

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Facultad de Psicología

**Tesis de Grado**

“FODA y liderazgo en organizaciones públicas y privadas de la ciudad de  
Mar del Plata”

**Cátedra o Seminario de radicación:**

**Psicología Laboral**

**Supervisor/a:**

**Silva Peralta, Yamila**

**Apellido, Nombres y Matrícula de los alumnos:**

Wagner, Yésica. Mat. 07678/06

**Año**

2016

Nº CLASIFICACIÓN	Nº ADQUISICIÓN
f-b w	
	Nº INVENTARIO: R-01506



"Esta Tesina corresponde al requisito curricular Trabajo de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de la alumna Wagner Yésica (Mat 07678) de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores".

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Wagner Yésica', written in a cursive style.

"El que suscribe manifiesta que la presente Tesina ha sido elaborada por la alumna Wagner Yésica (Mat 07678), conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los <sup>diecinueve</sup> 14 días del mes de .... del año 2016".



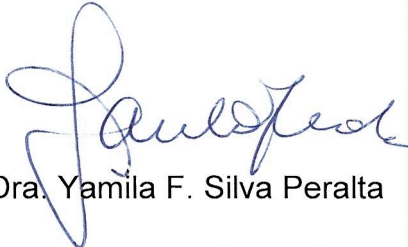
Firma, aclaración y sello del Supervisor y/o Co-Supervisor.

Dra. Yessica Silva Peralta

## Informe de Evaluación del Supervisor

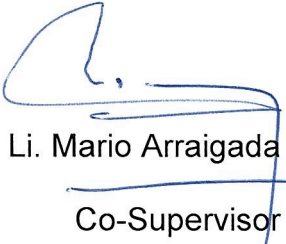
La tesista ha desarrollado un trabajo de investigación documental minucioso, prolijo y organizado. Su compromiso durante todo el proceso fue muy alto mostrando iniciativa para resolver dificultades que se fueron presentando en el camino.

La investigación realizada analiza y sistematiza más de 30 informes de trabajos de campo desarrollados en organizaciones locales en el marco de la Prácticas Profesionales Tutoriadas en la cátedra Psicología Laboral de la Fac. de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Sus resultados, por lo tanto, tienen un impacto directo en la gestión de estas prácticas. Invitando a rever ciertos criterios de evaluación así como la estructura de los informes finales. Por todo lo dicho recomendamos el trabajo de investigación como material de cátedra para la unidad temática sobre liderazgo y trabajo en equipo.



Dra. Yamila F. Silva Peralta

Supervisora



Li. Mario Arraigada

Co-Supervisor

"Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por la alumna Wagner Yésica (Mat 07678)



Firma y aclaración de los miembros integrantes de la Comisión Asesora:

Dña. Yaila  
Silva Peralta

Fecha de aprobación: 14/02/2015

Calificación: 8 (Distinto final)



Mariana  
Arzuaga

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Psicología

Plan de trabajo para la realización de la investigación de pre grado

MAMANA

~~Jorge Visser~~  
ARAIGADA

**Nombre y apellido del alumno**

Wagner, Yésica

Mat. 07678/06

D.N.I: 32.791.837

**Cátedra o Seminario de radicación**

Psicología Laboral

**Supervisor**

Dra. Yamila Fernanda Silva Peralta

Co-Supervisor  
Lic. Mario Araigada

**Título del proyecto**

FODA y liderazgo en organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Mar del Plata.

**Descripción resumida**

El estudio documental de carácter exploratorio-descriptivo y cualitativo tiene como finalidad explorar y describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Mar del Plata que han colaborado con las Prácticas Profesionales Tutoreadas (PPT) en el marco de la Cátedra Psicología Laboral de la Facultad de Psicología de la UNMdP y, específicamente, inferir indicadores transformacionales, transaccionales y de resultados siguiendo el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (MLRT) de Avolio y Bass (2004). Serán analizados los informes finales de prácticas realizados por los alumnos y aprobados por las autoridades pertinentes. Los mismos han sido producto de la aplicación de instrumentos tales como entrevistas semi estructuradas, cuestionarios auto administrados y observación participante.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional; liderazgo transaccional; fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades; psicología laboral



VI

## DESCRIPCIÓN DETALLADA

### Motivos

Como estudiante avanzada de Psicología me siento particularmente atraída por la Psicología Laboral en tanto aparece como un ámbito en pleno auge donde mucho es lo que se ha avanzado pero aún más son los nuevos caminos a recorrer. Resulta interesante la posibilidad de capitalizar los esfuerzos realizados por alumnos y supervisores de la PPT, trascendiendo lo que es un requisito académico/formal para finalmente contribuir, desde nuestra disciplina, a la comprensión de la realidad organizacional de las organizaciones de la ciudad de Mar del Plata. Este es mi último deseo y estoy convencida que la Universidad Pública tiene el deber y el poder de hacerlo.

### Antecedentes

#### *Liderazgo Transformacional*

Cruz- Ortiz, Salanova y Martínez (2013) realizan una revisión bibliográfica con el objetivo de sintetizar los hallazgos científicos sobre el liderazgo transformacional. De este modo identificaron tres líneas actuales de investigación: a) estudio de los antecedentes individuales o situacionales que promueven el liderazgo transformacional entre los que se destacan la personalidad del líder, características de los seguidores, empoderamiento, emociones y motivación; b) estudio de los efectos/ consecuencias del ejercicio del liderazgo transformacional tales como el bienestar o la satisfacción de los seguidores, la eficacia colectiva, el engagement, la resiliencia, cohesión grupal y el humor, entre otros; c) estudios de los mediadores del liderazgo transformacional entre los que se destacan la autoeficacia, la eficacia colectiva, el clima, engagement y la justicia organizacional. Los autores concluyen que son pocas las investigaciones que sugieren líneas de intervención dirigidas a optimizar el liderazgo transformacional y con ello sus posibles beneficios para los trabajadores y las organizaciones. Finalmente, se advierte que el estudio del liderazgo se ha llevado a cabo desde una perspectiva parcial, considerando el proceso de liderazgo en sí mismo y no desde un nivel macro- organizacional. Sostienen que *liderazgo transformacional no es sólo una clave para comprender la relación líder-seguidor, sino también un factor decisivo a la hora de alcanzar resultados organizacionales excelentes (p.25).*

Por otro lado, múltiples son revisiones teóricas acerca del liderazgo transformacional entre las cuales retomamos la realizada por Bass (1998), recopilada por Mendoza, Ortiz Arévalo y Parker (2014) quien sostiene que el liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se despliegan cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo alcanzarlo, muestra un ejemplo para seguirlo, determina altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los seguidores desean identificarse con este tipo de liderazgo. La estimulación intelectual es desplegada por el líder cuando ayuda a los seguidores a llegar a ser más creativos e innovadores. La consideración individual se despliega cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores, los apoyan y orientan en el desarrollo. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento. A similares conclusiones arriban Bracho Parra y García Guilianny (2013) quienes afirman que el liderazgo transformacional implica convertir a los colaboradores en personas creativas, motivadas al logro, comprometidas e identificadas con la organización, además de inspirar en sus seguidores la participación, pensar en colectivo, esforzándose en alcanzar metas significativas, en pro de la misión y visión de la empresa.

En el contexto latinoamericano consideramos pertinente mencionar tres investigaciones empíricas llevadas a cabo en México que, basadas en el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (Avolio y Bass, 2004), estudian los vínculos entre el liderazgo y las variables de resultado. En el 2012, Martínez, Álvarez y Rivera emprenden una investigación ex-post-facto de carácter no experimental, transversal y explicativo con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultados, en variables de satisfacción organizacional del personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en el México DF. Se aplicó el *Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador* y la *Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) a una muestra de personal docente y administrativo (n=110). Los modelos de ecuaciones estructurales permitieron de manera gráfica y estadística analizar la influencia causal de distintas variables de liderazgo transformacional en variables de satisfacción organizacional (satisfacción con la libertad de decisión, satisfacción con el salario actual y la satisfacción con el actual empleo). Se observó que principalmente las variables de resultado, y no las variables de liderazgo, tienen una influencia directa significativa solo en la satisfacción con el actual empleo. Dos años después, Martínez, Prado y Rivera (2014) realizaron una investigación ex-post-facto,



observacional, transversal y explicativa a fin de determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional en variables de resultado con personal directivo de nivel medio de una Empresa de Entretenimiento de México DF. Tras aplicarse los mismos instrumentos que el estudio precedente a una muestra constituida por 100 directivos, los resultados determinaron que en el perfil de liderazgo del personal directivo investigado se destacan en primer lugar sub-escalas transformacionales como son: Estimulación intelectual, Influencia idealizada (Conducta), Influencia idealizada (Atributo) y Consideración Individual, siendo la variable de resultados más importante para ellos el Esfuerzo Extra. En ambas investigaciones, los autores concluyen que se reafirmaron los hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos, como son las correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo (liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado) e inversas todas ellas con el no liderazgo o laissez-faire. Finalmente, mencionaremos la investigación de Domínguez, Santellan y Ramírez (2013) que, siguiendo el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* de Avolio y Bass (2004), pretende visualizar las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo y las variables de resultados (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) en los gerentes de 43 restaurantes de la localidad de Nuevo Vallarta, Nayarit, México. Para este estudio, de corte transversal con un enfoque de tipo cuantitativo y de alcance correlacional, se aplicó como instrumento de recolección de datos el MLQ versión 5. Entre los principales resultados arrojados se destacan que: (1) las acciones de influencia en la dimensión de liderazgo transformacional de las personas encuestadas se orientan hacia la Inspiración Motivacional, seguida de la Influencia Idealizada Conducta y la Estimulación Intelectual; (2) en cuanto a las dimensiones del liderazgo transaccional, parece ser que la más recurrente es la Recompensa Contingente, seguida de la Administración por Excepción Activa; (3) respecto a las variables de resultados, los líderes prefieren orientar su influencia hacia el esfuerzo extra con mayor prevalencia, seguido de la búsqueda de efectividad de forma frecuente y la satisfacción en el personal, (4) las correlaciones entre los estilos de liderazgo y las variables de resultado muestran que han resultado positivas el 75% de ellas y el resto han correlacionado de forma inversa. Se concluye que el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de las organizaciones restauranteras de Nuevo Vallarta es el liderazgo transformacional practicado a menudo, seguido del liderazgo transaccional practicado a veces, y el no liderazgo, practicado rara vez. Por consiguiente, los autores asumen que el *estilo de liderazgo que prefieren los gerentes es el liderazgo transformacional para incrementar los resultados, aunque, algunas veces se prefiere el liderazgo transaccional para el incremento de la eficacia (p.38)*. Finalmente, aseveran que el liderazgo es una variable compleja con cierta influencia en otras variables y que dependiendo del estilo de

liderazgo practicado, las variables de resultados organizacionales cambian, es decir, mientras que con la práctica del liderazgo transaccional únicamente existe una asociación con la variable de efectividad, con el liderazgo transformacional se hace presente una asociación de mayor intensidad en las tres variables de resultados.

En el contexto local, encontramos los aportes de Silva Peralta con una extensa trayectoria en investigación referente al liderazgo transformacional de formadores y voluntarios en el marco de ONGs. Mencionaremos tres de sus investigaciones. La primera de ellas (Silva Peralta, 2010) se trata de un estudio descriptivo cuyo objetivo fue conocer cómo los Formadores en el área de RRHH autoevalúan su liderazgo. A tales fines, se administró el MLQ a 41 Formadores de RRHH en Barcelona. Los resultados muestran que los Formadores se autoevalúan como transaccionales y transformacionales prevaleciendo los niveles medios en ambos tipos de liderazgo para los Formadores Internos y los niveles altos de liderazgo transaccional en los Formadores Externos. Los Formadores con mayor experiencia acumulan más casos de liderazgo transformacional. En el mismo año, tomando como base la mencionada investigación y articulando sus resultados con los obtenidos en estudios previos sobre el liderazgo del Formador, la autora publica "El liderazgo del formador y los indicadores de éxito". La misma se trata de una investigación descriptiva y cualitativa cuyo objetivo consistió en indagar las asociaciones entre dimensiones de liderazgo y los indicadores de éxito en 164 incidentes críticos de 41 formadores. Los resultados muestran que en el 39,02% de los incidentes críticos exitosos y en el 68,31% de los incidentes críticos no exitosos se asocian categorías transformacionales-transaccionales, llegando a asociarse hasta 6 categorías de liderazgo diferentes en algunos incidentes, señal de la diversidad de acciones que implementan estos Formadores. Categorías sólo transformacionales se han encontrado sólo en los incidentes exitosos, de la misma forma que categorías sólo transaccionales (si bien en menor medida) se han encontrado en los incidentes no exitosos. La autora concluye finalmente que pareciera ser que la transformación se asocia más con el éxito y que la transacción es más común en los incidentes cuyo desenlace es no exitoso. Finalmente, mencionaremos los aportes de su investigación denominada "Habilidades transformacionales en el liderazgo de coordinadores y voluntarios" (Silva Peralta, 2012). Este estudio exploratorio, descriptivo, comparativo y cuantitativo tuvo como objetivo conocer las habilidades transformacionales de ambos grupos de actores mediante la aplicación del MLQ (instrumento validado para medir la autopercepción de habilidades transformacionales). Los resultados evidenciaron que sólo la Influencia Idealizada (habilidad transformacional) permitiría establecer diferencias entre coordinadores y voluntarios. Entre sus conclusiones se pone de relieve la importancia de consolidar dichas habilidades desde las organizaciones

asociativas generando equipos de voluntarios en los que sus coordinadores potencien sus habilidades transformacionales y las transfieran a sus voluntarios con la finalidad de que éstos últimos puedan transferir las habilidades transformacionales en los contextos en los que intervienen.

### *Análisis FODA*

El Análisis FODA es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y planear una estrategia a futuro, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. El análisis consta de cuatro pasos: (1) Análisis Externo (también conocido como *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*) (2) Análisis Interno (3) Confección de la Matriz FODA (4) Determinación de la estrategia a emplear. *De las herramientas que se incorporaron al management con la irrupción del enfoque de la Planeación Estratégica en los años setenta probablemente la más popular sea el FODA* (Jiménez, 2011, p.91). Jiménez combina la definición de *Gerencia Estratégica* de Fred David (1988) con la definición de *Análisis FODA* de Steiner (1999), concluyendo que “el propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización conectar sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades” (p. 92).

Si bien, el análisis FODA es una herramienta estratégica de larga data, *en el origen y paternidad del FODA no hay coincidencia entre los especialistas* (Jiménez, 2011, p. 91.). Así también lo expresa Capadevila (2011) tras intentar rastrear sus orígenes y concluir que *en la literatura, aparece una serie de contradicciones, entre diferentes puntos de vista acerca el origen de este análisis* (p. 2). Por su parte, Alan Chapman publica un artículo denominado “Análisis DOFA y Análisis PETS” en el cual transcribe los orígenes del Análisis FODA según lo revela Albert Humphrey en el 2005. Humphrey explica que la mencionada metodología surgió de una investigación conducida por el *Stanford Research Institute* entre 1960 y 1970 y que sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué fallaba la planificación corporativa a largo plazo. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500 y fue llevada a cabo por Marion Doscher, Dr.Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie (Chapman, 2004, p.9).

