

## **GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO** **Ideas para la mejora en Pymes argentinas**

## **TALENT MANAGEMENT AND LEADERSHIPS** **Ideas for improvement in Argentine SMEs**

Germán Di Trolío<sup>1</sup>

### **Resumen**

En el ámbito organizacional, los temas de liderazgo han sido estudiados desde mediados del siglo XX. Sin embargo, algunos autores señalan que -durante muchos años- las universidades no se enfocaban en desarrollar las competencias inherentes al liderazgo, sino que sólo se orientaban a formar administradores. Posiblemente, correspondía a la demanda tanto de las organizaciones como del contexto de aquella época. Sin embargo, en la actualidad, el modelo feudal -de dirección, poder y control- ha quedado obsoleto a los efectos de responder a las nuevas necesidades organizacionales y de las personas que se desempeñan en el mundo laboral.

La gestión del talento resulta un tema más actual y surge como resultado del nuevo contexto mundial. El gran disparador parte del entendimiento, del lado de las organizaciones, de abandonar la idea de no buscar para un trabajo hombres extraordinarios, sino desarrollar modelos sistemáticos. En la actualidad, requerirán comprender cómo atraer, desarrollar y fidelizar conocimientos, habilidades y actitudes a los efectos de -luego- brindarles un ambiente sinérgico donde puedan desarrollar todo su potencial. En definitiva, la gestión del talento impacta en el desarrollo de los líderes -actuales y potenciales- y, a su vez, el liderazgo impacta en la gestión de las personas.

En la actualidad, existen organizaciones que desarrollan a sus líderes, esforzándose en atraer, retener, desarrollar y fidelizar a las personas talentosas a fin de lograr acciones y recursos difíciles de imitar. Sin embargo, en Argentina conviven -con dichas organizaciones- empresas Pyme que muestran un cierto letargo en la incorporación de tales acciones, orientándose -mayormente- a la administración de recursos.

**Palabras clave:** administración de empresas; gerenciamiento; liderazgo; motivación.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración de Empresas (Universidad de Morón, Argentina). MBA, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Docente en la Universidad de Morón y en la Universidad Tecnológica Nacional. Correo electrónico: germanditrolío@yahoo.com.ar

-  
Artículo recibido: 12/05/2019 | Artículo aprobado: 15/06/2019.

## Abstract

*Leadership has been studied in organizational scope since mid-twentieth century. However, some authors point out that the universities did not focus on developing leadership skills, just only focused on developing administrators, possibly by the demand of the organizations context. Nowadays, the feudal model (supervision, power and control) is not active anymore; because of the new organizational requirement and the demand that people who work in this environment as well.*

*Also the current demand of the talent management comes from the new world context. The organizations realized that they do not need looking for a “perfect worker”, just develop systematic models to attract, develop and optimize knowledge, skills and aptitudes to the potential of employees.*

*Talent management impacts in the leader’s development (current and potential) and leadership impacts in the people management. At present, there are organizations that develop their leaders by encouraging, attracting and optimizing people talent, getting unique resources. However in Argentina, pymes rarely use this kind of methods, because the companies only tend to administrate resources.*

**Keywords:** *business administration; management; leadership; motivation.*

## Introducción

El liderazgo resulta fundamental en cualquier organización que pretenda sobrevivir en este mundo hiperconectado y globalizado, donde los desafíos son más complejos, los cambios se producen -cada vez- con mayor velocidad y se acorta tanto el ciclo de vida de los productos como el de los negocios.

Hatum (2011) indica que la era del "empleo de por vida" -donde existía un acuerdo tácito entre el empleado (brindar fidelidad) y el empleador (asegurar empleo)- ha quedado muy lejos en el tiempo. En el mundo moderno -donde las organizaciones requieren anticiparse a los cambios y las nuevas generaciones son más exigentes, tanto en su rol de empleados como en su rol de consumidores- resulta fundamental contratar, desarrollar y retener talento.

En el mismo sentido, Echeverría (2009) y Franchi (2009) señalan que el aporte de Taylor (Escuela Clásica) resultó extraordinario en su época. Sin embargo, no resulta posible seguir administrando las organizaciones del siglo XXI con las ideas que resultaron exitosas en el siglo XX.

Por su parte, Forjado (2014) indica que las empresas Pymes se centran en la gestión de los recursos financieros, económicos y tecnológicos, quitando importancia a los recursos humanos. Así, deviene imperativo -para estas empresas- comenzar a desarrollar los factores humanos a fin de lograr desarrollar a las personas, optimizar su clima laboral, gestionar los conflictos, hacer más eficiente la toma de decisiones y formar equipos de trabajo de alta *performance*. En otras palabras, a gestionar al talento como una verdadera ventaja competitiva.

Por lo mencionado con anterioridad, se debe entender el nuevo rol del líder y cómo impacta en los resultados organizacionales.

Por otro lado, Franchi (2009) y Navarro, Navarro y Nieto (2011) advierten que existe una falta de liderazgo en las organizaciones, produciendo que las empresas orienten todas sus energías a optimizar su funcionamiento y descuidando los aspectos humanos. Esto sucede en un momento de cambios vertiginosos y competencia extrema donde escasean aquellos capaces de liberar el potencial creativo de los colaboradores.

En el mismo sentido, Covey (2011) señala que el liderazgo se centra en ayudar a que las personas salgan de su zona de confort a los fines de desarrollar sus habilidades, se complementen y potencien sus aportes individuales orientándose al logro colectivo.

Como señala Muypyme (2015), en las empresas Pymes los jefes y gerentes tienden a estar menos formados en los temas inherentes a la gestión del talento debido a la poca importancia que dichas empresas le otorgan. Por lo mencionado con anterioridad, las personas no rinden en su plenitud, poseen un crecimiento irregular, no poseen habilidades de comunicación y trabajan en un clima competitivo y tóxico.

