: El autor que se ha elegido para iluminar el camino acerca de la naturaleza del liderazgo es Gary Yukl, Doctor en filosofía, Psicología Industrial-Organizacional, UC Berkeley en la Universidad de Albany, Universidad Estatal de Nueva York, en su obra hace una introducción sobre el tema y nos propone conocer, mediante una serie de interrogantes, de cuáles serían algunas de sus posibles razones que genera tanto debate e interés en todo el mundo.

Para ello, indaga acerca de *¿Por qué determinados líderes (como Gandhi, Mahoma o Mao Tse-Tung) inspiraron tanto ardor y devoción? ¿Cómo llegaron otros (como Julio Cesar o Alejandro Magno) a crear grandes imperios? ¿Cómo es posible que algunas personas aparentemente sin cualidades sobresalientes (como Adolf Hitler o Claudio César) consiguieran encumbrarse al poder? (...) ¿por qué algunos líderes gozan del apoyo de un grupo de seguidores leales que estarían dispuestos a sacrificar sus propias vidas por ellos, mientras los subordinados de otros los desprecian hasta llegar a urdir su asesinato? (2008)⁴³*. Por lo que propone, hacer una recorrida desde una perspectiva sociohistórica para conocer aquellos fundamentos que lo sustentan.

Nota: La misión, la visión y los valores⁴⁴ de ARBA, prevista en la Ley N° 13766, Resolución Normativa N° 016/17, se definen como:

Misión

La Agencia de Recaudación de la provincia de Buenos Aires tiene como misión ejecutar eficientemente la política tributaria mediante la determinación, fiscalización y percepción de los tributos y accesorios dispuestos por las normas legales, administrar el Catastro Territorial y brindar servicios a otros organismos

⁴³ YUKL, Gary. (2008). Introducción: La naturaleza del liderazgo. *Liderazgo en las organizaciones* 6ª ed. (Capítulo 1, p. 1,2) PEARSON EDUCACION. S.A., Madrid.

⁴⁴ Resolución N° 71/156 (28 de marzo 2017). Compromiso de gestión 2017.
https://www.arba.gov.ar/archivos/Descargas/156_1.pdf

públicos, promoviendo el cumplimiento voluntario y contribuyendo al bienestar económico y social de la ciudadanía.

Visión

Ser un organismo ejemplar en la calidad de los servicios y en la administración de las relaciones con el ciudadano necesarias para cumplir equitativa y eficazmente con las metas de recaudación, ocupado en la continuada en conformar un equipo profesional, especializado y comprometido con su labor, que actúe en un marco de integridad y de permanente búsqueda de la innovación necesaria y productiva mediante el uso de tecnología de avanzada.

Valores

Los siguientes valores son los pilares de la transparencia de ARBA:

- **Ética:** realizar el trabajo con total integridad.
- **Respeto:** aceptar la individualidad y ejercer el derecho de expresarse y actuar en equipo y con libertad, sin menoscabo de los derechos y responsabilidades de los demás.
- **Honestidad:** realizar las acciones laborales o personales en forma correcta y con apego a principios éticos y en concordancia con las buenas costumbres.
- **Responsabilidad:** capacidad para responder por los actos y acciones y de asumir las consecuencias de las decisiones tomadas, promoviendo conductas concretas que conlleven al cumplimiento.
- **Compromiso:** brindar información completa, clara, oportuna y abierta al alcance de todos, utilizando procedimientos eficaces y a la vez conocidos, públicos y uniformes.

De igual manera, las normas que regulan el accionar del DP en particular, se enmarcan en:

1. Evaluar la conveniencia y oportunidad, en conjunto con el organismo competente, de los medios de comunicación elegibles a fin de garantizar la difusión de las actividades del organismo.
2. Obtener y elaborar periódicamente la información de acceso público y privado referidas a rating, circulación y demás unidades de medición de los medios de comunicación masivos e internet.
3. Confeccionar reportes gráficos con análisis de costos e información sobre niveles de inversión en los medios y realizar el seguimiento de la ejecución de la pauta autorizada.
4. Gestionar el trámite correspondiente al pago de las Órdenes de Publicidad autorizadas.
5. Informar a los medios y verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos para su incorporación al Registro Oficial de Medios Publicitarios.
6. Llevar el legajo interno de proveedores de publicidad de la Agencia