Por otro lado, estudios recientes se han enfocado en analizar las posibles debilidades del análisis FODA y su aplicación en el diagnóstico organizacional. Al respecto, Javier Capdevila asevera que *el método posee limitaciones que pudieran desarticular sus resultados en la práctica* (Capdevila, 2011, p.1). El autor reconoce que si bien el análisis FODA ha pasado por diferentes etapas en su diseño metodológico en búsqueda de una mayor precisión de análisis, las últimas innovaciones aun presentan dificultades matemáticas que lo alejan de la realidad. Entre sus limitantes más relevantes destaca (1) que la Matriz FODA solo funciona si las fortalezas y las debilidades son numéricamente iguales a las amenazas y oportunidades del entorno, (2) que todas las cualidades (internas o externas), no aparecen en la realidad con igual nivel de importancia (3) que los expertos emiten criterios discretos sobre efectos continuos. Finalmente, concluye que *los problemas reales enunciados contrastan con la no existencia de una metodología científicamente fundamentada que haga ganar en coherencia y precisión al análisis* (Capdevila, 2011, p.4). Frente a tal situación el autor propone innovaciones incrementales, una nueva metodología que procura ganar en coherencia y precisión, obteniendo resultados que constituyen una mejor aproximación a la realidad. En este mismo sentido, Jiménez (2011) realiza una investigación sobre los principales errores que ha identificado en la utilización del análisis FODA detallando, para cada uno de ellos, las causas principales que los generan y sugerencias para superarlos. Entre los errores que detecta destacamos el (1) Identificar como “oportunidades” o como “amenazas” factores que en verdad son “fortalezas”, o “debilidades” respectivamente, (2) reducir el “análisis del entorno” a los factores económicos, (3) sobrevalorar “fortalezas” que, en ocasiones, son “debilidades”, (4) darle la misma valoración a factores que pueden tener un impacto significativo-estratégico junto a otros que resultan irrelevantes; (5) Limitarse a identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, sin realizar la Matriz FODA que es el instrumento para la preparación de estrategias.

#### *Antecedentes locales*

A nivel Local no se han encontrado publicaciones referidas a la implementación del análisis FODA en organizaciones de la ciudad de Mar del Plata. La causa de esto probablemente radique en que su construcción y aplicación es de carácter eminentemente privado y responde a la realidad particular de cada empresa u organización. La matriz FODA ha sido la metodología preferencial al momento de evaluar las características de los sectores productivos de la ciudad de Mar del Plata, siendo el CEPAC en colaboración con la Facultad

de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata los organismos que en mayor medida han focalizado sus esfuerzos en este tipo de estudios sociodemográficos y socioeconómicos de la ciudad. En este sentido, hayamos que la mayor cantidad de análisis FODA realizados en la ciudad de Mar del Plata se refieren al sector naval-pesquero, textil, turístico y de la construcción. Dado la complejidad y las particularidades que cada uno de estos sectores presentan, y teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación, tomaremos los aportes de Gennero de Raerte y Ferraro (2002) quienes analizaron la estructura socioeconómica del Partido de General Pueyrredón aplicando una metodología de tipo FODA a los sectores económicos con el propósito de realizar un diagnóstico estratégico e identificar fortalezas y debilidades de la estructura productiva local. Los autores mencionan dos líneas estratégicas básicas de trabajo: *mejorar la competitividad de los sectores productivos existentes y promover el desarrollo de nuevos sectores productivos innovadores* (p.2).

Finalmente, retomaremos los aportes de María Pía Hernando (2007) quien, en el marco de su tesis de Maestría, realiza una investigación exploratoria de diseño transversal con el objetivo de determinar las buenas prácticas en la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar del Plata. Se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario estructurado dirigido a los directivos de recursos humanos de diversas organizaciones de la ciudad. La muestra, de tipo probabilística simple, estuvo constituida por 51 organizaciones de Mar del Plata, de las cuales: el 49% tienen como actividad principal la de Servicios; el 24% son Comercios, 21 % son Industrias y el 6% ONGs. Entre los principales resultados, la encuesta reveló que la mayoría de las organizaciones estudiadas (57%) no poseen dicha área, que solo un 18% posee un presupuesto específico para la función de RRHH y que el 37% no lleva a cabo planeamiento estratégico de RRHH. La autora concluye que *todavía existe en un número significativo de organizaciones una falta de interés o preocupación respecto a la gestión de RRHH* (p.156); de hecho, la principal causa por la cual no se utilizan algunas de las herramientas de RRHH (capacitaciones, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de potencial, medición de la gestión de RRHH) es que "no es prioritario para la gerencia". Frente a esto Hernando insiste en sostener que *el desafío es demostrar y convencer a los dirigentes de las organizaciones marplatenses para que vean a los Recursos Humanos como una inversión y no como un costo* (p.127). Finalmente, la autora destaca la contradicción entre la corriente actual que considera necesario transformarse y cambiar para mejorar, valorando el conocimiento humano en ese propósito, con la realidad organización marplatense que pospone su desarrollo estratégico o menosprecia la disciplina de RRHH.

**Objetivo general:** Explorar y describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Mar del Plata que puedan considerarse necesidades sobre las cuales intervenir desde la Psicología Laboral.

### Objetivos Específicos

1. Describir y clasificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detalladas en los informes resultantes de las Prácticas Profesionales Tutoreadas (PPT) de la cátedra Psicología Laboral realizadas en los años 2014 y 2015.
2. Inferir en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (clasificadas en el objetivo anterior) indicadores transformacionales, transaccionales y de resultados siguiendo el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (MLRT) de Avolio y Bass (2004).
3. Reflexionar acerca del rol del Psicólogo Laboral en el marco de las necesidades detectadas y el desarrollo del liderazgo de tipo transformacional en las organizaciones locales.

### Método

*Diseño:* Investigación exploratoria de tipo exploratorio-descriptivo y cualitativa.

*Muestra:* Intencional compuesta por los informes finales resultantes de las Prácticas Profesionales Tutoreadas (PPT) de la cátedra Psicología Laboral realizadas en los años 2014 y 2015.

*Análisis de datos:* Se aplicarán técnicas de análisis de contenido a cada uno de los informes y se construirán tablas descriptivas y de contingencia. El presente trabajo de investigación requerirá de la lectura exhaustiva de cada uno de los informes, de la descripción de categorías teóricas y de la elaboración de categorías empíricas y posterior clasificación de los contenidos en dichas categorías.

**Lugar de realización del trabajo:** Facultad de Psicología de la UNMdP, Cátedra "Psicología Laboral".


### Cronograma de actividades

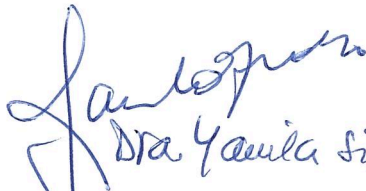
Actividad/Mes	1	2	3	4	5	6
Revisión de la literatura científica	x	x	x	x	x	x
Análisis, clasificación y sistematización de datos			x	x	x	
Análisis e interpretación de los resultados					x	x
Elaboración y redacción de Informe Final						x

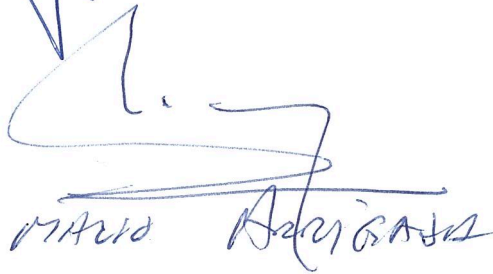
## Referencias bibliográficas

- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo/transformacional Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership. *Telos*, 15(2), 165-177.
- Capdevila, J. P. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. *Avanzada Científica*, 14(2), 1-11.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) el 15 de octubre de 2015.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- Domínguez Aguirre, L. R., Santellán Palafox, P. A., & Ramírez Campos, Á. F. (2013). El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2(4), 24-43.
- Hernando, M. P. (2007). *Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Jiménez, A. C. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100.
- Martínez, I. A. M., Álvarez, G. R. E., & Rivera, B. R. G. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle*, 10(38), 189-206.
- Martínez, I. A. M., Prado, J. F. U., & Rivera, B. R. G. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429.
- Mendoza Martínez, I., Ortiz Arévalo, M., & Parker Rosell, H. (2014). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista Del Centro De Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Rearte, A. G. (2002). *Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local*. Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-CEPAL.

- Silva Peralta, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144.
- Silva Peralta, Y. (2010). El liderazgo del formador y los indicadores de éxito. Análisis de sus asociaciones. *Boletín de Psicología*, 0 (100), 23-41.
- Silva Peralta, Y., de Vega, R. E., & López, A. B. (2012). Habilidades transformacionales en el liderazgo de coordinadores y voluntarios. Ponencia presentada en *IV Jornadas de Administración del NEA y II Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní*. Posadas, Misiones, 1-21.

  
 wogner  
 yénu

  
 Dra Yaula Silva Peralta

  
 MARCO ANZUGADA

Plan Aprobado = 22/4/16

  
 Mariana Anzugada



## ÍNDICE

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I. REVISIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>6</b>
<b>Contexto actual. Liderazgo y cambio organizacional.....</b>	<b>6</b>
<b>Marco Teórico. Modelo de Liderazgo de Rango Completo.....</b>	<b>11</b>
<b>Investigaciones científicas sobre liderazgo.....</b>	<b>14</b>
<b>Análisis FODA.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II. MÉTODO.....</b>	<b>28</b>
<b>Diseño de investigación.....</b>	<b>28</b>
<b>Variables.....</b>	<b>29</b>
<b>Procedimiento.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS. FODA.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS. Modelo de Liderazgo de Rango Total...</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>66</b>
<b>Límites del estudio y futuras líneas de investigación.....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>

## RESUMEN

El estudio documental de carácter exploratorio-descriptivo y cualitativo tiene como finalidad explorar y describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Mar del Plata que han colaborado con las Prácticas Profesionales Tutoriadas (PPT) en el marco de la Cátedra Psicología Laboral de la Facultad de Psicología de la UNMdP y, específicamente, inferir Variables de Liderazgo (Transformacional, Transaccional, Laissez Faire) y Variables de Resultado (Satisfacción, Esfuerzo Extra, Efectividad), siguiendo el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (MLRT) de Avolio y Bass (2004). Serán analizados los informes finales de prácticas realizados por los alumnos y aprobados por las autoridades pertinentes. Los mismos han sido producto de la aplicación de instrumentos tales como entrevistas semi estructuradas, cuestionarios auto administrados y observación participante.

**Palabras clave:** Variables de Liderazgo; Variables de Resultado; FODA; Psicología Laboral; *Modelo de Liderazgo de Rango Total*.

## INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo cuenta ya con una larga historia tanto en psicología social como organizacional, siendo diversos los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo. *El Modelo de Rasgos*, el cual postula que existen una serie de rasgos asociados de forma constante en los líderes con éxito, el *Modelo Conductual*, que plantea que diferentes tipos de comportamientos podrían predecir el éxito o no del liderazgo y su relación con los seguidores y, finalmente, el *Modelo de Contingencias*, que basa su idea en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder, *han contribuido a la comprensión del liderazgo, sin embargo ninguno de ellos ha proporcionado una explicación completamente satisfactoria del liderazgo y su efectividad* (Silva, 2010, p.128). Estas aproximaciones han abierto el camino hacia nuevos modelos que destacan la interacción diádica líder y seguidor -y sus efectos bidireccionales- contemplando aspectos vinculados a la transformación de los individuos, grupos y organizaciones. El *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (en adelante MLRT) de Avolio y Bass (2004) se incluye en esta perspectiva y ha sido una de las propuestas con mayor cantidad de investigaciones, convirtiéndose en uno de los paradigmas principales para estudiar el liderazgo organizacional. Este modelo incluye un conjunto de variables transformacionales, transaccionales, laissez faire y de resultados que han dado forma *al Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ).

La presente investigación tiene por objetivo explorar y describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de organizaciones públicas

y privadas de la ciudad de Mar del Plata que puedan considerarse necesidades sobre las cuales intervenir desde la Psicología Laboral, así como detectar los estilos de liderazgo practicados en ellas. Para ello se procederá a: (1) describir y clasificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detalladas en los informes resultantes de las Prácticas Profesionales Tutoriadas (PPT) de la cátedra Psicología Laboral realizadas en los años 2014 y 2015; (2) inferir en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (clasificadas en el objetivo anterior) variables transformacionales, transaccionales, laissez faire y de resultados siguiendo el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (MLRT) de Avolio y Bass (2004); (3) reflexionar acerca del rol del Psicólogo Laboral en el marco de las necesidades detectadas y el desarrollo del liderazgo de tipo transformacional en las organizaciones locales.

Como estudiante avanzada de Psicología me siento particularmente atraída por la Psicología Laboral en tanto aparece como un ámbito en pleno auge donde mucho es lo que se ha avanzado pero aún más son los nuevos caminos a recorrer. Resulta interesante la posibilidad de capitalizar los esfuerzos realizados por alumnos y supervisores de las PPT, trascendiendo lo que es un requisito académico/formal para finalmente contribuir, desde nuestra disciplina, a la comprensión de la realidad organizacional de la ciudad de Mar del Plata. Este es mi último deseo y estoy convencida que la Universidad Pública tiene el deber y el poder de hacerlo. A su vez, el presente estudio constituye una primera aproximación al panorama local de las organizaciones, pudiendo ser un aporte valioso tanto para los psicólogos que se desempeñan en las organizaciones de Mar del Plata, como para sus propios dirigentes,

quienes podrán contar con una mirada panóptica que facilite la interpretación de los fenómenos que ocurren al interior de cada organización.

# CAPÍTULO I

## REVISION TEÓRICA

### Contexto actual.

#### Liderazgo y cambio organizacional

“Existe amplio consenso respecto a que la supervivencia de las organizaciones depende en gran medida de su posibilidad de cambio, su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y de su flexibilidad para afrontar la incertidumbre, lo cual a su vez, depende de la forma en que las organizaciones son lideradas”. (Contreras & Barbosa, 2013, p.154).

La turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido a provocar un cuestionamiento de las premisas utilizadas para entender el funcionamiento organizacional. El contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la liberación de los mercados, los cambios tecnológicos y la flexibilidad laboral, entre otros, repercute en la naturaleza y el dinamismo de las organizaciones de manera tal, que se hacen necesarios nuevos modelos teóricos que expliquen la nueva realidad organizacional aportando elementos claves para intervenir en ellas. Los modelos de cambio organizacional y el concepto de liderazgo, son focos importantes de la teoría organizacional que han entrado en crisis cuestionándose sus fundamentos de cara al nuevo paradigma.

Tradicionalmente, se ha conceptualizado el cambio organizacional desde una aproximación mecanicista y lineal de las organizaciones, bajo la

presunción de un entorno estable. En efecto, el paradigma tradicional se refiere a un *cambio planificado* entendido éste como la *movilización de estructuras y procesos de tal forma que se reduzca al máximo la incertidumbre, se mantenga la estabilidad y se garanticen los resultados preestablecidos por los líderes, quienes son considerados factor clave para el éxito del cambio organizacional* (Contreras & Barbosa, 2013, p.155). En consecuencia, estos autores plantean cierta correspondencia entre este modelo tradicional de cambio y el Liderazgo Transaccional en tanto estos líderes, valiéndose de un estilo más bien instruccional y directivo, planean y generan estrategias dirigidas a garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. De este modo, el liderazgo basado en el reconocimiento del líder hacia los seguidores cuando estos logran las metas preestablecidas, es funcional cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo. En este sentido, Berdecía, Gonzáles y Carrasquillo (2013) sostienen que si bien el Liderazgo Transaccional, al concentrarse en el presente y en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajadores, tiende a mejorar la productividad y eficiencia de la organización (principalmente en las funciones tradicionales de la administración, como la planificación y preparación de presupuesto), el énfasis en el cumplimiento de reglas lleva a que estos líderes tiendan a conservar la estabilidad dentro de la organización en lugar de propiciar el cambio. Así también lo refiere Bazzani (2014):

“El liderazgo se ha estudiado en su mayoría partiendo de escenarios estables, en donde la meta última es cumplir con los objetivos organizaciones, sin dar más de lo estipulado. Así mismo, parte del establecimiento de relaciones contractuales entre líderes y seguidores, donde a través de

diferentes estímulos se busca satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad de los individuos. En estas condiciones, un líder es aquella persona que motiva a través de recompensas, pero que a su vez reprende con castigos cuando las reglas no se están cumpliendo a cabalidad". (pp.8).