## La importancia del liderazgo

Como señalan Hatum (2011), Berthal y Wellis (2006) y Whiteley (2000), el liderazgo resulta fundamental en cualquier organización que quiera sobrevivir en este mundo hiperconectado y globalizado, donde los desafíos son más complejos, los cambios se producen -cada vez- a mayor velocidad y donde se acortó tanto el ciclo de vida de los productos como de los negocios. En este contexto, los autores insisten que:

- Deviene importante la adaptación y, si es posible, anticiparse a fin de quedar mejor posicionados respecto a la competencia.
- Se presencia la era del conocimiento y, es por ello, que las organizaciones necesitan personas que las ayuden a diferenciarse en los mercados, por lo cual resulta fundamental contratar, desarrollar y retener conocimiento.
- Como resultado de lo mencionado con anterioridad las compañías ya no contratan mano de obra poco calificada pues la tecnología se ocupa de realizar esas tareas operativas.
- Resulta importante señalar que -en la actualidad- conviven hasta cinco generaciones dentro de una organización:
  - » Tradicionalistas nacidos desde 1936 a 1945.
  - » *Baby Boomers* nacidos desde 1946 a 1964.
  - » Generación X nacidos desde 1965 a 1980.
  - » Generación Y nacidos desde 1981 a 1994.

Cada una de ellas con sus percepciones particulares interactuarán en un ambiente de interdependencia ocupando diferentes roles.

- En tal sentido, los retos y los desafíos que deben enfrentar los líderes son cada vez más complejos y demandan mayores competencias.

Por todo lo expuesto con anterioridad, deviene imperativo entender el nuevo rol que desempeñan y cómo impacta en los resultados de las organizaciones.

## Liderazgo organizacional

Robbins (2009) indica que el liderazgo se encuentra relacionado con la capacidad de influenciar que tiene una persona sobre otras a fin de que todas ellas se comprometan con un objetivo establecido. Destaca la importancia de comprender que el líder de un equipo puede o no ocupar una posición de poder formal debido a que el liderazgo es independiente del organigrama de la organización. Por otro lado, establece -como elemento importante a los fines de llegar a ser un líder- la credibilidad y autenticidad ya que las considera como base elemental para desarrollar la confianza del equipo hacia su persona.

Por su parte, Griffin y Moorhead (2010) señalan que quien logra con éxito el liderazgo posee ciertas competencias personales que lo ayudan a influir con éxito en las percepciones, creencias, actitudes y conductas de las personas a los efectos de lograr el compromiso con un objetivo establecido incorporándolo como propio. Complementa lo expuesto con anterioridad señalando que dicha influencia no se logra desde la coerción, es decir por la autoridad formal, sino desde un enfoque totalmente informal.

Resulta importante el aporte de Kotter (1996) quien señala -como un aspecto clave- las habilidades personales para lograr que los seguidores, por voluntad propia, se alineen detrás del objetivo son esenciales para poder tener éxito en el liderazgo de hoy.

A su vez, Lussier y Achua (2010) sugieren que el proceso de liderazgo se trata de una influencia recíproca entre el líder y sus seguidores. De esta forma, el líder comunica sus ideas, conoce a sus seguidores, entiende cómo motivarlos y desarrolla la confianza del equipo. Así, los líderes no solo deben centrarse en los intereses organizacionales sino -también- conocer los intereses de cada persona debido a que ambos deben mancomunarse. Lograr esa unión es una de las responsabilidades que recae en el líder.

Asimismo, Navarro, Navarro y Nieto (2011) señalan que el liderazgo se trata de convencer a las personas, de conocerlas, saber para qué son buenos y qué les gusta hacer. De este modo, los líderes se distinguen por la capacidad que poseen para interactuar con su equipo, brindarles confianza y lograr un involucramiento colectivo.

Por su parte, Lafuente (2011) y Senge (2016) sostienen que no es viable la idea de identificar a un líder como una persona que tiene todas las repuestas, los conocimientos y las habilidades para guiar a una organización o a un equipo de trabajo. Por otro lado, indican que el liderazgo consiste no solo en observar e imaginar el futuro, sino en la capacidad de influir en él para crearlo.

Por todo lo desarrollado, se puede entender que el líder no es una persona que se encuentra en un pedestal, como si fuera un director de orquesta, al que hay que rendirle culto, obedecer acatando sus decisiones y actuando en consecuencia, sin importar los pensamientos, intereses y necesidades de los miembros de la organización. Por el contrario, un líder es un miembro más del equipo quien tiene la tarea de conocer a cada una de las personas que lo conforman, escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. Representa un trabajo arduo donde debe ganarse sus mentes y sus corazones con el propósito de lograr el mayor compromiso por parte de cada una de las personas. Puede o no ocupar una posición jerárquica dentro de la organización y -es por ello- que es producto de la influencia interpersonal, del respeto que logró por lo que representa para ellas, por lo que es como persona, sus conocimientos y/o su experiencia, pero -por sobre todas las cosas- porque confían en él. El líder tiene una visión de futuro y debe inspirar a las personas a que combinen sus competencias y sus esfuerzos a fin de hacerla realidad.

## Jefe versus líder y poder versus autoridad

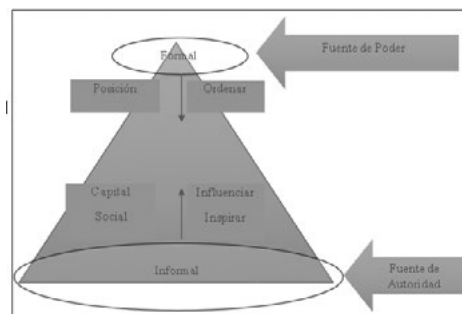
Como señala Kotter (1996), durante años -producto de la administración industrial- los términos jefe y líder se consideraron sinónimos. Actualmente, se presencia una marcada diferenciación entre ambos conceptos debido a que -en la era del conocimiento- se requieren nuevas y diferentes competencias.

Robbins (2009) y Van Morlengan (2016) entienden como poder formal al que proviene del organigrama, asociándolo con la capacidad que tiene un jefe de hacerse obedecer debido al premio o castigo que puede otorgarle. Por otro lado, indica que el poder personal no se relaciona con un puesto formal, sino como resultado de ciertas competencias técnicas y/o personales. Esta última fuente de poder resulta la más eficaz de las dos ya que genera un compromiso mayor, aumenta la motivación y el rendimiento de las personas. Concluyen que -a diferencia del poder- la autoridad se adquiere por el reconocimiento que los seguidores le otorgan al líder, dando como resultado la legitimación.

Por su parte, Puig (2012) expresa que la base de la inspiración de las personas es la autoridad y el líder la obtiene debido a que es otorgada por sus seguidores. Mediante dicha autoridad hacen crecer a sus seguidores desarrollando, en ellos, nuevas competencias y logrando que muchos de ellos se conviertan en nuevos líderes. El corazón de la autoridad se basa en lo que el líder es como persona, en los valores que representa y en su integridad.

Por su parte, Van Morlengan y Ayala (2011) y Navarro, Navarro y Nieto (2011) señalan que lo ideal sería que toda persona que ocupe un puesto jerárquico tenga -además- su cuota de autoridad otorgada por sus seguidores. Dicho de otro modo, que toda persona que ocupe un puesto formal posea conocimientos, habilidades, actitudes y valores que respalden su poder y lo ayuden a ganarse el respeto y la admiración de las personas. Agregan a lo expuesto, que los jefes se convierten en líderes cuando adquieren la capacidad de escuchar, conocer y entender a las personas. De lo expuesto, deviene posible plantear el siguiente cuadro.

### Cuadro 1: Jefe versus Líder; Poder versus Autoridad



**Fuente:** Elaboración Propia (2018)

## Liderazgo en las organizaciones: Sus problemáticas

Como mencionan Tichy (2003) y Hatum (2011), la diferencia entre organizaciones como Kodak, Westinghouse, AT&T y American Express, que han sido desplazadas en el mercado, respecto de otras compañías como *GE*, *Compaq Computers*, *Starbucks*, *Google*, *Facebook* y *Staples*, entre otros, es que estas últimas (empresas exitosas de los últimos tiempos) cuentan con un liderazgo diferenciador y superlativo.

### El Principio de Peter

Puchol (2007), Flojo (2013) y Chiavenato (1999) señalan que existen empresas donde las personas ascienden por sus competencias hasta demostrar su incompetencia. En otras palabras, a lo largo de su carrera profesional- las personas van logrando diversos ascensos como resultado de desempeños pasados hasta llegar al puesto donde la persona demuestra su incompetencia. A su vez, el desenlace resulta crítico pues la persona que contaba con excelentes rendimientos pasados termina abandonando la organización por decisión propia o de la compañía.

Alles (2016) complementa lo expuesto con anterioridad, ya que señala que una persona no solo debe ser ascendida como resultado de su desempeño pasado, sino que también se deben tener presente las competencias actuales de las personas, sus talentos potenciales y los requisitos que demanda la nueva posición.

### Efecto Pigmalión

Martínez (2011), Hernández y Martínez (2017) y Lussier y Achua (2016) plantean que las actitudes del líder y las expectativas que posee respecto a sus seguidores predicen la conducta y el desempeño de los mismos. Es por ello que los autores entienden que dicho efecto se debe a una profecía auto-cumplida por el directivo. Si el equipo recibe *inputs* positivos del líder es probable que aumente su rendimiento y realice cada vez mejor sus funciones. Si las capacidades de los empleados son siempre cuestionadas por parte del líder afectará a la calidad de su trabajo. El peor mensaje que se puede emitir a sus seguidores es esperar muy poco de ellos pues resulta un impacto fuerte en la motivación y la confianza.

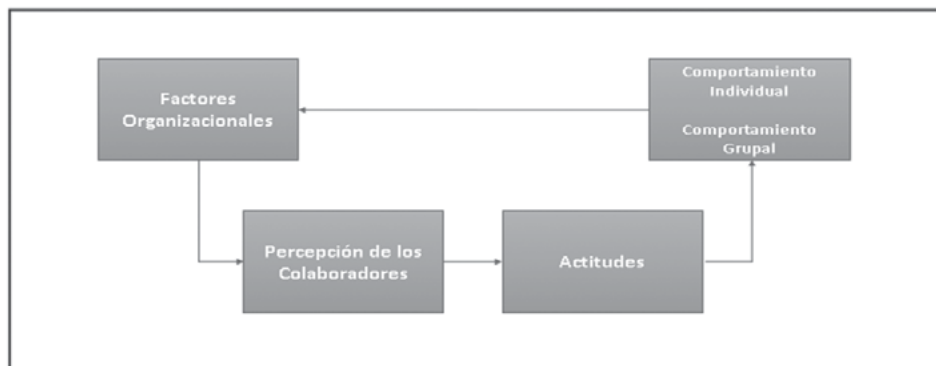
### El liderazgo y la motivación

Lussier y Achua (2016), Chiavenato (1999), Robbins y Judge (2009), Griffin y Moorhead (2010), Palomo Vadillo (2010), Van Morlengan y Ayala (2011), Davis y Newstrom (1999) y Puig (2012) señalan que motivar es dar motivos para una acción. La gran dificultad deviene a que cada persona posee diferentes necesidades y deseos produciendo diferentes tipos de comportamientos. Dicha complejidad es la que deben entender y afrontar los diferentes líderes de un equipo a fin de canalizar los esfuerzos personales, obtener el mejor resultado de cada miembro y potenciar los aportes individuales a fin de obtener un resultado final que sea superior a los aportes individuales.

Chiavenato (1999), Van Morlengan (2016) Davis y Newstrom (1999) indican que el concepto de motivación deriva -indefectiblemente- en el clima organizacional. Así, los autores, entienden al clima organizacional como la propiedad o cualidad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

En el siguiente Cuadro, se muestra la relación existente entre las percepciones de los individuos, sus actitudes y el clima organizacional.

**Cuadro 2: Esquema del clima organizacional**



**Fuente:** Elaboración Propia (2018)

Palomo Vadillo (2010), Van Morlengan y Ayala (2011) y Franchi (2009) plantean que el líder debe conocer a sus seguidores. O sea, que deben conocer el potencial, las fortalezas y las debilidades de cada persona, y -también- deben saber qué cosas les están sucediendo, tanto en el ámbito laboral como personal. Por otro lado, debe lograr un ambiente de trabajo sinérgico, constructivo y justo, potenciando los aportes individuales a fin de que el producto final sea mayor que la suma de los aportes individuales. Para ello, debe lograr despertar el interés y el compromiso de las personas.