En contrapartida, los modelos actuales formulados a partir de las Teorías de los Sistemas, asumen que la organización es un sistema complejo, el cambio el resultado de la interacción que se da entre los agentes que lo conforman, y el líder, un promotor del cambio entendido éste como un desequilibrio productivo en el que se renuncia a la búsqueda de estabilidad (Contreras & Barbosa, 2013). El concepto de emergencia, pilar del Modelo Sistémico, es clave para entender cómo debieran ser lideradas las organizaciones, en tanto replantea la idea ampliamente difundida y aceptada de que los líderes tienen como función principal el control y la determinación del cambio. Por el contrario, desde esta óptica, la principal función de los líderes radica en la búsqueda y fortalecimiento de las condiciones para que el sistema se auto-organice y así, se posibilite el surgimiento de nuevos patrones adaptativos. El Liderazgo Transformacional, por su capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor de las metas organizacionales, aparece como el liderazgo más efectivo para dirigir a la organización hacia el logro de su visión, especialmente en situaciones de cambio o crisis en la organización (Berdecía, Gonzáles y Carrasquillo, 2013). Siguiendo esta línea, Contreras y Juárez (2012) y Contreras y Barbosa (2013), sostienen que el Liderazgo Transformacional sería más acorde al nuevo modelo de cambio, en tanto estos líderes son proactivos e innovadores, asumen riesgos, tienen visión de futuro y

poseen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar, promoviendo el desarrollo de competencias en la organización de modo tal que cada uno contribuya al cambio organizacional. En efecto, el Liderazgo Transformacional se define como aquel que *motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad* (Bass, 1985, p.20). Del mismo modo, García Rubiano (2011) advierte acerca de la necesidad de trascender de un Liderazgo Transaccional más propio de ambientes estables, a un Liderazgo Transformacional capaz de actuar en un entorno donde la inestabilidad y la incertidumbre son habituales. Plantea que en períodos de crisis el líder debe necesariamente asumir la instrumentalización de un cambio, cuyo éxito dependerá en gran medida de que el mismo sea motivante, estimule el aprendizaje, facilite una visión compartida e incluya la participación de los empleados. Esta concepción respecto al rol del líder en contextos turbulentos, se ajusta a las variables del *Liderazgo Transformacional* (Influencia Idealizada como Atributo, Influencia Idealizada como Comportamiento, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, y Consideración Individual), según el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* de Avolio y Bass (2004).

Vemos entonces como cada modelo de cambio supone un concepto de liderazgo propio, pasando de un líder que planifica el cambio, lo afronta y contiene, a un liderazgo entendido como un proceso de cambio en sí mismo, en el que la función primordial del líder es dinamizarlo. En síntesis, quienes entienden que el entorno desestabiliza permanentemente las organizaciones haciendo lo impredecible una regla, sostienen que un liderazgo eficaz no será

aquel tendiente a controlar el cambio sino aquel que lo asuma y de hecho lo promueva activamente.

Por su parte, Figueroa (2004) se encuentra entre aquellos autores que apuestan a un Modelo Socio-constructivista al momento de entender la realidad organizacional. El autor sostiene que más allá del rol del líder -ya sea transaccional o transformacional- y sus implicancias en el cambio organizacional, en las organizaciones actuales el liderazgo debe ser entendido como un liderazgo transitorio y emergente en el contexto de equipos de trabajo dinámicos. En otras palabras, el liderazgo y los equipos de trabajo constituirían los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. En efecto, *a medida que disminuye la estructura jerárquica tradicional y las organizaciones asumen una estructura flexible y dinámica, los equipos de trabajo empiezan a ser más autónomos y el liderazgo centrado en un sujeto se vuelve más efímero* (Figueroa, 2004, pp.58). Sus postulados más importantes: 1) la tríada situación-líder-seguidores es determinante para establecer la persona más indicada para coordinar las acciones del equipo de trabajo orientadas a resolver los problemas y desafíos que van emergiendo en el contexto organizacional; 2) la misión y visión no son impuestas por el líder hacia el equipo, sino el resultado de un proceso de construcción colectiva donde todos se hacen responsables de los significados que se han elaborado; y 3) el liderazgo, orientado más hacia la coordinación que hacia la dirección, es un desafío compartido por el equipo en donde las responsabilidades y los compromisos son recíprocos.

## Marco teórico

### Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRT)

El *Modelo Liderazgo de Rango Total* desarrollado por Avolio y Bass (2004) tiene sus orígenes en los conceptos fundamentales de Burns (1978), quien distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Burns describe al Liderazgo Transaccional como aquel que se basa en el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, y Bass (1999) confirma la existencia de una relación costo-beneficio. Este liderazgo se caracteriza por *comportamientos asociados con transacciones constructivas o bien correctivas en las que los premios administrados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores.* (Silva, 2010, p.129). Así también lo describen Berdecía, González y Carrasquillo (2013), al afirmar que *el líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores, luego les explica con claridad cómo podrán satisfacer dichas necesidades a cambio de que cumplan con los objetivos o tareas específicas (p.22).* El accionar de estos líderes se basa en la clarificación de roles y tareas necesarias para alcanzar los resultados, la negociación con los seguidores a cambio del logro de las metas organizacionales y, la supervisión constante de las actividades de los seguidores con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas. Por el contrario, el Liderazgo Transformacional desvía su atención del análisis y el control de transacciones (mediante el uso de reglas, normas e incentivos), para enfocarse en cualidades intangibles tales como la visión, los valores y la motivación, con el propósito de

crear ambientes que favorezcan los procesos de cambio (Berdecía, Gonzáles y Carrasquillo, 2013). Bass (1985) y Avolio y Bass (1994), afirman que el Liderazgo Transformacional conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas, en tanto estos líderes elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores, quienes desarrollan un fuerte sentido de confianza, a la vez que promueven comportamientos morales y éticos (Silva, 2010). Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo por cuanto tiene relación con las necesidades humanas vinculadas al crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. Los líderes transformacionales no solo consideran las necesidades de sus seguidores tratando de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial sino que, a su vez, estimulan cambios de visión que conducen a los trabajadores a dejar de lado sus intereses particulares para comprometerse con el logro de la misión de la organización. Bass (1985) sostiene que este cambio de prioridades por el cual los trabajadores se enfocan en el interés colectivo aun cuando no tengan satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación), da como resultado que los mismos trabajadores puedan llegar a convertirse en líderes auto-dirigidos, autorregulados y auto-actualizados. Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del Liderazgo Transformacional. En cuanto al Liderazgo Laissez Faire, se considera un liderazgo ineficaz en tanto ofrece muy poco en términos de dirección y soporte (Torres & Ortiz, 2006), eludiendo el líder su responsabilidad de supervisión y limitándose a proporcionar información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan (Silva, 2010).

Ahora bien, dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bernard Bass en conjunto con Bruce Avolio, propone el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (MLRT) que incluye un conjunto de variables transformacionales, transaccionales, laissez faire y de resultados que han dado forma al *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ- 5x). De este modo, el modelo incorpora dos cuestiones novedosas al indicar no solo que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo, sino que, cualquiera que sea el estilo de liderazgo empleado, éste tendrá consecuencias organizacionales que repercuten en la Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad de los individuos, denominadas Variables de Resultado según el MLRT. El rango total del liderazgo, evaluado por el MLQ- 5x, implica que cada líder despliega una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales y de laissez faire, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro. Al respecto, Bass (1998) sostiene que si bien el Liderazgo Transaccional puede ser satisfactorio y efectivo, el Liderazgo Transformacional se adhiere sustancialmente al impacto de aquel en tanto eleva el compromiso, la participación, la lealtad y el desempeño de los seguidores. Ya en 1991, Avolio y Bass afirmaban que los líderes que satisfacen más a sus seguidores y que son más efectivos como líderes, son más transformacionales y menos transaccionales. De hecho, el perfil óptimo de liderazgo incluye una mínima frecuencia de laissez faire y un gradual incremento de la frecuencia de las variables transaccionales para llegar a una elevada frecuencia de las variables transformacionales (Avolio y Bass, 1994). Las variables de *Liderazgo Transaccional*, *Transformacional*, *Laissez*

*Faire y de Resultado* comprendidas en el MLRT, serán detalladas en el capítulo Método.

A modo de síntesis, retomamos los aportes de Daft (2008) quien señala las siguientes diferencias entre el estilo de Liderazgo Transaccional y el Transformacional: (1) El Liderazgo Transformacional lleva a los seguidores a convertirse en líderes ya que gozan de mayor libertad para controlar su conducta y alcanzar las metas de la organización; (2) presta más atención a las necesidades de crecimiento y desarrollo (autoestima y autorrealización) de sus seguidores que a satisfacer sus necesidades básicas (estabilidad, seguridad, salarios, etc.); (3) tiende a inspirar a los seguidores concientizando sobre la importancia de las metas y los resultados del cambio de manera colectiva y no individualista; y (4) por último, debido a que el cambio solo ocurre cuando las personas encuentran sentido hacia un fin en común, este líder enfatiza en sus seguidores una visión organizacional deseable y la comunica de modo que valga la pena el esfuerzo y sacrificio.

### **Investigaciones Científicas actuales sobre liderazgo**

Cruz- Ortiz, Salanova, y Martínez (2013) realizan una revisión bibliográfica con el objetivo de sintetizar los hallazgos científicos sobre el Liderazgo Transformacional y señalar algunos retos futuros en su estudio. De este modo identifican tres líneas actuales de investigación: a) estudio de los antecedentes individuales o situacionales que promueven el Liderazgo Transformacional (ej. personalidad del líder y/o seguidores, valores, empoderamiento, inteligencia emocional, motivación); b) estudio de los efectos

individuales y/o colectivos del ejercicio del Liderazgo Transformacional (ej. satisfacción, eficacia, engagement, resiliencia); c) estudios de los mediadores del Liderazgo Transformacional (ej. autoeficacia, clima organizacional, justicia organizacional). Los autores advierten que si bien se reconoce que *el Liderazgo Transformacional no es sólo una clave para comprender la relación líder-seguidor, sino también un factor decisivo a la hora de alcanzar resultados organizacionales excelentes* (p. 25), aún quedan abiertos tres campos de investigación que constituirían los grandes retos de la investigación en Psicología, a saber: a) Investigaciones que sugieran líneas de intervención dirigidas a optimizar el Liderazgo Transformacional; b) Investigaciones de análisis multinivel que integren tanto variables de resultado de carácter individual como colectivo, siendo el liderazgo un proceso que comprende ambos niveles de análisis; y c) Investigaciones que, desde un nivel macro-organizacional, estudien el liderazgo no como un proceso en sí mismo y aislado, sino enmarcado en un contexto organizacional más amplio donde el concepto adquiere pleno sentido.

En el contexto latinoamericano, consideramos pertinente mencionar tres investigaciones empíricas llevadas a cabo en México que, basadas en el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (Avolio y Bass, 2004), estudian los vínculos entre el Liderazgo y las Variables de Resultado (Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad). Mendoza, Escobar y García (2012) emprenden una investigación no experimental de carácter transversal y explicativo a fin de determinar la influencia de las Variables de Liderazgo y de Resultado, en las Variables de Satisfacción Organizacional (satisfacción con la libertad de decisión, satisfacción con el salario actual y satisfacción con el actual empleo)

en el personal docente y administrativo de una Institución Pública de Educación Media Superior de México DF. Los autores plantean la necesidad de tal estudio en tanto advierten acerca de las falencias del sistema educativo mejicano (excesiva institucionalización, burocratización, rigidez, pasividad en el ejercicio del liderazgo), a la vez que se desconoce cuál es el impacto que el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire de los directivos en ambientes educativos ejercen en la satisfacción de sus seguidores. A tales fines, se aplicó el *Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador* y la *Adaptación al MLQ Versión 5.*, a una muestra constituida por 110 individuos y se observó que principalmente las Variables de Resultado, y no las Variables de Liderazgo, tienen una influencia directa significativa solo en la satisfacción con el actual empleo. Finalmente, señalan la importancia en los ambientes educativos de utilizar el liderazgo como una ventaja competitiva que permita mayor rendimiento, satisfacción y motivación del docente, promoviendo, a su vez, grandes mejoras sociales y económicas a la institución y su entorno. Dos años después, Mendoza, Uribe y García (2014) realizan una investigación de igual naturaleza a fin de determinar la influencia del Liderazgo Transformacional y Transaccional en Variables de Resultado, en el personal directivo de una empresa de entretenimiento de México DF. Se aplicaron los mismos instrumentos que el estudio precedente a una muestra constituida por 100 directivos de nivel medio de diferentes áreas de dicha empresa. Los resultados determinaron que en el perfil de liderazgo del personal directivo investigado se destacan en primer lugar sub-escalas transformacionales como son: Estimulación intelectual, Influencia Idealizada como Conducta, Influencia Idealizada como Atributo y Consideración Individual. El Esfuerzo Extra resultó

ser la Variable de Resultados más importante para los directivos, lo cual implica que los mismos están interesados en desarrollar la capacidad de resolución de problemas y la actualización de su personal, preocupándose a su vez por mostrar el ejemplo con su conducta para lograr el esfuerzo extra. Por otro lado, los resultados determinaron que las sub-escalas de Liderazgo Transformacional tienen mayor coeficiente de correlación que las de Liderazgo Transaccional y Laissez Faire en Variables de Resultado. *Lo anterior permite comprender que si los directivos emplean la mayor parte del tiempo sus estilos transformacionales, tendrán mayor impacto o influencia en las variables de resultado de sus trabajadores inmediatos o seguidores* (Mendoza, Uribe y García, 2014, p.1426). En ambas investigaciones se reafirmaron los hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos, como son las correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo (Liderazgo Transformacional, Transaccional y Variables de Resultado), e inversas todas ellas con el Laissez Faire o No Liderazgo. Finalmente, mencionaremos la investigación de Domínguez, Santellán y Ramírez (2013) que, siguiendo el *MLRT* de Avolio y Bass (2004), pretende visualizar las relaciones existentes entre los estilos de Liderazgo y las Variables de Resultado a través del coeficiente de correlación  $r$  de Pearson, en los gerentes de 43 restaurantes de la localidad de Nuevo Vallarta, Nayarit, México. Para este estudio de corte transversal, de alcance correlacional y carácter cuantitativo, se aplicó el MLQ Versión 5. Entre los principales resultados arrojados se destacan que: (1) el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de las organizaciones restauranteras de Nuevo Vallarta, Nayarit, es el Liderazgo Transformacional practicado a menudo, seguido del Liderazgo Transaccional practicado a veces, y finalmente, el No

Liderazgo, practicado rara vez; (2) las acciones de influencia de tipo transformacional se orientan hacia la Inspiración Motivacional, seguida de la Influencia Idealizada como Conducta, mientras que las acciones transaccionales se orientan hacia la Recompensa Contingente, seguida de la Dirección por Excepción Activa; (3) respecto a las Variables de Resultado, los líderes prefieren orientar su influencia hacia el Esfuerzo Extra con mayor prevalencia, seguido de la búsqueda de Efectividad; (4) las correlaciones entre los estilos de Liderazgo y las Variables de Resultado muestran que han resultado positivas el 75% de ellas. Se concluye que, dependiendo del estilo de liderazgo practicado, las Variables de Resultado organizacionales cambian: mientras que la práctica del Liderazgo Transaccional solo se asocia con la variable de Efectividad, con el Liderazgo Transformacional se hace presente una asociación de mayor intensidad en las tres Variables de Resultado. En otras palabras, *el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes es el Liderazgo Transformacional para incrementar los resultados* (Domínguez, Santellán y Ramírez, 2013, p.38), aunque algunas veces se prefiere el Liderazgo Transaccional para el incremento de la Efectividad.

García Rubiano (2011) realiza una investigación no experimental, de carácter correlacional a fin de evaluar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Aceptación al Cambio Organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario. A tales fines se aplicó el instrumento de medición de Cambio Organizacional (IMC) a 9 jefes o líderes de cargos medios y el MLQ a 62 operarios. El IMC, evalúa el Cambio Organizacional en tres dimensiones : nivel individual (adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación), grupal (participación, comunicación,

trabajo en equipo), y organizacional (aceptación activa y pasiva, resistencia activa y pasiva, conocimiento de las organizaciones y cultura del cambio). Los resultados evidencian asociaciones significativas y positivas entre Efectividad (variable de resultados que evalúa el MLQ) y comunicación (perteneciente al nivel grupal del IMC). Se concluye que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en un proceso de cambio organizacional.