Como señalan Van Morlengan y Ayala (2011), la motivación potencia las habilidades de las personas y -por ende- la desmotivación disminuye el rendimiento de las competencias personales. No se trata de que la motivación genere mayores competencias, sino que la persona canalice sus esfuerzos y utilice todas sus habilidades y sus conocimientos al logro de un objetivo. Por otro lado, también se encontrará con mayor predisposición a la colaboración y cooperación con sus compañeros. Es por ello, que las emociones y los sentimientos resultan factores clave en el rendimiento de las personas. Todo líder debe conocer, comprender y trabajar sobre dichas emociones a fin de lograr el máximo potencial de su equipo.



## Gestión del talento

Gennari (2013) señala que -durante muchos años- tanto en las organizaciones como en las universidades los conceptos clima organizacional, cultura organizacional y capital humano se trataban de conceptos intangibles que, si bien existían, pasaban desapercibidos y no se les brindaba la atención que realmente ameritaban. Mediante la incorporación de las nuevas generaciones al ámbito laboral, la globalización y los cambios del comportamiento de los consumidores, las organizaciones comenzaron a evaluar el verdadero impacto que produce la gestión del capital humano en los resultados organizacionales. Por ende, las compañías comenzaron a replantear sus valores, sus estilos de liderazgo y sus procesos a los efectos de relacionar la atracción, retención y potenciación del talento con la productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente. El autor señala que las mejores empresas para trabajar obtienen excelentes resultados para sus accionistas, clientes y colaboradores.

A los efectos de complementar lo expuesto con anterioridad, Saracho (2011) señala que -entre los años 1997 y 2000- la consultora McKinsey intentó determinar cómo las grandes empresas generaban equipos de alto desempeño, atrayendo y desarrollando a sus miembros. Los resultados de la mencionada investigación predijeron la guerra por el talento que sería inminente para aquel entonces y que se percibe en la actualidad. Por otro lado, el mismo estudio concluye que las empresas exitosas cuentan con líderes obsesionados por la gestión del talento pues cuentan con el mejor talento del mercado.

A su vez, Dyer y Lucier (2002) señalan que, en la actualidad, las organizaciones que obtienen mejor rendimiento corresponden a las que han logrado generar ambientes atractivos, donde los empleados cuentan con experiencias laborales gratificantes.

Hatum (2011) entiende al talento como los conocimientos, habilidades, experiencia, juicio y actitud con las que cuenta una persona a los efectos de realizar una tarea de forma exitosa.

Por su parte, Saracho (2011) señala a las personas con talento como aquellas que agregan valor crítico a la organización. A su vez, entiende la gestión del talento como una actividad estratégica alineada con la estrategia del negocio, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización.

Hatum (2011) y Cheese (2008) plantean que la preocupación de las organizaciones respecto a la gestión del talento se incrementa -año tras año y en todo el mundo- debido a que solo pueden lograr una ventaja competitiva y sostenida las empresas que desarrollan recursos valiosos y difíciles de imitar. Por otro lado, señalan que el liderazgo es una competencia fundamental a los efectos de la presente estrategia pues las empresas de alto rendimiento se diferencian por su calidad y solidez en el liderazgo.

## Pymes y liderazgo en Argentina

### Pymes en Argentina

Como se desprende del Ministerio de Producción de la Nación Argentina (2017), en la Argentina el tamaño de una empresa se establece según su monto anual de facturación -Neto de I.V.A-. Dicha segmentación -también- se lleva a delante teniendo en cuenta la actividad productiva ya sea de la construcción, servicio, comercio, industria y minería, y agropecuario.

Producto del cruce de ambas variables resultan las siguientes categorías:

- Microempresa
- Pequeña empresa
- Mediana Tramo 1
- Mediana Tramo 2

A los efectos del presente estudio, se considerará una Pyme a aquella empresa que factura entre \$30.000.000 y \$230.000.000 de pesos □ Netos de I.V.A- en promedio respecto de sus últimos tres ejercicios.

### Las Pymes y el Liderazgo

Forjado (2014) señala que resulta fundamental para las empresas Pyme entender cómo generar líderes y gestionar conceptos como la cultura y el clima organizacional. Sin embargo, sugiere que un gran número de Pymes dejan de lado la gestión de los conceptos mencionados.

En la misma línea, Gestión Empresarial (2017) señala que las Pymes tienen por delante un desafío importante, el que se refiere a cambiar su modelo de gestión a los efectos de atraer a las nuevas generaciones pues las mismas demandan mayor participación, objetivos desafiantes y agregar valor a las empresas. Agrega que -en la actualidad- la mayoría de las posiciones jerárquicas se encuentran ocupadas por jefes y no tanto por líderes, por lo que resulta imperativo que adopten las nuevas tendencias del *management*, modernizando el organigrama, implementando las nuevas herramientas tecnológicas, flexibilizando su cultura, otorgando libertad con responsabilidad a sus empleados y generando ámbitos cooperativos donde la persona pueda ser parte de la estrategia y, así, generar valor la compañía.

Navarro, Navarro y Nieto (2011) señalan que existe un reto para los directivos, sobre todo de empresas Pyme, que es entender que el concepto -dirigir- cambió y ya no es solo mandar, sino lograr que los colaboradores sientan compromiso respecto de lo que se debe hacer, hagan propio el objetivo y se esfuercen voluntariamente en el logro del mismo.

Tal lo planteado en el presente apartado, se observa que las empresas Pyme deben enfrentar

un cambio respecto a su estilo de gestión pues es imperativo que se *aggiornen* respecto a las nuevas tendencias, deben romper sus actuales paradigmas de gestión, ya que no se puede gestionar a las nuevas generaciones y los nuevos mercados, con ideas de la revolución industrial. Deben comenzar a generar líderes, gestionar la cultura y el clima organizacional si desean convertirse en empleadores atractivos para los nuevos talentos del mercado.

## Principales indicadores para la gestión del talento

Chiavenato (1999) y Becker, Houselid y Ulrich (2002), Huete (2016) señalan que las métricas a utilizar deben encontrarse delineadas de forma tal de lograr medir el grado de maximización del capital humano en la organización. Es decir, se debe medir la gestión de RRHH como un sistema integrador respecto de las políticas, las decisiones y el grado de cumplimiento de la estrategia. Así, resulta imperativo que exista una correlación entre lo que se mide y lo que resulta importante para la organización.

En el Cuadro adjunto debajo, se pueden apreciar los principales indicadores de gestión del talento planteados por los autores:

**Cuadro 3: Indicadores de Gestión del Talento**

Indicadores de Gestión del Talento	
Índice de ausentismo.	Porcentaje de empleados con planes de carrera
Tasa de retención de talento.	Número de solicitudes por oferta de trabajo.
Antigüedad media de empleados.	Índice de accidentes.
Novel de Compromiso o satisfacción.	Calidad de Clima Organizacional.
Tiempo promedio de contratación	Costos de Rotación de Personal.
Días de formación por empleado	Promedio de Edad de Empleados.
Relación del salario respecto a la media de mercado	Índice de Profesionalización.

**Fuente:** Elaboración Propia (2018)

## Encuestas

Por un lado, se ha realizado una encuesta a supervisores, jefes, gerentes y directores de empresas Pymes de Argentina, la cual fue contestada en base a las experiencias personales de cada encuestado respecto a su carrera profesional. Por otro lado, se ha realizado una encuesta a colaboradores de empresas Pymes de Argentina, la cual fue contestada en base a las experiencias personales de cada encuestado. Las mismas se llevaron adelante a los efectos de contraponer las percepciones de los jefes y los colaboradores respecto de tópicos relevantes a los fines de la presente investigación.

En el Cuadro adjunto debajo se puede apreciar el resultado de la contraposición indicada en el párrafo anterior:

**CUADRO 4: Contraposición de los resultados de las encuestas a jefes y colaboradores**

	Jefes	Colaboradores
Resulta considerado líder	73%	27%
Interiorización respecto de aspectos personales.	87%	30%
Confianza que poseían los colaboradores respecto del jefe.	93%	46%
El 97% de los jefes consideraron a la motivación como factor clave de la gestión. Sin embargo, el equipo se encuentra motivado:	86%	37%
Los colaboradores consideraron que su jefe no reconocía sus logros, los reconocía muy esporádicamente o de forma ineficiente.	-	58%
Los colaboradores lo veían como un ejemplo a seguir.	83%	30%
Sus actos resultaban coherentes con sus dichos.	100%	43%
Clima Organizacional.	100% B o MB.	50% Reg. o Malo
Relación que mantenían los jefes con los miembros de sus equipos	73,3% - Generan relación y tienden vínculos	70.3% - Distante o estrictamente profesional

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Asimismo, se puede agregar a lo expuesto que el 70% de los jefes entendió que las personas emigran de la organización buscando mayores sueldos y mejores beneficios. A su vez, el 50% de los jefes consideró que existían competencias inherentes al liderazgo que no habían podido desarrollar durante su carrera profesional. En la misma línea, el 70% de los colaboradores entendieron que las organizaciones donde se encontraban desempeñando sus funciones no los ayudaba a desarrollar competencias a futuro. Se puede agregar -también- que el 73.3% de los colaboradores consideró que las organizaciones no contaban con planes de carrera.

### Entrevista con informantes-clave

Con la finalidad de recolectar los puntos de vista de diferentes profesionales en relación con el liderazgo y la gestión del talento en empresas Pymes de Argentina, se han realizado entrevistas con preguntas semi-estructuradas.

Los especialistas señalaron que las empresas Pyme de Argentina descuidaban tanto los aspectos humanos como los relacionados al liderazgo por el desconocimiento de sus directores y de las personas que llevaban adelante el Departamento de RRHH. Esto se debía a que desconocían, también, el aporte que podía realizar un Departamento de RRHH al negocio, pues consideraban -de forma errónea- que la mencionada área no se encontraba relacionada con la gestión y -por ende- con la rentabilidad del negocio. Las Pyme debían cambiar su modelo mental debido a que seguían contando con un organigrama piramidal y -aún- mantenían vivas las ideas de Taylor y Fayol, donde quien tomaba las decisiones

era quien se ubicaba en la cima -ya que era quien más conocía del negocio- manteniendo la misma concepción del hombre y, en tal sentido, a las personas las seguían considerando simplemente un costo fijo. A tales efectos, si algún colaborador se iba de la organización entendían que otra persona ocuparía su lugar sin incurrir en mayores costos.

Asimismo, los especialistas consideraron que el liderazgo no se encontraba relacionado con dotes divinos o mágicos, sino que consistía en un proceso de aprendizaje por el que toda persona que quisiera ocupar un puesto de liderazgo debía desarrollar las competencias necesarias. Sin embargo, señalaron que resultaba muy difícil encontrar Pymes que contaran con planes de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y evaluaciones de potencial, entre otras herramientas que brindaban excelentes resultados a largo plazo.

Por otro lado, dentro de las consecuencias que debían afrontar las Pyme, en referencia al punto desarrollado en el párrafo anterior, los expertos señalaron una marcada falta de adaptabilidad al entorno cambiante que se percibía en la actualidad. En el mismo sentido, entendieron que las Pyme, en general, contaban con un bajo compromiso, falta de satisfacción de sus empleados y un alto grado de conflictividad, provocando una alta rotación de personal. En contraposición, remarcaron que las organizaciones que poseían verdaderos líderes dentro de sus filas contaban con equipos de alto rendimiento, un alto compromiso y excelentes niveles de satisfacción en sus empleados. A su vez, algunos de ellos mencionaron que existía un dicho tan viejo como cierto: empleados contentos, clientes contentos.

Los expertos plantearon que resultaba frecuente que los supervisores, jefes y/o gerentes provenientes de las entrañas de una Pyme se veían afectados por el Principio de Peter debido a que no se concebía al liderazgo como un proceso de aprendizaje sino como una asignación de poder, por lo que se suscitan grandes niveles de frustraciones y conflictividad, y -por consiguiente- en pérdida de talentos reales y potenciales. En su defecto, consideraron que las organizaciones que resultaban exitosas en el surgimiento de líderes contaban con procesos a mediano y largo plazo, invirtiendo tiempo y dinero. En otras palabras, se enfocaban en formar a las personas durante toda su carrera profesional. Además, resaltaron el impacto del desarrollo de líderes en el estado de resultados -sin embargo- señalaron que las Pyme lo concebían como un gasto innecesario; de allí que, en la mayoría de las mencionadas organizaciones, el Departamento de RRHH solo contaba con la simple tarea de liquidar sueldos.