En el contexto local, encontramos los aportes de Silva Peralta con una extensa trayectoria en investigación referente al Liderazgo Transformacional de formadores y voluntarios en el marco de ONGs. Mencionaremos tres de sus investigaciones. La primera de ellas, desarrollada en Barcelona (Silva Peralta, 2010), se trata de un estudio descriptivo cuyo objetivo fue conocer cómo los Formadores en el área de RRHH autoevalúan su liderazgo. A tales fines, se administró el MLQ a 41 Formadores de RRHH en Barcelona. Los resultados muestran que los Formadores se autoevalúan como transaccionales y transformacionales prevaleciendo los niveles medios en ambos tipos de liderazgo para los Formadores Internos y los niveles altos de liderazgo transaccional en los Formadores Externos. Los Formadores con mayor experiencia acumulan más casos de Liderazgo Transformacional. Posteriormente, tomando como base la mencionada investigación y articulando sus resultados con los obtenidos en estudios previos sobre el liderazgo del formador, la autora emprende una investigación descriptiva y cualitativa con el objetivo de indagar las asociaciones entre dimensiones de liderazgo y los indicadores de éxito en 164 incidentes críticos de 41 formadores. Los resultados muestran que en el 39,02% de los incidentes críticos exitosos y en

el 68,31% de los incidentes críticos no exitosos se asocian categorías transformacionales-transaccionales, llegando a asociarse hasta 6 categorías de liderazgo diferentes en algunos incidentes, señal de la diversidad de acciones que implementan estos formadores. Categorías sólo transformacionales se han encontrado sólo en los incidentes exitosos, de la misma forma que categorías sólo transaccionales (si bien en menor medida) se han encontrado en los incidentes no exitosos, concluyendo que la transformación se asociaría más con el éxito, siendo la transacción más común en los incidentes cuyo desenlace es no exitoso. Finalmente, mencionaremos los aportes de su investigación desarrollada en Mar del Plata (Silva Peralta, 2012). Este estudio exploratorio, descriptivo, comparativo y cuantitativo tuvo como objetivo conocer las habilidades transformacionales de coordinadores y voluntarios en organizaciones asociativas de la ciudad de Mar del Plata mediante la aplicación del MLQ. Los resultados evidenciaron que sólo la Influencia Idealizada (habilidad transformacional) permitiría establecer diferencias entre coordinadores y voluntarios. Entre sus conclusiones se pone de relieve la importancia de consolidar dichas habilidades en las organizaciones asociativas generando equipos de voluntarios en los que sus coordinadores potencien sus habilidades transformacionales y las transfieran a sus voluntarios con la finalidad de que éstos últimos puedan transferir las habilidades transformacionales en los contextos en los que intervienen.

## Análisis FODA

Por su sencillez y utilidad, el Análisis FODA (SWOT en inglés) constituye una herramienta clave para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y planear una estrategia a futuro, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos: (1) Si son internos o externos a la organización; (2) Si son convenientes o inconvenientes para la organización. Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta. El análisis consta de cuatro pasos: (1) Análisis externo, también conocido como *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*, (2) análisis Interno, (3) confección de la Matriz FODA, y (4) determinación de la estrategia a emplear. El resultado inmediato es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización, siendo de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas. La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades.

Jiménez (2011) plantea que de las herramientas que se incorporaron al management con la irrupción del enfoque de la Planeación Estratégica en los años setenta, probablemente la más popular sea el FODA. El autor combina la

definición de *Gerencia Estratégica* de Fred David (1988) con la definición de *Análisis FODA* de Steiner (1999), concluyendo que “el propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización conectar sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades” (p. 92). A su vez, plantea que si bien el análisis FODA es una herramienta estratégica de larga data, en el origen y paternidad del FODA no hay coincidencia entre los especialistas. Así también los expresa Capdevila (2011) tras intentar rastrear sus orígenes y concluir que *en la literatura aparece una serie de contradicciones, entre diferentes puntos de vista acerca el origen de este análisis* (p.2). Por su parte, Chapman (2004) transcribe los orígenes del Análisis FODA según lo revela Albert Humphrey, quien explica que la mencionada metodología surgió de una investigación conducida por el *Stanford Research Institute* entre 1960 y 1970 y que sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué fallaba la planificación corporativa a largo plazo. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500 y fue llevada a cabo por Marion Doscher, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Por otro lado, estudios recientes se han enfocado en analizar las posibles debilidades del análisis FODA y su aplicación en el diagnóstico organizacional. Al respecto, Capdevila (2011) asevera que el método posee limitaciones que pudieran desarticular sus resultados en la práctica. El autor reconoce que si bien el análisis FODA ha pasado por diferentes etapas en su diseño metodológico en búsqueda de una mayor precisión de análisis, las últimas

innovaciones aún presentan dificultades matemáticas que lo alejan de la realidad. Entre sus limitantes más relevantes destaca (1) que la Matriz FODA solo funciona si las fortalezas y las debilidades son numéricamente iguales a las amenazas y oportunidades del entorno, (2) que todas las cualidades (internas o externas) no aparecen en la realidad con igual nivel de importancia, y (3) que los expertos emiten criterios discretos sobre efectos continuos. Finalmente, concluye que *los problemas reales enunciados contrastan con la no existencia de una metodología científicamente fundamentada que haga ganar en coherencia y precisión al análisis DAFO* (Capdevila, 2011, p.4). En efecto, el autor propone innovaciones incrementales, una nueva metodología que procura ganar en coherencia y precisión, obteniendo resultados que constituyen una mejor aproximación a la realidad. En este mismo sentido, Jiménez (2011) realiza una investigación sobre los principales errores que ha identificado en la utilización del análisis FODA detallando, para cada uno de ellos, las causas principales que los generan y sugerencias para superarlos. Entre los errores que detecta destacamos: (1) Identificar como oportunidades o como amenazas factores que en verdad son fortalezas o debilidades respectivamente; (2) reducir el análisis del entorno a los factores económicos; (3) sobrevalorar fortalezas que en ocasiones son debilidades; (4) darle la misma valoración a factores que pueden tener un impacto significativo-estratégico junto a otros que resultan irrelevantes; (5) limitarse a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sin realizar la Matriz FODA que es el instrumento para la preparación de estrategias.

A nivel local, no se han encontrado publicaciones referidas a la implementación del análisis FODA en organizaciones de la ciudad de Mar del

Plata. La causa de esto probablemente radique en que su construcción y aplicación es de carácter eminentemente privado y responde a la realidad particular de cada empresa u organización. Sin embargo, la matriz FODA ha sido la metodología preferencial al momento de evaluar las características de los sectores productivos de la ciudad de Mar del Plata, siendo el CEPAC en colaboración con la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los organismos que en mayor medida han focalizado sus esfuerzos en este tipo de estudios sociodemográficos y socioeconómicos de la ciudad. En este sentido, se halló que la mayor cantidad de análisis FODA realizados en la ciudad de Mar del Plata se refieren al sector naval-pesquero, textil, turístico y de la construcción. Tomaremos como referencia los aportes de Gennero de Raerte y Ferraro (2002), quienes analizan la estructura socioeconómica del Partido de General Pueyrredón aplicando una metodología de tipo FODA a los sectores económicos, con el propósito de realizar un diagnóstico estratégico de la estructura productiva local. A continuación, mencionaremos algunas de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Fortalezas: Diversidad de recursos naturales, culturales y paisajísticos, adecuada infraestructura de rutas, existencia de un Parque Industrial, existencia de sectores productivos con importante número de empresas pymes, elevado desarrollo de instituciones académicas y de Investigación y Desarrollo, elevado Nivel Educativo de la población local. Debilidades: Deficiencias de infraestructuras del transporte ferroviario, estructura productiva basada en sectores tradicionales con oferta de productos de reducido nivel de diferenciación, bajos eslabonamientos productivos y cooperación entre empresas, estacionalidad en principales ramas

de actividad, dificultad de acceso al financiamiento de actividades productivas para las empresas de menor tamaño y para nuevos proyectos empresariales, niveles reducidos de exportaciones, baja participación de actividades basadas en el conocimiento y la innovación. Oportunidades: Incremento en el flujo de capitales productivos internacionales, crecimiento del turismo (Congresos y convenciones, Turismo Urbano y Cruceros), incremento de la demanda mundial de productos de calidad e innovadores, cambio en los hábitos de consumo de la población (incremento en la demanda de hortalizas y productos pesqueros), nuevas tecnologías de comunicación, producción y gestión. Amenazas: Inestabilidad macroeconómica, inseguridad jurídica, restricciones fiscales y legales, asimetrías en las relaciones de intercambio, elevada competencia entre regiones respecto a la oferta de destinos turísticos y a la radicación de inversiones productivas, deterioro del medio ambiente, agotamiento del principal recurso de la industria pesquera local, incremento del desempleo, precariedad laboral e inseguridad social. Del mencionado diagnóstico, se derivan dos líneas estratégicas básicas de trabajo: En primer lugar, se plantea la necesidad de mejorar la competitividad de los sectores productivos existentes y promover el desarrollo de nuevos sectores productivos innovadores, teniendo como prioridad: (1) Mejorar la competitividad del sector turismo; (2) apoyar la reconversión de la industria pesquera frente a la crisis del recurso; (3) diseñar una estrategia de reestructuración y posicionamiento de la actividad de tejido de punto; y (4) apoyar activamente a aquellas ramas dinámicas de reciente desarrollo como la hortícola, así como química y metalmeccánica. En segundo lugar, se propone promover el desarrollo de nuevos sectores productivos innovadores en áreas con perspectivas de

crecimiento de la demanda, así como de servicios a las actividades económicas locales basados en las capacidades científicas y tecnológicas existentes en la ciudad y en el elevado nivel educativo de la población (por ej: servicios avanzados de electrónica, software, desarrollo de nuevos materiales, ingeniería genética, etc.).

Finalmente, retomaremos los aportes de Hernando (2007) quien, en el marco de su tesis de Maestría, realiza una investigación exploratoria de diseño transversal con el objetivo de determinar las buenas prácticas en la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar del Plata. Se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario estructurado dirigido a los directivos de recursos humanos de diversas organizaciones de la ciudad. La muestra, de tipo probabilística simple, estuvo constituida por 51 organizaciones de Mar del Plata, de las cuales: el 49% tiene como actividad principal los servicios, el 24% son comercios, el 21 % son industrias, y el 6% ONGs. Entre los principales resultados, la encuesta reveló que la mayoría de las organizaciones estudiadas (57%) no poseen dicha área, que solo un 18% posee un presupuesto específico para la función de RRHH y que el 37% no lleva a cabo planeamiento estratégico de RRHH. La autora concluye que *todavía existe-en un número significativo de organizaciones-una falta de interés o preocupación respecto a la gestión de RRHH* (p.156). Dado que la principal causa por la cual no se utilizan algunas de las herramientas de RRHH (capacitaciones, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de potencial, medición de la gestión de RRHH) es que “no es prioritario para la gerencia”, Hernando insiste en que el desafío radica en demostrar y convencer a los dirigentes de las organizaciones marplatenses para que vean a los Recursos

Humanos como una inversión y no como un costo. Finalmente, la autora destaca la contradicción entre la corriente actual que considera necesario transformarse y cambiar para mejorar, valorando el conocimiento humano en ese propósito, con la realidad organización marplatense que pospone su desarrollo estratégico o menosprecia la disciplina de RRHH.

## CAPÍTULO II

### MÉTODO

#### Diseño de la investigación

Se trata de una investigación documental de tipo exploratorio-descriptivo y cualitativo. Su carácter exploratorio-descriptivo viene dado esencialmente por la ausencia de investigaciones orientadas a describir y estudiar comparativamente tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Mar del Plata, así como los estilos de liderazgos practicados en ellas siguiendo el Modelo de Rango Total (Avolio y Bass, 2004). De este modo, se intentará brindar una aproximación general a la realidad organizacional local respecto a dichos contenidos, identificando tendencias y/o relaciones potenciales entre variables. A su vez, se optó por este alcance en tanto la utilización de fuentes secundarias limita la posibilidad de emprender un trabajo más profundo, sumado al hecho de que las variables comprendidas en esta investigación dificulta formular hipótesis precisas o de cierta generalidad.

En tanto investigación cualitativa, los informes estudiados han sido resultado de técnicas de observación participante, cuestionarios auto administrados y entrevistas semi-estructuradas que recogen los discursos completos de los sujetos, para proceder luego a su interpretación.

## Variables

### Variables del FODA

(Según Orlich de la Universidad para la Cooperación Internacional)

*Fortalezas:* Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros.

*Debilidades:* son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.

*Oportunidades:* son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero un vez identificados puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son: una ley que esté

por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, etc.

*Amenazas:* son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar, un mercado importante puede cerrarse, el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor, las universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita y así sucesivamente.

### **Variables del Modelo Comportamiento Organizativo**

En la Tabla 1 se podrá visualizar el Modelo de Comportamiento Organizativo, el cual forma parte del Modelo de Auditoria del Sistema Humano (ASH) desarrollado por Díaz de Quijano (2008). En la Tabla 4 se podrán visualizar las dimensiones e indicadores de dicho modelo que se han tenido en cuenta para el presente trabajo.

#### **I. Dimensiones organizacionales**

*Estrategia:* Se refiere a la respuesta dada por la organización al entorno después de analizarlo (en términos de amenazas y oportunidades), y de concienciar sus propios recursos para enfrentarlo (fortalezas y debilidades). Los valores organizacionales, la misión, la visión, los objetivos, la planificación estratégica son, entre otros, elementos (indicadores) que constituyen a la *Estrategia* en tanto actividades que miran al pasado y al presente, pero sobre



todo al futuro. En la clasificación y tabulación de esta dimensión no se han discriminado dichos indicadores dado que en los informes analizados suelen aparecer juntos y sin suficiente desarrollo o justificación.

*Diseño:* Se refiere tanto a la Tecnología y Estructura que la organización adoptará para llevar adelante su actividad (recursos materiales y tecnológicos, procesos y procedimientos, organigrama, división de tareas, etc.), como a los Sistemas de Dirección de personas. Los Sistemas de Dirección de personas contemplan aspectos vinculados a la administración del personal (retribuciones, compensaciones), las relaciones laborales (negociaciones, contrataciones, y despidos), y la gestión y desarrollo de Recursos Humanos (análisis de puestos y perfiles, selección, capacitación, evaluación de desempeño, prevención de riesgos y salud laboral, etc.).

*Procesos Psicosociales:* Representan a aquellos fenómenos que si bien afectan a las personas, lo hacen a través de fenómenos grupales que no pueden reducirse a la suma de los fenómenos que experimenta cada persona en particular. Liderazgo, Poder, Conflicto, Trabajo en equipo, Cultura Organizacional y Comunicación son algunos de sus indicadores.

*Resultados Blandos:* Se refiere a la calidad de los Recursos Humanos, es decir, a la manera de sentir, de hacer y de ser de los trabajadores, determinando el Clima Organizacional, el Clima Grupal y los fenómenos individuales (motivación, identificación y compromiso con la organización, implicación con el trabajo y nivel de competencias). El presente estudio no ha contemplado a Clima Grupal como indicador en tanto los informes analizados no han relevado datos referidos al mismo.

*Resultados Duros:* Informan acerca de la efectividad organizativa y comprenden una multiplicidad de criterios referidos a los distintos niveles de la organización. El nivel individual se refiere a la productividad del trabajador (rendimiento del trabajador, la accidentabilidad, el absentismo, rotación, etc.), y el nivel grupal se refiere a la productividad grupal, es decir, los resultados conseguidos por los departamentos o grupos. Por último, el nivel organizativo comprende resultados financieros, productivos, y comerciales (criterio económico), calidad del servicio y responsabilidad social (criterio social) y grado de contaminación y uso racional/irracional de recursos externos (criterio ecológico). Cabe mencionar que la presente investigación no ha considerado el nivel grupal, dada la insuficiencia de datos referidos a los mismos.