Deviene pertinente destacar, que los especialistas -además- han indicado que -en la actualidad- la generación Y valoraba otros factores en relación a las anteriores generaciones, tales como los horarios flexibles, la posibilidad de trabajo remoto y los climas lúdicos, entre otros.

A tales efectos, los especialistas entendieron que este hecho representaba un desafío aun mayor para las Pyme debido a que deberían afrontar un cambio profundo, tanto de sus propuestas de valor como de sus culturas, pues -a ese momento- no solo la organización elegía a sus colaboradores, sino que los colaboradores elegían en qué tipo de organización deseaban trabajar.

A su vez, los especialistas remarcaron la importancia respecto a que las personas se sintieran valoradas, les gustase su trabajo y contasen con desafíos permanentes. No obstante, agregaron que todo jefe debía contar con las capacidades a los efectos de mantener buenas relaciones interpersonales incluyendo escucha activa, comunicación asertiva y administración de conflicto.

Para finalizar, los expertos entendieron que las empresas Pyme, al no contar con un departamento de Recursos Humanos, por lo general no realizaban ningún tipo de control de gestión de talentos. En consecuencia, no contaban con indicadores formales en este aspecto. Sin embargo, indicaron que podían encontrarse diversas empresas, donde se llevaban adelante algunos indicadores de forma tácita; un ejemplo de ello, eran las evaluaciones de desempeño donde las Pyme no contaban con documentos formales, por lo cual resultaban ser implícitos. Dichas evaluaciones solían ser globales y -frecuentemente- muy subjetivas por falta de capacitación respecto de los evaluadores y de un organismo que oficie de *staff*. A su vez, agregaron que las Pymes deberían enfocarse en gestionar el talento, llevando adelante diversas métricas a los efectos de actuar en consecuencia de los resultados obtenidos.

## Conclusiones

### Respecto al liderazgo organizacional

Como señalan los autores, un líder puede o no ocupar una posición de poder formal debido a que el liderazgo es independiente del organigrama de la organización; un líder es un miembro más del equipo, teniendo la tarea de conocer a cada una de las personas que lo conforman, escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. Representa un trabajo arduo donde debe ganarse sus mentes y sus corazones con el propósito de lograr el mayor compromiso por parte de cada uno de los integrantes del equipo.

Sin embargo, los especialistas consultados han indicado que, en las Pymes Argentinas, no se concebía al liderazgo como un proceso de aprendizaje sino como una asignación de poder. De este modo, se suscitan grandes niveles de frustraciones y conflictividad. Así -encuestas desarrolladas- se puede apreciar una marcada disonancia respecto a que los jefes se percibían como líderes, aunque los colaboradores los consideran simplemente jefes. El mencionado fenómeno indica que los jefes ostentan deficiencias a los efectos de conocer a cada una de las personas que conforman su equipo, escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. En general, no logran ganarse sus mentes ni sus corazones a los efectos de alcanzar un nivel alto de compromiso. Lo indicado, se puede observar en las repuestas señaladas por los colaboradores pues consideraron que los jefes no se interiorizaban por los aspectos personales; calificaron la confianza hacia su jefe como poca o nula; el grado de motivación resultaba bajo y consideraban que las acciones de sus jefes no concordaban con sus actos. A su vez, los autores señalan que quien logra con éxito el liderazgo posee ciertas competencias personales que lo ayudan a influir con éxito en las percepciones, creencias, actitudes y conductas de las personas a los

finés de lograr el compromiso con un objetivo establecido, incorporándolo como propio. De esta manera, se puede entender que los jefes de las empresas Pymes de Argentina, en general, carecen de dichas competencias. Es por ello, que -en las encuestas llevadas adelante a los jefes- una gran parte de los mismos manifestaron que existían competencias inherentes al liderazgo que no habían podido desarrollar durante su carrera profesional.

En síntesis, los autores sugieren que el proceso de liderazgo se trata de una influencia recíproca entre el líder y sus seguidores. De esta forma, el líder comunica sus ideas, conoce a sus seguidores, se preocupa por sus intereses, entiende cómo motivarlos y desarrolla la confianza del equipo. Lograr esa unión es una de las responsabilidades que recae en el líder, situación que -por todo lo mencionado- no se plasma en la realidad de los jefes de las empresas Pyme de Argentina

### **Respecto al Jefe versus Líder y el Poder versus Autoridad**

Los autores consultados entienden -como poder formal- al que proviene del organigrama, asociándolo con la capacidad que tiene un jefe de hacerse obedecer debido al premio o castigo que puede otorgarle. Por otro lado, indican que el poder personal no se relaciona con un puesto formal, sino como resultado de las competencias técnicas y/o personales. Esta última fuente de poder resulta la más eficaz de las dos ya que genera un compromiso mayor, aumenta la motivación y el rendimiento de las personas.

A su vez, señalan que lo ideal sería que toda persona que ocupe un puesto jerárquico tenga -además- su cuota de autoridad otorgada por sus seguidores

No obstante, como resultado de los estudios llevados adelante se pudo apreciar que gran parte de las personas que ocupan puestos jerárquicos, en empresas Pyme de Argentina, resultaban ser jefes y no líderes. En otras palabras, contaban con el Poder por posición o por formalidad y carecen de la autoridad informal, que debería ser otorgada por sus colaboradores. El fenómeno identificado con anterioridad se puede apreciar en las repuestas brindadas por los colaboradores -en las encuestas llevadas adelante- y desarrollados en el punto anterior.

Por lo mencionado con anterioridad, los jefes y gerentes de empresas Pymes de Argentina, cuentan solo con el poder formal (capacidad) debido a que no cuentan con las competencias necesarias a los efectos de cultivar el capital social requerido a los efectos de que sus seguidores le otorguen la cuota de autoridad que todo líder requiere a fin de poder estimular a las personas a salir de su zona de confort, desarrollen sus habilidades, se complementen y potencien sus aportes individuales, orientándose al logro colectivo. El corazón de la autoridad se basa en lo que el líder es como persona, en los valores que representa y en su integridad. Es decir, su liderazgo será tan fuerte como la confianza que le otorguen sus colaboradores.

## Respecto al liderazgo en las organizaciones: sus problemáticas

Los autores consultados entienden al Principio de Peter como la problemática que sucede en empresas donde las personas ascienden por sus competencias hasta demostrar su incompetencia. En otras palabras -en diversas organizaciones y a lo largo de su carrera profesional- las personas van logrando diversos ascensos como resultado de desempeños pasados hasta llegar al puesto donde la persona demuestra su incompetencia.

En concordancia los especialistas plantearon que resulta frecuente que los supervisores, jefes y/o gerentes provenientes de las entrañas de una Pyme se ven afectados por el Principio de Peter debido a que dichas organizaciones no conciben al liderazgo como un proceso de aprendizaje sino como una asignación de poder. Por lo mencionado, conciben al desarrollo y capacitación de líderes como un gasto innecesario; de allí que, en la mayoría de las mencionadas organizaciones, no le otorgan al Departamento de RRHH el lugar que debería tener.

En tal sentido, se puede agregar a lo expuesto -tanto por los autores como los especialistas- que gran parte de los jefes consideraron que existían competencias -inherentes al liderazgo- que no habían podido desarrollar durante su carrera profesional y que las empresas -para las que trabajan- no se enfocan en contribuir a su desarrollo. A su vez, gran parte de los colaboradores señalaron que la empresa no lo ayudaba a desarrollar las competencias inherentes a los efectos de ocupar puestos de mayor jerarquía en el futuro. De esta manera, gran parte de los colaboradores señalaron que la organización no contaba con planes de carrera.

Los autores complementan lo expuesto señalando a los efectos de otorgar un ascenso, se deben tener presente las competencias actuales de las personas, sus talentos potenciales y los requisitos que demanda la nueva posición.

Por otra parte, los autores plantean que las actitudes del líder y las expectativas que posee respecto a sus seguidores predicen la conducta y el desempeño de los mismos. Es por ello, que los autores entienden que si el equipo recibe *inputs* positivos del líder es probable que aumente su rendimiento y realice cada vez mejor sus funciones. A su vez, plantean que el peor mensaje que se puede emitir a sus seguidores es esperar muy poco de ellos pues resulta un impacto fuerte en la motivación y la confianza.

Asimismo, los expertos consideraron que las organizaciones que resultaban exitosas en el surgimiento de líderes contaban con procesos a mediano y largo plazo, invirtiendo tiempo y dinero. En otras palabras, se enfocaban en formar a las personas durante toda su carrera profesional. Agregaron, que las organizaciones que poseían verdaderos líderes dentro de sus filas contaban con equipos de alto rendimiento, un alto compromiso y excelentes niveles de satisfacción en sus empleados.

## Respecto al liderazgo y la motivación

Los autores consultados señalan que motivar es dar motivos para una acción. La gran dificultad deviene en que a cada persona la motivan cosas diferentes pues cada una



posee diferentes necesidades y deseos, produciendo diferentes tipos de comportamientos. Dicha complejidad es la que deben entender y afrontar los diferentes líderes de un equipo a fin de canalizar los esfuerzos personales, obtener el mejor resultado de cada miembro y potenciar los aportes individuales con el objeto de obtener un resultado final que sea superior a los aportes individuales.

Adicionalmente, los autores señalan que las personas ingresan a una organización a los efectos de lograr satisfacer diversas necesidades individuales mediante la relación con la organización.

Complementando lo expuesto, los autores mencionan que el líder debe lograr inspirar a los demás, comunicando a la gente su valor y potencial con claridad a fin de que reconozcan los objetivos como propios. Asimismo, plantean que el líder debe conocer a sus seguidores. No se trata de que la motivación genere mayores competencias, sino que la persona canalice sus esfuerzos y utilice todas sus habilidades y sus conocimientos al logro de un objetivo.

Por su parte, las investigaciones realizadas indican que para los jefes la motivación resultaba un elemento muy importante a los efectos de su gestión. Sin embargo, se encuentran fallando tanto en sus percepciones respecto de la motivación de su equipo como en la forma de generarla y gestionarla. Sucede que -prácticamente- la totalidad de los jefes entendieron que sus colaboradores se encontraban motivados o muy motivados, aunque gran parte de los colaboradores consideraron que se encontraban poco o nada motivados. A tales efectos, resultó muy interesante que la mayoría de los colaboradores entendieron que el reconocimiento resultaba el factor generador de mayor motivación, resultando un factor intrínseco y, según la teoría de Herzberg, un factor motivacional. Dicho resultado se explicaba debido a que la mayoría de los colaboradores consideraron que su jefe no reconocía los logros, los reconocía muy esporádicamente o de forma ineficiente. En tal sentido, se detectó una visible ineficiencia en los métodos utilizados por los jefes a los efectos de llevar adelante una felicitación y una pobre interacción entre los jefes y sus colaboradores. Esto se debe a que los colaboradores señalaron que se reunían muy esporádicamente con sus jefes, los jefes no consultaban sobre propuestas o recomendaciones, manteniendo una relación cordial con cierta distancia, estrictamente profesional o directamente autoritaria. A su vez, los colaboradores consideraron que sus jefes no se interiorizaban por sus aspectos personales, que su jefe no representaba un ejemplo a seguir y que sus acciones no resultaban coherentes con sus palabras.

Deviene pertinente remarcar la contraposición que atraviesan los jefes de las Pymes con la recomendación realizada por los especialistas, pues remarcaron la importancia respecto a que las personas se sintieran valoradas, les gustase su trabajo y contasen con desafíos permanentes. No obstante, agregaron que todo jefe debía contar con las capacidades a los efectos de mantener buenas relaciones interpersonales, incluyendo la escucha activa, la comunicación asertiva y la administración de conflicto.

Asimismo, el concepto de motivación deriva -indefectiblemente- en el clima organizacional, en tal sentido, resulta relevante la discrepancia detectada ya que la totalidad de los jefes consideraron que el clima con el que contaban sus equipos de trabajo resultaba

bueno o muy bueno, aunque uno de cada dos colaboradores calificó al clima de su equipo de trabajo como regular o directamente malo.

## Respecto a la gestión del talento

Los autores entienden al talento como los conocimientos, habilidades, experiencia, juicio y actitud con las que cuenta una persona a los efectos de realizar una tarea de forma exitosa.