## **II) Entorno**

Partiendo del supuesto de que *toda organización es un sistema abierto en relación constante con un entorno multifacético y cambiante, con el que intercambia inputs y outputs* (Díaz de Quijano, 2008, p.93), se advierte que todo análisis del comportamiento organizacional que pretenda ser completo deberá incluir no solo las dimensiones propiamente organizacionales, sino también el entorno en el cual está inserta. Si bien el autor propone estudiar el entorno desde su *Taxonomía* (temáticas o contenidos particulares que afectan a las organizaciones), sus *Dimensiones* (estabilidad, complejidad, hostilidad y percepción de incertidumbre) y su *Textura* (entornos placidos, flexibles, en ebullición y turbulentos), a los fines de la presente investigación y teniendo en cuenta la información disponible en los informes analizados, el entorno se ha clasificado desde su *Taxonomía*, siendo las áreas el entorno consideradas las

siguientes: (1) *Económico-Político*: inflación, políticas de importación y exportación, política cambiaria, capacidad de compra de los consumidores; (2) *Jurídico*: regulaciones gubernamentales, inversión pública, legislación laboral; (3) *Tecnológico*: tecnología disponible en el mercado.; (4) *Comercial*: Mercado laboral, demanda, posicionamiento competitivo, vínculos con proveedores; (5) *Socio cultural*: valores sociales dominantes, inseguridad, usos y costumbres; y (6) *Ecológico*: Condiciones climáticas, contaminación del medio ambiente, disponibilidad de recursos naturales y/o materias primas. Finalmente, se han generado categorías empíricas no consideradas en el modelo teórico: *Entorno Sindical*, *Ubicación Estratégica* y *Variables Locales* (infraestructura vial, vaivenes estacionales, turismo, cantidad de habitantes, eventos culturales-deportivos, etc.).

### **Variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total**

De Silva Peralta (2010, pp.128) y Mendoza y Ortiz (2006, p.121).

#### **I. Liderazgo transformacional**

*Influencia Idealizada como Atributo*: refiere a un líder que se presta como un modelo a seguir, una figura con la cual los seguidores quieren identificarse pues influye en ellos inspirándoles orgullo y respeto. Este líder es percibido por sus seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad.

*Influencia Idealizada como Comportamiento*: alude a la ética y moral del líder en relación a la consistencia entre lo que dice, piensa, sus valores

y su comportamiento. Comunica una visión clara y un sentido de misión colectiva.

*Motivación Inspiracional:* El líder desafía a los seguidores y despierta el espíritu de equipo, obteniendo como resultado seguidores involucrados y comprometidos en un proyecto compartido. Para esto, proporciona una comunicación clara de una visión de futuro deseable y significativo, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible. A su vez, este líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. Crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.

*Estimulación Intelectual:* Representa a un líder que estimula y potencia en sus seguidores el cuestionamiento de supuestos y problemas, la creatividad, la innovación y el pensamiento lateral. Lleva a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.

*Consideración Individual:* Representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, única y particular, identificando sus necesidades particulares de apoyo y desarrollo. Bass (1985) incluye en esta dimensión, una comunicación informal personalizada con sus seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, el trato diferenciado, el consejo, la escucha activa, la empatía y el *mentoring*. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento.

## II. Liderazgo transaccional

*Reconocimiento Contingente:* Líder y seguidor negocian roles y responsabilidades acordando lo que el seguidor tiene que alcanzar para ser recompensado por su esfuerzo, o bien evitar la sanción que se fije por contrato. El líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus seguidores en conseguir el desempeño requerido. Es el estilo transaccional clásico pues el líder establece objetivos claros y recompensas variadas (materiales o no materiales).

*Dirección por Excepción Activa:* El líder, mediante diversos sistemas de control, monitorea activamente la ejecución de los seguidores y solo interviene, tomando acciones correctivas, ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones. El líder se concentra en las irregularidades, los errores y llama la atención sobre ellos.

*Dirección por Excepción Pasiva:* El líder actúa cuando los estándares de desempeño no han sido alcanzados o bien cuando el error ya ha sido cometido. Tiende hacia el *laissez faire* pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el *statu quo* y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La diferencia entre la Dirección por Excepción Activa y la Pasiva radica en el tiempo o anticipación con la que el líder interviene: en la primera hay un monitoreo continuo, en la segunda espera que los problemas se tornen críticos antes de tomar una acción correctiva.

### **III. Laissez Faire**

El líder laissez faire evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan, no establece metas claras de trabajo y no ayuda a su grupo a tomar decisiones.

### **IV. Variables de Resultado**

*Satisfacción:* las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades.

*Esfuerzo Extra:* el líder promueve una mayor participación y un aumento de las expectativas de logro de los seguidores, los seguidores están estimulados a participar de forma activa.

*Efectividad:* El líder optimiza recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste, promueve el logro de los objetivos y metas, representa su grupo en instancias superiores.

## Procedimiento

Para desarrollar la presente investigación se procedió a la lectura y análisis de 71 informes finales resultantes de las Prácticas Profesionales Tutoreadas (PPT) de la cátedra Psicología Laboral realizadas en los años 2014 y 2015. Del total de informes, se trabajó con una muestra final de 35. Los informes que no formaron parte de la muestra ( $n=36$ ) se debe a la insuficiencia de datos pertinentes, en tanto los mismos no evidencian contenidos relacionados a liderazgo organizacional, variable central en esta investigación.

Para la clasificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se siguió el Modelo Teórico de Comportamiento Organizativo de Díaz de Quijano (2008). Finalmente, mediante la lectura cualitativa y detallada de cada informe, se ha inferido la presencia de variables transformacionales, transaccionales, *laissez faire* y de resultado, siguiendo el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* de Avolio y Bass (2004).

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS FODA (Objetivo 1)

El presente capítulo se organiza de la siguiente manera: Siguiendo el *Modelo de Comportamiento Organizativo* (Díaz de Quijano, 2008) se analizarán los componentes del Análisis FODA, diferenciados en tres apartados: (1) Dimensiones Organizacionales (fortalezas y debilidades); (2) Indicadores de las Dimensiones Organizacionales (fortalezas y debilidades); y (3) Taxonomía del Entorno (oportunidades y amenazas). Al finalizar a cada apartado se citan ejemplos de sus respectivos indicadores. Por cuestión de espacio y a fin de facilitar la lectura, las figuras se conservan en el texto, mientras que las tablas se exponen en el Anexo.

#### **Dimensiones organizacionales** (Anexo. Tablas 2 y 3)

**Fortalezas:** Si consideramos la totalidad de indicadores que se identificaron como fortalezas (n=240) en las 35 organizaciones analizadas y los distribuimos por dimensión, obtenemos: que el 26,67% (n=64) corresponde a la dimensión *Procesos Psicosociales*, el 21,67% (n=52) a *Resultados Duros*, el 20,83% (n=50) a *Resultados Blandos*, el 20% (n=48) a *Diseño* y el 10,83% (n=26) a *Estrategia*.

**Debilidades:** Respecto el total de indicadores valorados como debilidades (n=145), los mismos se concentran en la dimensiones *Diseño* (35,86%; n=52) y *Procesos Psicosociales* (28,97%; n=42), seguido por

Resultados Blandos (13,79%; n=20), Estrategia (13,10%; n=19), y Resultados Duros (8,28%; n=12).

Figura 1. Distribución de porcentajes de las dimensiones del Modelo de Comportamiento Organizativo que han sido consideradas fortalezas.

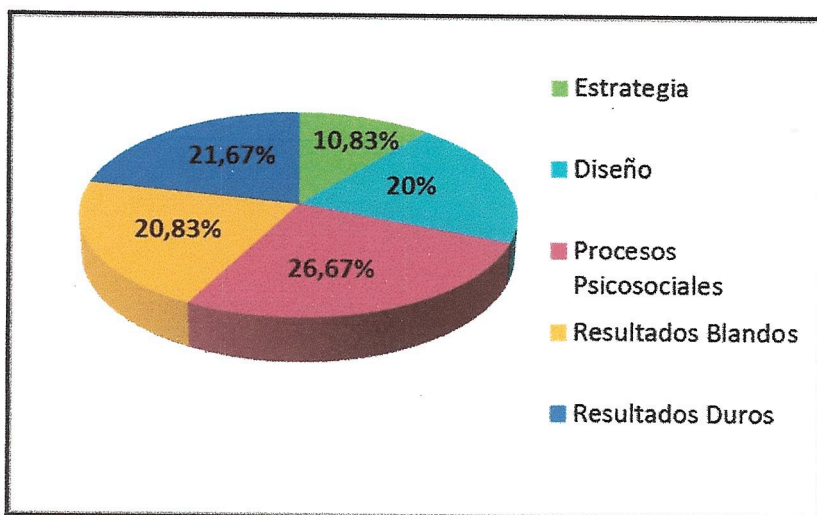
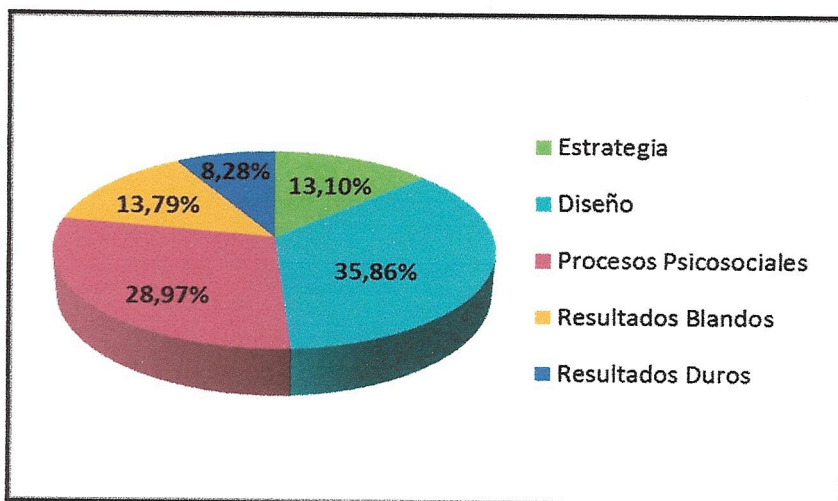


Figura 2. Distribución de porcentajes de las dimensiones del Modelo de Comportamiento Organizativo que han sido consideradas debilidades.

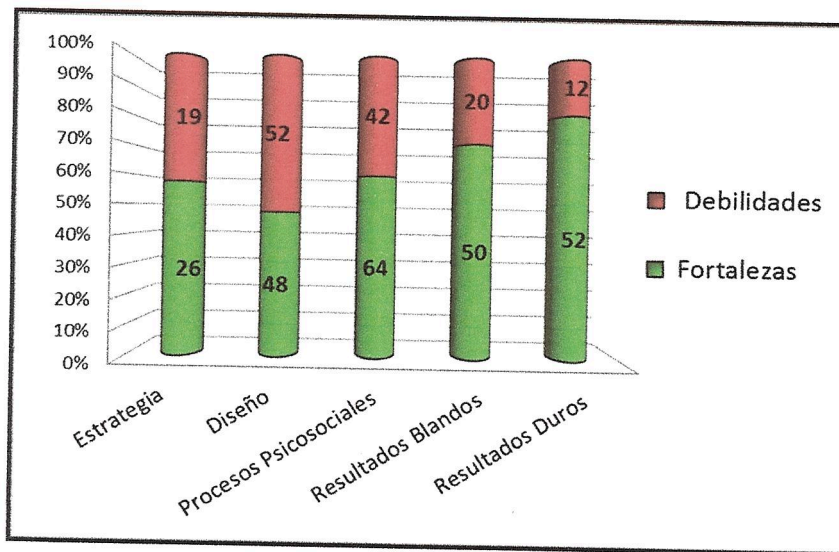


**Fortalezas y Debilidades. Análisis comparativo:** Estudiando compartivamente la distribución de indicadores clasificados como fortalezas (n=240) y debilidades (n=145) que cada dimensión organizacional presenta, se encuentran las siguientes consideraciones (Anexo.Tabla 3):

(1) *Resultados Duros* y *Resultados Blandos* son las dimensiones que acumulan una cantidad de indicadores clasificados como fortalezas marcadamente superior respecto de aquellos clasificados como debilidades: Del total de indicadores de *Resultados Duros* (n=64), el 81,25% (n=52) ha sido clasificado como fortaleza y el 18,75% (n=12) como debilidad, siendo Resultados Sociales y Resultados Económicos los indicadores que mas contribuyen a esta diferencia. Del mismo modo, del total de indicadores de *Resultados Blandos* (n=70), el 71,43% (n=50) ha sido clasificado como fortaleza y el 28,57% (n=20) como debilidad, siendo en este caso el Clima Organizacional y el Compromiso y Motivación, los indicadores que mas contribuyen a esta diferencia.

(2) Procesos Psicosociales (n=106) también muestra una diferencia importante en sus indicadores valorados como fortalezas (60,38%; n=64) respecto de aquellos valorados como debilidades (39,62%; n=42), siendo la Cultura Organizacional el indicador que mas aporta a esta discrepancia.

Figura 3: Distribución de fortalezas y debilidades por dimensión.



#### Indicadores de las dimensiones organizacionales. (Anexo. Tabla 4 )

**Fortalezas:** Una lectura focalizada en la distribución de indicadores clasificados como fortalezas, permite apreciar que los mismos se acumulan en mayor medida en la Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos (n=21), representando el 60% de las organizaciones estudiadas, seguido por Comunicación (n=20), Clima Organizacional (n=20), Resultados Sociales (n=19), Liderazgo (n=17) y Cultura Organizacional (n=17). A continuación, se citan ejemplos de fortalezas que, clasificadas siguiendo el *Modelo de Comportamiento Organizativo*, forman parte de los indicadores que han acumulado mayor frecuencia de aparición:

*Gestión y Desarrollo de RRHH:* Selección de personal profesionalizada; capacitaciones permanentes; procesos de selección/promoción interna; evaluación sistemática de desempeño; flexibilidad en la política de RRHH; encuestas anuales sobre

selección/promoción interna; evaluación sistemática de desempeño; flexibilidad en la política de RRHH; encuestas anuales sobre satisfacción laboral; incentivos a la formación educativa; programas de motivación.

*Comunicación:* Fluidez en la comunicación ascendente, descendente, horizontal (inter-sectorial); reuniones semanales y mensuales de empleados con directivos y encargados de RRHH; diálogo como método de resolución de conflictos; adecuada y/o eficiente comunicación formal e informal; reuniones periódicas de la comisión directiva; superiores (jefes, gerentes, supervisores) abiertos a escuchar opiniones de los empleados.

*Clima Organizacional:* Buen clima laboral; confianza en la administración; trabajo como “segunda casa”; solidaridad y compañerismo.

*Resultados Sociales:* Productos de alta calidad y amplio reconocimiento por parte del sector veterinario; atención personalizada y descuentos para sus afiliados; reciente reingeniería que permite brindar un servicio ágil y eficaz; responsabilidad y seriedad con el cliente externo; calidad en la atención al cliente externo; aceptación de casi la totalidad de obras sociales y un laboratorio propio que permite ofrecer una amplia diversidad de productos difíciles de conseguir (incluida la venta de medicina

homeópata); productos de calidad a precios accesibles; ofrece una gama completa de soluciones para cubrir los requerimientos de los consumidores de todo tipo de nivel socio-económico. Cabe mencionar que mientras que los ejemplos citados hacen referencia a la calidad del producto/servicio brindado, solo tres empresas registran políticas de responsabilidad social.

*Liderazgo:* Valorización del empleado; impulso de actualización por parte de los dirigentes; buen trato y cercanía con los empleados; liderazgo participativo; profesionalización y formación permanente del grupo empresarial; posibilidad de reflexión y pensamiento crítico de los directivos; directivos con gran claridad del negocio; persistencia y flexibilidad ante las crisis; capacidad de los socios de desempeñarse en todos los puestos laborales de la empresa; capacidad de autocrítica de los dueños; escucha al empleado; reconocimiento explícito e implícito frente al buen desempeño de los empleados; consideración de las particularidades de los empleados. Si bien los ejemplos mencionados se refieren a rasgos y/o actitudes de los líderes, también se han computado como fortalezas referidas al liderazgo a aquellas fortalezas que se infiere que son efectos del estilo de liderazgo practicado, tales como la promoción del trabajo en equipo, la autonomía en la toma de decisiones y libertad de los empleados respecto a la manera de organizar sus tareas, la estimulación a la creatividad, la satisfacción de los empleados respecto a la modalidad de trabajo, entre otros.

*Cultura Organizacional:* Identidad grupal y organizacional consolidada; fuerte cultura y filosofía empresarial propia; conocimiento de los empleados respecto a la historia y trayectoria de la empresa; empresa familiar arraigada; conciencia de todos los integrantes acerca de la importancia del servicio brindado; principios y valores compartidos y fuertemente internalizados (verdad, integridad, confiabilidad, lealtad, compromiso, solidaridad, trabajo en equipo); actitud de mejora constante (ideas de progreso).