A su vez, consideran que -a los efectos de gestionar el talento de forma eficiente- resulta imperativo que la empresa analice y genere una propuesta de valor atractiva para los empleados.

Sin embargo, como ya se trató anteriormente, los especialistas consideraron que las Pymes descuidaban tanto los aspectos humanos como los relacionados al liderazgo. Del mismo modo, no contaban con un Departamento de RRHH y, en el caso que existiera, solo se encargaba de liquidar sueldos. Adicionalmente, dichas organizaciones aún sostenían las ideas respecto a la gestión organizacional correspondiente a la escuela clásica de administración, manteniendo un organigrama piramidal, considerando que quien se encuentra en la cima cuenta con el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer y -a su vez- serán quienes toman las decisiones. Asimismo, aún mantenían la misma concepción del hombre respecto a que trabaja a desgano y solo se encuentra movido por una ambición económica permanente.

Por consiguiente, entendieron que las Pyme debían cambiar su modelo mental pues denotaban una marcada falta de adaptabilidad al entorno cambiante que se percibía en la actualidad, contaban con un bajo compromiso, falta de satisfacción de sus empleados, altos niveles de frustración y conflictividad, provocando una alta rotación de personal y -por consiguiente- en pérdida de talentos reales y potenciales. Este hecho, representaba un desafío para las Pyme debido a que deberían afrontar un cambio profundo, tanto de sus propuestas de valor como de sus culturas, pues en la actualidad, no solo la organización elegía a sus colaboradores, sino que los colaboradores elegían en qué tipo de organización deseaban trabajar.

Finalmente, resulta relevante agregar -como ya se ha señalado con anterioridad- que los colaboradores entendieron que no resultaban escuchados ni reconocidos, que no contaban con una alta motivación, consideraron al clima de trabajo como regular o malo, y señalaron que no confiaban en sus jefes y que no los veían como un ejemplo a seguir. Sin embargo, los jefes sostenían que las personas decidían alejarse de la organización por el simple motivo de buscar mejor salario o beneficios.

## Referencias

- Alles, M. (2016). *Cuestiones sobre gestión de personas*, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Becker B., Houselid M. y Ulrich D. (2002). *Cuadro de Mando de R.R.H.H.*, Ediciones

- Gestión 2000, Barcelona, España.
- Cheese, P., Thomas, R. y Craig, E. (2008). *La Organización Basada en el talento*, Madrid: Pearson Educación S.A.,.
- Chiavenato, A. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Covey, S. (2004). *El 8° de la efectividad a la grandeza*. Nueva York: Free Press a División of Simón & Shuter inc.
- Covey, S. (2005). Cuestión de hábitos, *Gestión*, marzo-abril 2005, V10N2.
- Davis, K. y Newtrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Dyer, J. y Lucier, C. (2002). Verdades Irrefutables, *Gestión*, marzo-abril 2002, V7 N2.
- Forjado, D. (2014). *Gestión en la Pyme: La importancia del Liderazgo*, Grandespymes.com.ar. Argentina. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/05/08/gestion-en-la-pyme-la-importancia-del-liderazgo>
- Franchi, R. (2009). *Organizaciones que viven y organizaciones que funcionan*. Buenos Aires: Nobuko.
- Gennari, O. (2013). La gestión del clima como tema de negocio, *WOBI*, diciembre 2012-enero 2013, V17 N6.
- Gestión Empresaria. (2017). *De jefe a líder, un desafío para el empresario Pyme*. Amexcorporate.com.ar. Argentina. Recuperado de <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=56&cat>
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Santa Fe: Cengage Editores.
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. Recuperado de <https://www.muypymes.com/2015/07/31/tienen-las-grandes-empresas-mejor-calidad-directiva-que-las-pymes>
- Huete, A. (2016). *Indicadores para una visión completa de la gestión de RRHH*. Talentier.com. Barcelona, España. Recuperado de <http://blog.talentier.com/indicadores-para-tener-vision-completa-gestion-rrhh>
- Kotter, J. (1996). Los líderes que necesitan. *Gestión*, julio-agosto 1996, 90-93.
- Lafuente, F. (2011). Adiós al Líder Superpoderoso. *Gestión*, noviembre-diciembre 2011, V16 N6.

- Lafuente, F. (2011). Nuevo atlas del capital humano, *Gestión, septiembre-octubre 2011, V16 N5*.
- Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Martínez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Producción de la Nación. (2017). *Nuevas categorías para ser Pyme*, [www.produccion.gob.ar](http://www.produccion.gob.ar). Recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/2017/04/03/nuevas-categorias-para-ser-pyme-61115>
- Muypyme. (2015). *¿Tienen las grandes empresas mejor calidad directiva que las Pymes?* Recuperado de <https://www.muypymes.com/2015/07/31/tienen-las-grandes-empresas-mejor-calidad-directiva-que-las-pymes>
- Navarro, N., Navarro, X. y Nieto T. (2011). *Dirigir no es solo mandar*. Buenos Aires: Lid Editorial.
- Palomo Vadillo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*: Madrid: ESIC Editorial.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Puig, M. (2012). *Madera de Líder*. Barcelona: Ediciones Urbano.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Saracho, J. (2011). *Talento Organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Senge, P. (2016) [Santander Rio Canal]. *Mi definición de liderazgo*. Recuperado de [https://www.google.com.ar/search?q=corchete&hl=es&source=Inms&sa=X&ved=0ahUKewiox7WakdDWAhXBkZAKHSmmCwAQ\\_AUICSgA&biw=1517&bih=735&dpr=0.9](https://www.google.com.ar/search?q=corchete&hl=es&source=Inms&sa=X&ved=0ahUKewiox7WakdDWAhXBkZAKHSmmCwAQ_AUICSgA&biw=1517&bih=735&dpr=0.9)
- Tichy, N. (2003). *Líderes en Acción*. Colonia San Juan Tlihuaca: Compañía Editorial Continental.
- Van Morlengan, L. (2016). *Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa*. Buenos Aires: La Ley S.A.E.
- Van Morlengan, L. y Ayala, J. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Education de Argentina.
- Whiteley, R. (2000). Hacia un liderazgo inspirador, *Gestión, enero-febrero 2000, V5 N1*.