***Debilidades:*** Respecto a la distribución de indicadores clasificados como debilidades, obtenemos que los mismos se concentran tanto en la Estructura y Tecnología (n=21), representando el 60% de las organizaciones estudiadas, así como en la Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos (n=20; 57,14%), ambos indicadores de la dimensión *Diseño*. Le siguen Comunicación (n=15) y Liderazgo (n=13), pertenecientes a la dimensión *Procesos Psicosociales*, representando el 42,86% y el 37,14% respectivamente. A continuación, se citan ejemplos de debilidades que, clasificadas siguiendo el *Modelo de Comportamiento Organizativo*, forman parte de los indicadores que han acumulado mayor frecuencia de aparición:

*Gestión y Desarrollo de RRHH:* En este caso los contenidos son similares a los ejemplificados en el apartado de fortalezas anterior pero por su ausencia, siendo algunos ejemplos de ello, las escasas o nulas capacitaciones, ausencia de evaluaciones de desempeño,

procesos no profesionalizados de reclutamiento y selección de personal, etc.).

*Estructura y Tecnología:* Organización informal de actividades, procesos y procedimientos; débil consolidación de normativas y regulaciones internas; resistencia a utilizar recursos tecnológicos innovadores; ausencia de organigrama; inexistencia de un manual de procedimientos; superposición de tareas; ambigüedad en la definición de roles; desorganización en la grilla de actividades; falta de recursos económicos y materiales; inexistencia de una línea media de mando; falta de control de operarios fuera de la organización; sobrecarga de tareas en niveles jerárquicos; débil delimitación de tareas/responsabilidades de cada puesto laboral; desajustes entre planes y recursos disponibles; insuficiente cantidad de empleados.

*Comunicación:* Predominio de la comunicación informal; comunicación deficiente entre socios; falta de claridad en la comunicación de objetivos; insuficiente circulación de la información entre sectores; inexistencia de reuniones formales entre empleados y supervisores de áreas; barreras en la comunicación (ambigüedades, malentendidos, rumores); contradicciones discursivas entre los socios.

*Liderazgo:* Disconformidad de empleados respecto a la comunicación y al modo de afrontamiento de los problemas diarios; toma de decisiones verticalista; poco incentivo a la participación innovadora de

los empleados; dificultades de los líderes para delegar responsabilidades; desinterés por las necesidades del personal; no se promueve el trabajo en equipo; inexistencia de una figura clara de líder; dificultad del grupo para aceptar un líder y regla; falta de acuerdo respecto a la figura del líder; ausencia de evaluaciones de rendimiento; falta de contención emocional; ausencia de reconocimiento frente al buen desempeño.

### **Taxonomía del entorno (Anexo.Tabla 5)**

**Oportunidades:** Los indicadores clasificados como oportunidades se concentran notablemente en el área *Comercial* (n=29), representando el 82,86% de las organizaciones estudiadas, seguida por el área *Económico-Político* (n=8) que representa el 22,86%. Respecto de las oportunidades registradas en el área *Comercial*, cabe mencionar que casi el 50% de ellas se refieren exclusivamente a un buen posicionamiento competitivo, mientras que el resto se distribuye equitativamente entre aspectos vinculados a la demanda, el vínculo con los proveedores y las características del mercado en que se inserta el rubro. A continuación, se citan ejemplos de indicadores valorados como oportunidades pertenecientes al entorno *Comercial* y *Económico-Político*:

*Comercial:* Gran desarrollo de la actividad pesquera en la ciudad; débil competencia en la zona; posicionamiento monopólico; buen posicionamiento en el mercado local; incremento de la demanda; bajo nivel de competencia; muy buena imagen empresarial (revistas

económicas rankean a la organización como líder en el rubro); condiciones favorables del mercado nacional e internacional para la colocación del producto; el mercado de mascotas no ha llegado a su techo; marca fuertemente instaurada; diferenciación de la competencia por la calidad del servicio; estabilidad del rubro; flexibilidad comercial en torno al mercado; buen vínculo con la competencia.

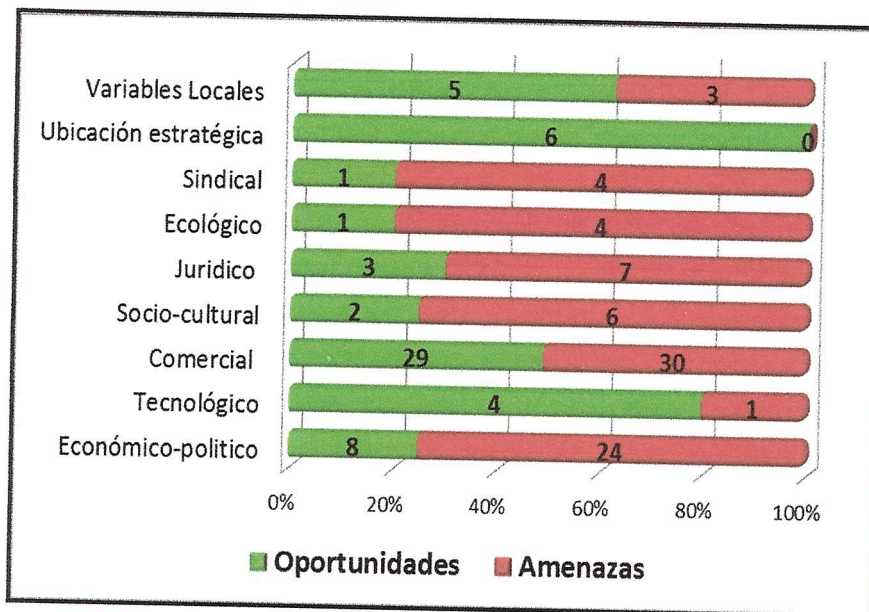
*Económico-Político:* Políticas públicas que fomentan el consumo de bienes materiales asegurables; incremento de la demanda producto de planes estatales vinculados a la construcción; atravesamiento político-partidario; relación con el Estado, específicamente con el partido político dirigente); subsidio del estado; influencia del contexto socio-político; política cambiaria.

**Amenzas:** Los indicadores clasificados como amenazas se concentran en mayor medida en el área *Comercial* (n=30) y *Económico-Político* (n=24), representando el 85,71% y 58.67% respectivamente. El resto de los indicadores, registran frecuencias notablemente inferiores. Por otro lado, como se puede apreciar en la *Figura 4*, la cantidad de indicadores del área *Económico-político* valorados como amenazas (n=24) triplica a aquellos valorados como oportunidades (n=8). A continuación, se citan ejemplos de indicadores valorados como amenazas pertenecientes dichas áreas del entorno, seguido por la figura correspondiente.

*Comercial:* especificidad del mercado al que apuntan; obras sociales pagan con retraso y desorden; competencia desleal; complejidad del mercado; informalidad contractual de las ferias (dependencia e incertidumbre comercial); competencia local e ilegal; competencia de hoteles próximos; gran cantidad de Cervecerías en Mar de la plata; sobrecarga de tele marketing en la ciudad; ausencia de prestaciones propias (dependencia de servicios de terceros); fuerte competencia internacional; mercado virtual; gran cantidad de competidores; el costo de los servicios es muy elevado, a los que no toda la población puede acceder; quejas respecto a los fuertes aumentos en el valor de la prestación o a las faltas en las prestaciones.

*Económico-político:* Inflación; dependencia de la inversión pública; reducción de las importaciones; inestabilidad económica del País; restricciones aduaneras para el ingreso de medicamentos; dependencia de las políticas públicas del gobierno; recesión económica; políticas gubernamentales inestables; dependencia de insumos externos (barreras a la importación); devaluación; desempleo; incertidumbre política; impuestos elevados; atravesamiento político-partidario.

Figura 4. Distribución de frecuencias y porcentajes de las áreas del entorno que han sido consideradas oportunidades y amenazas



### Síntesis del capítulo

De los 35 casos estudiados, se obtuvieron 240 indicadores valorados como fortalezas y 145 valorados como debilidades, así como 59 indicadores fueron identificados como oportunidades y 79 como amenazas. La clasificación de los mismos, siguiendo el *Modelo de Comportamiento Organizativo* de Díaz de Quijano (2008), determinó que las fortalezas se concentran en la dimensión *Procesos Psicosociales* (n=64), siendo los indicadores Comunicación (n=20), Cultura Organizacional (n=17) y Liderazgo (n=17), los que más contribuyen a este resultado. Le sigue la dimensión *Resultados Duros* (n=52), donde los indicadores *Resultados Sociales* (n=19) y *Resultados Económicos* (n=13) obtienen la mayor cantidad de indicadores, y la dimensión *Resultados Blandos* (n=50), en que Clima Organizacional (n=20) y Compromiso y Motivación (n=13) constituyen los indicadores con mayor frecuencia de aparición. En cuanto a los

constituyen los indicadores con mayor frecuencia de aparición. En cuanto a los indicadores identificados como debilidades, los mismos se concentran en la dimensión *Diseño* (n=52), donde Estructura y Tecnología (n=21) y Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos (n=20), acumulan la mayor frecuencia de aparición, seguido por la dimensión *Procesos Psiosociales* (n=42), en que Comunicación (n=15) y Liderazgo (n=13) contribuyen significativamente a dichos resultados. Finalmente, los indicadores clasificados como oportunidades se concentran notablemente en el área *Comercial* (n=29), representando el 82,86% de las organizaciones estudiadas y las amenazas se acumulan en mayor medida en el área *Comercial* (n=30) y *Económico-Político* (n=24), representando el 85,71% y 58.67% respectivamente.



## CAPITULO IV

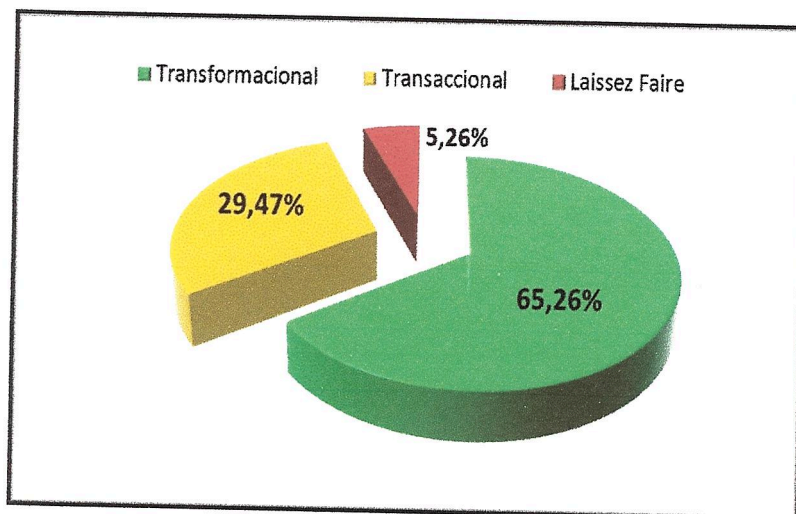
### RESULTADOS

#### Modelo de Liderazgo de Rango Total (Objetivo 2)

Siguiendo el *Modelo de Liderazgo de Rasgo Completo* (Avolio & Bass, 2004), se analizarán las *Variables de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire* y de *Resultado*, con sus respectivos indicadores. Los resultados serán visualizados en las figuras expuestas al finalizar cada apartado y en las tablas que constan en el Anexo.

Las 35 organizaciones estudiadas registran un total 95 indicadores transformacionales, transaccionales y laissez faire los cuales se distribuyen del siguiente modo: 62 corresponden al *Liderazgo Transformacional*, representando el 65,26% del total de indicadores, 28 se refieren al *Liderazgo Transaccional*, representando el 29,47% del total de indicadores y, finalmente, se identifican 5 indicadores de *Liderazgo Laissez Faire* que representan el 5,26% del total de indicadores. (Anexo. Tabla 6)

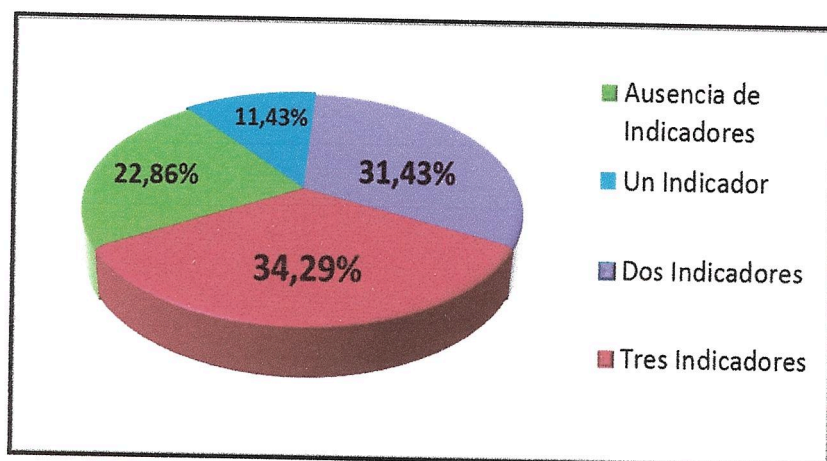
Figura 5. Distribución de porcentajes de las Variables de Liderazgo.



## Liderazgo Transformacional

Siguiendo el MLRT, obtenemos que las organizaciones estudiadas presentan una clara tendencia transformacional en sus estilos de liderazgo en tanto el 77,14% (n=27) de ellas presenta al menos un indicador transformacional, distribuyéndose del siguiente modo: el 34,28% (n=12) registra tres indicadores transformacionales, el 31,42% (n=11) registra dos indicadores y el 11,42% (n=4) registra un indicador transformacional. Finalmente, ocho empresas (22,86%) no registran indicadores de *Liderazgo Transformacional*. Lo comentado podrá apreciarse en la siguiente figura:

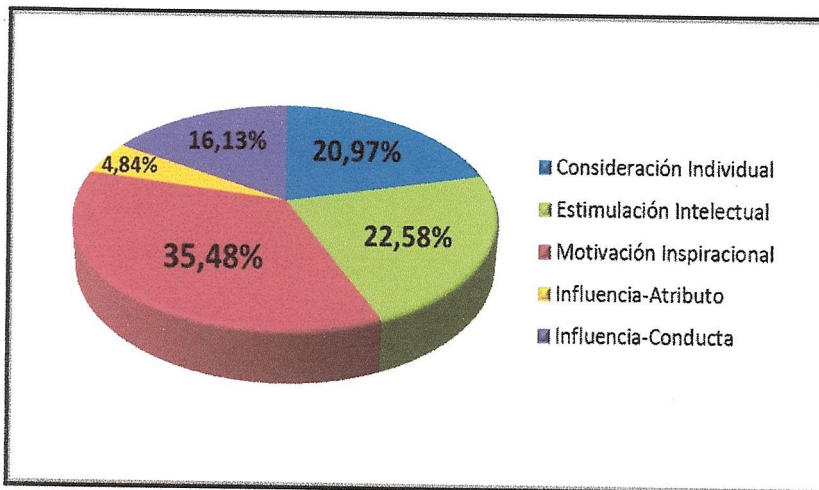
Figura 6. Distribución de porcentajes según la cantidad de indicadores transformacionales registrados por organización.



Ahora bien, del total de indicadores transformacionales computados (n=62), el 35,48% corresponde a Motivación Inspiracional (n=22), seguido por Estimulación Intelectual (22,58%; n=14), Consideración Individual (20,97%; n=13), Influencia Idealizada como Comportamiento (16,13%; n=10) y, finalmente, Influencia Idealizada como Atributo (4,84%; n=3). A continuación,

se expone la figura correspondiente y se citan ejemplos de los mencionados indicadores transformacionales, utilizando en algunos casos palabras textuales de los entrevistados entre comillas. (Anexo.Tabla 7).

Figura 7. Distribución de porcentajes de los indicadores transformacionales.



### ***Motivación Inspiracional***

Los miembros son guiados a través de valores de compromiso y auto superación con el trabajo y con lo que producen. Tienen una fuerte convicción de crecimiento y expansión organizacional, es decir una visión compartida de un futuro próspero. Directivos fomentan el trabajo en equipo y reconocen que "sin el trabajo de todos los logros alcanzados no hubiesen sido posibles". Como consecuencia, los miembros se hayan fuertemente identificados con la ONG ("nuestra empresa"), manifestando gran motivación en relación a la tarea que realizan y a la visión que proponen. (Informe N°4. ONG dedicada a la producción artesanal).

Los empleados se sienten valorados por la empresa y que sus opiniones son tenidas en cuenta por sus superiores. Estos a su vez, confían en las aptitudes y capacidades de cada empleado y le otorgan libertad para trabajar fomentando la autonomía y la iniciativa

propia. Desde el directorio se crean condiciones para el trabajo en equipo. (Informe N°31. Centro de Estudios Médicos).

La motivación de los empleados con sus puestos de trabajo son producto de la confianza y el apoyo total que sienten por parte de la gerencia y la libertad de trabajo y decisión otorgada por la misma. El líder se destaca por su proactividad y búsqueda constante de proyectos, imprimiendo dinamismo y motivación en los empleados. Muestra una fuerte proyección y confianza a futuro que transmitida e internalizada por sus empleados. El discurso del líder promueve la integración del personal respecto a la visión, misión y valores de la organización. Tal unanimidad de propósitos propicia cohesión, lealtad y compromiso organizacional. (Informe N°23. Empresa de transporte público).

Los empleados se encuentran motivados y expresan entusiasmo para asistir a su trabajo (“me encanta estar acá”; “cuido mi trabajo”). Denotan compromiso hacia la organización y un gran sentimiento de identificación con la misma y sus valores. Todos ellos, desde los bajos hasta altos niveles jerárquicos, muestran claridad y convicción respecto a los valores organizacionales y a la misión y visión de la empresa, colaborando en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa. (Informe N°29. Hotel \*\*\*).

### ***Estimulación Intelectual***

Se brindan capacitaciones constantes a los empleados. Algunos de ellos buscan capacitarse por fuera de la propia organización. La empresa promueve el modo de comunicación informal y sostenida permitiendo que el intercambio de ideas se dé en contextos recreativos y de ocio. De esta forma la circulación de la comunicación posibilita la emergencia de ideas innovadoras y creativas. (Informe N°10. Proveedor de servicios de tecnología).

Los espacios de capacitación fueron autogestionados a partir de la propuesta de los nuevos coordinadores quienes están actualizando las formas de trabajo del equipo técnico. Se trabaja con un manual para que en cada encuentro uno de los integrantes presente un capítulo y se discuta de forma grupal. Las decisiones se toman grupalmente. (Informe N°12. Organismo Público para el tratamiento de adicciones).

Las sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta. La confianza de los supervisores en sus empleados promueve la autonomía de los mismos brindándoles un espacio de libertad en la toma de decisiones. La empresa fomenta que los empleados que no hayan finalizado su educación secundaria lo hagan a través de programas especialmente diseñados para ello. Deseo de cultivar nuevos y expansivos patrones de pensamiento. Organización inteligente. (Informe N°20. Industria, producción de harina).

La organización realiza talleres de capacitación para sus emprendedores, fomentando la profesionalización y la creatividad de los mismos. Hay una apertura a la escucha de ideas y opiniones de todos sus miembros. (Informe N°22. ONG, producción artesanal).

### ***Consideración Individual***

Buen trato y cercanía jefe-empleados. La comunicación es directa, bidireccional y personalizada, "*como lo hace cualquier familia*", expresa el presidente. El líder promueve los vínculos extra laborales y la flexibilización en relación a circunstancias específicas y excepcionales. Se muestra meticuloso y pendiente de lo que acontece en todas las áreas. (Informe N°7. Venta de artículos de piscinas.)

Política flexible respecto a los ausentismos, los cuales son comunicados al jefe de modo personal, quien contempla

particularidades y necesidades de índole muy variada. Especial cuidado respecto a las necesidades personales de los empleados. Comunicación directa y fluida y clima de confianza en el vínculo directivo-empleado. Reuniones individuales con empleados. Se sostiene un sistema jerárquico mínimo y directo, que trata de no imponerse y ofrecer un soporte a los trabajadores. Existencia de un liderazgo fuerte en cuanto a la toma de decisiones pero que no obstante genera y explicita canales por los cuales están abiertos a intercambiar opiniones con el resto de los trabajadores. (Informe N°13. Industria textil).

Interés de los directivos en la calidad humana de sus empleados por sobre su nivel de productividad. Se muestran flexibles frente a la falta de capacitación, permitiendo un tiempo de aprendizaje y priorizando la estabilidad laboral del empleado. Baja rotación de personal y gran antigüedad de los mismos. Empleados valoran el trato directo con los dueños y la posibilidad de acceder a ellos ante cualquier problema laboral o personal. (Informe N°21. Venta de artículos de librería).

Presidente y vicepresidente ofrecen un espacio abierto a la comunicación directa con sus empleados para tratar sobre los temas que los afligen y llegar a un acuerdo mutuo valorando sus opiniones. Gestión flexible que permite que los empleados se sientan cómodos al momento de solicitar retirarse antes por necesidades personales. Personalización y des-objetivación del personal. Interés marcado en sus necesidades individuales. (Informe N°26. Administración de consorcios).

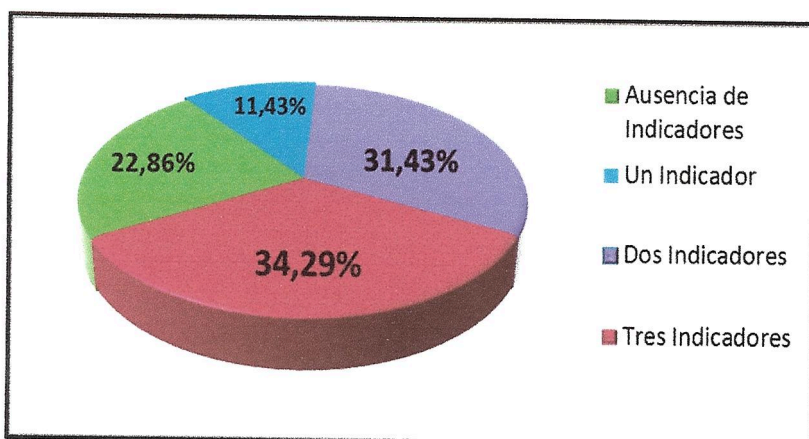
Empleados se sienten libres de dialogar y expresar su conformidad o disconformidad ante superiores y/o directivos. Destacan que los directivos son muy comprensivos y flexibles con las circunstancias y necesidades personales de cada uno, relatando

casos en que han encontrado en los puestos jerárquicos un espacio de apoyo y contención. (Informe N°31. Centro de estudios médicos).

### Liderazgo Transaccional

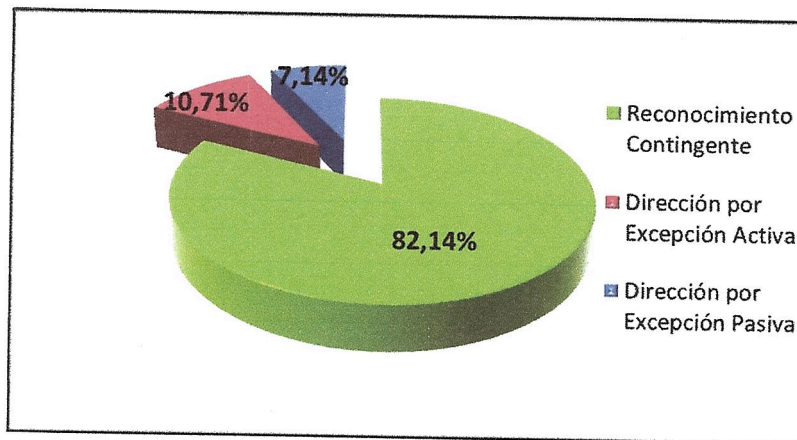
Respecto al *Liderazgo Transaccional* obtenemos que, si bien el 68,57% (n=24) de las organizaciones estudiadas (n=35) presentan indicadores transaccionales, a diferencia de lo obtenido en el *Liderazgo Transformacional*, la mayoría de ellas (57,14%) presenta solo un indicador transaccional.

Figura 8. Distribución de porcentajes según la cantidad de indicadores transaccionales registrados por organización.



A su vez, del total de indicadores transaccionales computados (n=28), Reconocimiento Contingente (n=23) se destaca notablemente del resto representando el 82,14% de los indicadores, seguido por Dirección por Excepción Activa (n=3) y Dirección por Excepción Pasiva (n=2), que representan el 10,71% y el 7,14% respectivamente. A continuación, se expone la figura correspondiente y se citan ejemplos de acciones transaccionales de cada indicador. (Anexo.Tabla 7).

Figura 9. Distribución de Porcentajes de los Indicadores del Liderazgo Transformacional.



### **Reconocimiento Contingente**

Política de motivación de personal basada en bonus por productividad, cumplimiento de objetivos y desempeño. (Informe N°15. Aseguradora).

La organización ofrece al personal la posibilidad de un crecimiento y desarrollo profesional, siempre que el empleado se posicione desde un lugar proactivo. (Informe N°10. Proveedor de servicios de tecnología).

Uno de los requisitos para los empleados es que proyecten su propio de crecimiento dentro de la empresa, que se comprometan con la empresa y que los intereses individuales y organizacionales tengan el mismo sentido. (Informe N°13. Industria textil).

Directivos transmiten su concepción de trabajo, sus expectativas y las pautas de conductas esperadas, generando una fuerte cultura organizacional que orienta las acciones de los empleados. (Informe N°17. Industria pesquera).

### ***Dirección por Excepción Activa***

Mediante diversos sistemas de control, el líder monitorea activamente la ejecución de los seguidores y toma acciones correctivas. (Informe N°1. Venta de productos de consumo masivo).

Directivos supervisan e intervienen en cada etapa productiva, facilitando la detección de fallas previo a la salida del producto al mercado. (Informe N°17. Industria pesquera).

Los supervisores controlan a los operadores desde dos aristas: escuchan los llamados a fin de realizar intervenciones en caso de ser necesario; y evalúan el porcentaje de ventas de cada operador de forma diaria, semanal y mensual para obtener un seguimiento exhaustivo de su desempeño. Cuando este último disminuye, el supervisor se encarga de coachear al empleado, es decir, le indica las acciones que debe modificar. (Informe N°35. Call Center).

### ***Dirección por Excepción Pasiva***

Supervisión informal, superposición de actividades, débil comunicación formal y distorsión de los roles. Disputas entre los miembros del equipo técnico y entre estos y el personal administrativo. Empleados se culpan entre sí y no resuelven efectivamente los conflictos. Si bien cuentan con una directora distrital, el equipo solicita constantemente un director del servicio. La directora argumenta que el equipo podría funcionar solo, si tomaran conciencia de su rol, tareas y actividades. (Informe N°12. Organismo Público para el tratamiento de adicciones).

La poca formalización de las pautas de trabajo y un lábil liderazgo deja en el empleado la responsabilidad del cumplimiento de su tarea (la cual no es del todo clara). Si bien cada empleado conoce el trabajo que debe realizar, indican que no tienen un objetivo claro ni un lineamiento que guíe su trabajo, así como tampoco alguien que

supervise y haga una devolución de la calidad del trabajo realizado a fin de mejorar el propio desempeño. "*Si no hay un problema, no vienen a ver tu trabajo*". (Informe N°30. Empresa de logística y distribución).

### **Liderazgo Laissez Faire**

Se obtuvieron 5 indicadores de *Liderazgo Laissez Faire*, representando el 5,33% del total de indicadores de liderazgo registrados (n=95) . A continuación, se exponen los casos en que se infiere la existencia de un no-liderazgo o liderazgo ineficaz:

El desconocimiento de los empleados respecto a los objetivos de la empresa, la ausencia de capacitaciones, la transmisión de novedades únicamente de modo horizontal e informal entre empleados, el robo de mercadería, los ausentismos y un líder que limita su contacto con los supervisores, podrían ser indicios de un liderazgo Laissez Faire, en tanto el líder elude su responsabilidad de supervisión y no interviene en actividades grupales. A su vez, se infiere la ausencia del indicador Consideración Individual, en tanto la comunicación circula de modo unidireccional y descendiente, dificultando que los empleados puedan transmitir situaciones de conflicto, dudas o temores. Abundan los rumores y mensajes tergiversados y erróneos. (Informe N°1. Venta de productos de consumo masivo).

Línea de mandos medios sin apoyo, su autoridad no está respaldada por los dueños, quienes argumentan no tener tiempo de hablar personalmente con los supervisores ni realizar de reuniones generales con ellos. Empleados disconformes respecto a la comunicación y al modo de afrontamiento de los problemas diarios, los cuales son ignorados en gran parte de los casos. Manifiestan que

prefieren no comentar las problemáticas con la línea media. Confusión respecto a funciones/roles. Inexistencia de una figura única de líder. Criterios antagónicos entre directivos. Los empleados perciben las órdenes provenientes desde estratos superiores como fragmentarias. (Informe N°5. Farmacia).

Empleados reclaman la presencia de un líder o un referente por sector, alguien que ordene las tareas. Algunos socios se limitan a hacer su trabajo de sector y cumplir con sus horas obligatorias, conservando la mentalidad de empleado a la espera de que el jefe o dueño los mande. Quienes están más comprometidos alegan no sentirse cómodos para solicitar colaboración al resto de los socios ya que "acá son todos dueños". Por otro lado, se infiere la ausencia de Motivación Inspiracional (indicador transformacional) en tanto la falta de una visión definida, unificada y compartida junto con el individualismo inter-sectorial desfavorece el compromiso grupal en pos de una meta organizacional, así como la identificación de los empleados con la empresa. (Informe N°18. Cooperativa láctea).

Ausencia de mandos medios y de directivas claras. Débil supervisión y regulación de actividades. Falta de claridad en la Misión y Visión de la empresa. Empleados se sienten sobrecargados y sin contención. El grupo rechaza la figura de un líder y la empresa cede (experiencias previas de incorporación frustradas). Excesivo clima de familiaridad que dificulta la aceptación de un liderazgo verticalista desde los cargos directivos. (Informe N°21. Venta minorista de artículos).

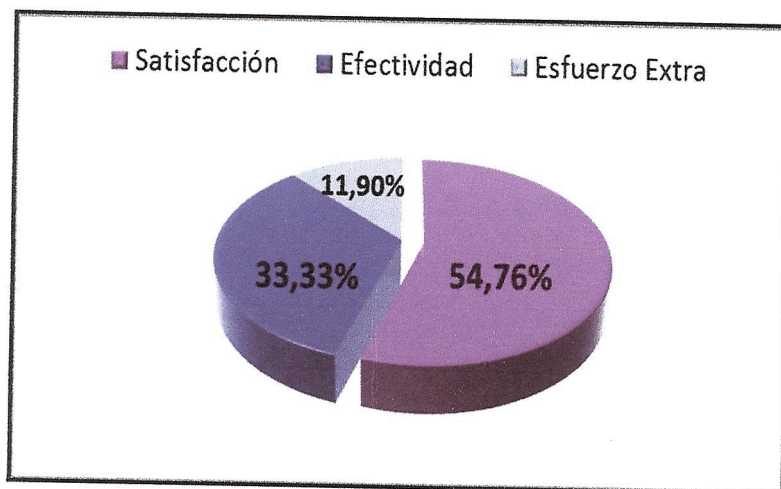
Si ocurre algún tipo de problema no cuentan con recursos para solucionar la problemática más allá de su intuición o la intuición del Tesorero. A su vez, cabe mencionar que la organización presenta una expresa ausencia de Consideración Individual (empleados estiman que el factor humano es descuidado por sus superiores y directivos, sintiéndose muchas veces sin contención emocional. Reclaman un

contacto mas cálido y humano con quienes ocupan puestos jerárquicos) y ausencia de Motivación Inspiracional (empleados denuncian una escasa motivación por fuera de lo económico, insistiendo en la falta de un incentivo no material. Expresan que en su puesto de trabajo no tienen posibilidades de desenvolverse ni desplegar ninguna capacidad mas allá de la que el puesto de trabajo exige), siendo ambos indicadores transformacionales. (Informe N°27. Banco local).

### Variables de Resultado (Anexo. Tablas 8 y 9)

Se hallaron 42 indicadores de *Variables de Resultado*, distribuidos en 31 organizaciones, de los cuales el 54,76 % (n=23) corresponde a Satisfacción, el 33,33% (n=14) a Efectividad y el 11,9% (n=5) a Esfuerzo Extra. A continuación, se expone la figura correspondiente y se citan ejemplos de *Variables de Resultado*. (Anexo. Tabla 8).

Figura 10. Distribución de porcentajes de indicadores de Variables de Resultado.



## **Satisfacción**

Bajo índice de ausentismo. Buen clima laboral. Empleados expresan satisfacción al realizar su trabajo. (*"Nunca pensé estar tan cómodo"; "No podría estar mejor"*). (Informe N°29. Hotel \*\*\*).

Empleados muestran motivación y satisfacción laboral, específicamente con los salarios, los valores organizacionales, el trato humano y el vínculo entre pares. (Informe N°5. Farmacia).

Satisfacción respecto al salario, al sistema de incentivos y a la calidad del trato humano. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa. (Informe N°9. Fábrica de hielo y frío industrial).

Empleados destacan el ambiente cálido y familiar así como la variedad de incentivos materiales y simbólicos que reciben. Cumplimiento de sus expectativas laborales. (Informe N°26. Administración de consorcios).

Buen clima laboral. Empleados se sienten satisfechos con sus condiciones laborales, con las políticas de seguridad empleadas y con los sistemas de reconocimiento, entre otros. (Informe N°20. Industria, producción de harina).

## **Efectividad**

Productividad organizacional y líder en el mercado. Compra de insumos a bajos costos. (Informe N°1).

Alto índice de ventas. Flexibilidad y adaptación a la dinámica del Mercado. Buen posicionamiento en el mercado local. (Informe N°4. Industria textil).

Solvencia, solidez empresarial y potencialidad de expansión. (Informe N°7. Venta de artículos para piscina).

Vertiginoso crecimiento de la empresa. Productividad y eficiencia. (Informe N°13. Industria textil).

Incremento de ganancias producto de una disminución de los costos de inversión inicial. (Informe N°20. Industria, producción de harina).

Desarrollo adecuado de los recursos necesarios de cada sede/región para un funcionamiento general óptimo. (Informe N°33. Obra social).

### ***Esfuerzo Extra***

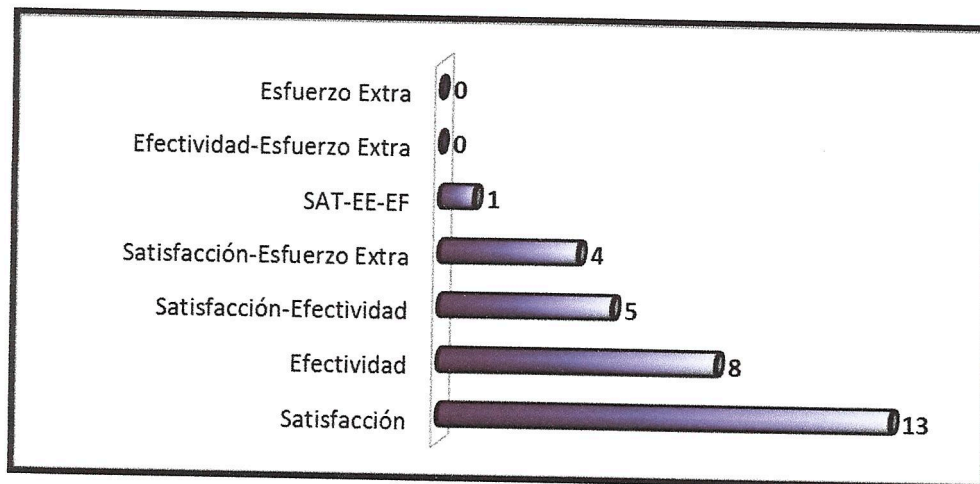
Cultura Organizacional en que prima la actualización como valor compartido. Directivos y empleados comparten la creencia de que siempre se puede aprender más y progresar, manifestando interés por aumentar su formación y adquirir nuevos conocimientos y competencias (*“creo que siempre se puede aprender más”, “Uno puede saber algo hoy, pero mañana cambia”*). (Informe N° 30. Empresa de Logística y distribución).

Actitud de mejora y capacitaciones contantes propuestas por la empresa o por los mismos empleados cuando les interesa formarse en ciertas temáticas. Compromiso mutuo de perfeccionamiento. (Informe N°11. Empresa de servicios: salud y turismo).

Responsabilidad y compromiso de los empleados quienes realizan horas extras en caso de no terminar sus labores. (Informe N°26. Administración de consorcios).

Por otro lado, si analizamos la distribución y/o combinación de dichos indicadores en cada una de las organizaciones, obtenemos que: El 37,14% de ellas registra solo indicadores de *Satisfacción* (n=13), el 22,86% presenta solo indicadores de *Efectividad* (n=8), el 14,29% presenta simultáneamente indicadores de *Satisfacción* y *Efectividad* (n=5), el 11,43% registra la combinación *Satisfacción* - *Esfuerzo Extra* (n=4), y finalmente, el 11,43% (n=1) registra los tres indicadores simultáneamente (*SAT-EE-EF*). Se observa que el *Esfuerzo Extra* solo aparece cuando está emparejado con *Satisfacción*.

Figura 11. Distribución de frecuencias de las combinaciones de los indicadores de Variables de Resultado.



## CAPÍTULO V

### DISCUSION

Los objetivos 1, describir y clasificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detalladas en los informes resultantes de las Prácticas Profesionales Tutoreadas; y 2, inferir en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clasificadas, variables transformacionales, transaccionales, laissez faire y de resultados siguiendo el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (Avolio y Bass, 2004) fueron cumplidos satisfactoriamente, tal como se mostró los capítulos III y IV respectivamente.

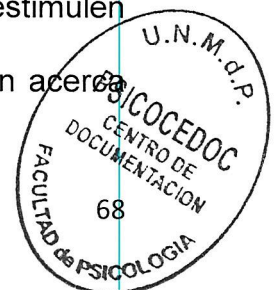
Respecto al objetivo 2, cabe mencionar dos consideraciones. En primer lugar, si bien la mayoría de los indicadores valorados como fortalezas pertenecientes referidos a la Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos (n=21) se vinculan a la presencia de capacitaciones, esto no garantiza, sin embargo, una auténtica Estimulación Intelectual tal como lo entienden Avolio y Bass, lo cual explica la menor frecuencia de aparición de indicadores (n=14) de esta variable transformacional. En segundo lugar, si bien en el 65,71% de las organizaciones se hallaron indicadores de Satisfacción, siendo ésta la *Variable de Resultados* con mayor frecuencia de aparición, gran parte de ellos aparecen referidos a un intercambio material entre empleado/empleador (satisfacción con los salarios, y/o con los programas de incentivos y recompensas económicas), lo cual coincide con la variable de liderazgo más practicada por estos líderes (Reconocimiento Contingente).

Las particularidades previamente señaladas tienen importantes implicancias sobre el rol del Psicólogo, lo cual nos lleva al tercer y último

objetivo planteado en esta investigación. Sostenemos que desde la Psicología del Trabajo y la Organizaciones, el Psicólogo tiene el compromiso y desafío de proteger y promover la salud de las personas que trabajan en las organizaciones. La salud, entendida como una meta en sí misma y no como un mero medio para alcanzar resultados organizacionales exitosos, debe ser la convicción que guie el pensar y el quehacer del profesional. Siendo la salud un concepto amplio que no sólo incluye la satisfacción o bienestar afectivo de los empleados, sino también aspectos cognitivos, motivacionales y conductuales, se plantea la necesidad de que el Psicólogo Laboral sostenga su rol desde Psicología Ocupacional Positiva (POP), siendo el Liderazgo Transformacional una herramienta clave para mejorar la salud mental ocupacional. Así también lo refiere Salanova (2008) al considerar al Liderazgo Transformacional como uno de los principales recursos con que cuenta la organización para incrementar tanto el *Capital Psicológico* de los empleados (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia), así como *los Resultados Organizacionales Saludables* (productos y/o servicios de excelencia y las relaciones positivas con el entorno). De este modo, sostenemos que mientras que la POP se define como el estudio de cómo las personas y grupos funcionan de manera óptima en las organizaciones (Salanova, Martínez & Llorens, 2005), el Liderazgo Transformacional aparece como el proceso de influencia por excelencia al momento de alcanzar estos resultados óptimos en tanto eleva el compromiso, la participación, la lealtad y el desempeño de los seguidores (Bass, 1998). En este sentido, retomamos los aportes de Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013), quienes señalan la necesidad de realizar investigaciones que, desde un nivel macro organizacional, consideren al liderazgo no como un proceso

aislado, sino enmarcado en un contexto organizacional más amplio donde adquiere pleno sentido. Coincidimos con los autores en sostener que es en las denominadas organizaciones saludables y resilientes (*Healthy y Resilient Organizations, HERO*) donde el concepto de liderazgo, y específicamente el *Liderazgo Transformacional*, adquiere pleno sentido, dado que el interés en salud y resiliencia no sólo se basa en los individuos, sino también en los equipos de trabajo, en las organizaciones como un todo y en la sociedad en su conjunto. Las HERO se definen como aquellas *organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables* (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013, p.18) mejorando las características del trabajo en tres niveles: El nivel de tarea, el nivel del ambiente social, donde el liderazgo transformacional ocupa un lugar clave, y el nivel organizacional.

Finalmente, sería deseable que el Psicólogo Laboral mantenga un doble vínculo con el Liderazgo Transformacional: Por un lado, ensañando a los líderes a ser más transformacionales en sus acciones para lo cual, tal como lo afirman Cruz-Ortiz, et al., (2013), se requiere diseñar y desarrollar intervenciones que, basadas en los resultados de la investigación, brinden herramientas dirigidas a optimizar el Liderazgo Transformacional, y con ello sus posibles beneficios para los trabajadores y las organizaciones. Por otro lado, es el mismo Psicólogo, ya sea actuando como consultor interno o externo, quien debiera asumir el rol de líder transformacional de modo que sus acciones, sustentadas en principios y valores morales, inspiren, motiven y estimulen intelectualmente a sus integrantes, empoderándolos para que piensen acerca de



de los problemas y desarrollen sus propias habilidades de modo que puedan finalmente, como sostiene Bass (1985), convertirse en líderes auto-dirigidos, autorregulados y auto-actualizados. Lo dicho coincide con el concepto de liderazgo transitorio de Figueroa (2004), quien entiende que a medida que los equipos de trabajo adquieren mayor autonomía, el liderazgo centrado en un sujeto se vuelve más efímero.

### **Límites del estudio y futuras líneas de investigación**

Respecto a la clasificación de los Análisis FODA, según el *Modelo de Comportamiento Organizativo* (Díaz de Quijano, 2008), la distribución de frecuencias de los indicadores de cada dimensión organizacional podría estar sesgada/afectada por un factor de carácter académico-curricular: En tanto estudiantes de la carrera de Psicología, y dado las temáticas desarrolladas en la Cátedra de Psicología Laboral en que se enmarcan los informes finales, es probable y espearable que tanto la recolección de datos, como la lectura de los mismos, haya sido enfocada y direccionada hacia aspectos vinculares (cultura organizacional, clima organizacional) y/o individuales (motivación, compromiso, enfermedades laborales) de la realidad organizacional, así como hacia aquellos ligados a la gestión de los recursos humanos (capacitaciones, políticas de recompensas, selección de personal, etc), restándole relevancia, por ejemplo, a lo que Díaz de Quijano *Estrategia*. De este modo, la menor cantidad de indicadores valorados como fortalezas referidas a ésta dimensión puede no significar la ausencia real de sus elementos constituyentes (misión, visión, objetivos, plan de acción) en las organizaciones, sino que sea producto de una

insuficiente indagación respecto a los mismos. Igual precaución debemos tener al momento de interpretar los resultados obtenidos en *Procesos Psicosociales*, en tanto que si bien esta dimensión registró la mayor cantidad de indicadores valorados como fortalezas, aquellos que mas contribuyeron a estos resultados, a saber, Liderazgo, Cultura Organizacional y Comunicación, son conceptos fuertemente trabajados en la Cátedra de Psicología Laboral.

Otra consideración a tener en cuenta es la deseabilidad social o tendencia a destacar los aspectos más positivos de la realidad organizacional, ya sea por parte de los directivos o responsables de la organización estudiada, como por parte de los empleados. En este sentido, se observaron 240 indicadores valorados como fortalezas y 145 como debilidades.

Una última limitación tiene que ver con la utilización de fuentes secundarias y la imposibilidad de acceso a los casos analizados a fin de completar datos relevantes para el presente estudio. La relativa flexibilidad y libertad de elección que la Cátedra de Psicología Laboral les otorga a los alumnos respecto a los modos de aproximarse al objeto de estudio (autores, marcos teóricos e instrumentos de recolección de datos) y el hecho de que los informes no estén específicamente orientados a diagnosticar estilos de liderazgo, son factores que han determinado que mas de la mitad de los informes hayan sido descartados por insuficiencia de información referida al estilo de liderazgo, y también, que ciertos items clasificados por los alumnos como fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas en los informes finalmente seleccionados, no se hayan tenido en cuenta para su tabulación dada su insuficiente justificación, desarrollo o pertinencia.

Por otro lado, cabe mencionar que, dado el carácter documental y el alcance decriptivo de la presente investigación, los resultados obtenidos tras la clasificación de los análisis FODA según el *Modelo de Comportamiento Organizativo* de Díaz de Quijano (2008), representan la frecuencia de aparición de los indicadores de cada dimensión organizacional que han sido valorados como fortalezas o debilidades en las organizaciones estudiadas, sin que esto signifique necesariamente que tales indicadores (o dimensiones a las cuales pertenecen) constituyan una auténtica fortaleza o debilidad de la organización. En efecto, sería interesante realizar un estudio de características similares que parta de un criterio cuantitativo respecto a la cantidad de indicadores, valorados como fortalezas o debilidades, que cada dimensión deba presentar para que la misma configure efectivamente una fortaleza o debilidad de la organización estudiada. De ese modo se arribaría a un diagnóstico organizacional preciso que, al analizarse comparativamente con el resto de los diagnósticos, permita obtener un panorama claro respecto a la realidad organizacional local. Para que un estudio de tales características sea viable, sería requisito indispensable que las técnicas de recolección de datos utilizadas estén previamente estandarizadas y pensadas de modo tal que permitan recabar una mayor cantidad de datos referidos a las dimensiones e indicadores del *Modelo de Comportamiento Organizativo* de Díaz de Quijano (2008).

Finalmente, de las consideraciones mencionadas en el apartado anterior acerca el rol del Psicólogo Laboral trabajando desde la Psicología Ocupacional Positiva, se abre la posibilidad de realizar investigaciones empíricas que tengan como objetivo evaluar los efectos del *Liderazgo Transformacional* sobre el *Capital Psicológico* de los empleados (autoeficacia, optimismo, esperanza, y

resiliencia). Si bien el vínculo entre estos dos conceptos ha sido estudiado por diversos autores, gran parte de las investigaciones se han ocupado de analizar las consecuencias del Capital Psicológico de los dirigentes de las organizaciones sobre el Liderazgo Transformacional, o bien la relación entre el Liderazgo Transformacional y alguno de los componentes del Capital Psicológico.

## CONCLUSIONES

Este estudio documental de carácter exploratorio-descriptivo y cualitativo tuvo como objetivo explorar y describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Mar del Plata que puedan considerarse necesidades sobre las cuales intervenir desde la Psicología Laboral, así como detectar los estilos de liderazgo practicados en ellas. El objetivo ha sido cumplido satisfactoriamente a través del análisis documental de 35 informes realizados por estudiantes avanzados de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata en el marco de la Cátedra Psicología Laboral. A continuación serán presentados los resultados mas importantes de la tesis.

En cuanto a la clasificación de los Análisis FODA, siguiendo el *Modelo de Comportamiento Organizativo* de Diaz de Quijano (2008), se obtuvieron 240 indicadores valorados como fortalezas y 145 valorados como debilidades. Como se observó en el capítulo Resultados FODA, el total de indicadores valorados como fortalezas de cada dimensión organizacional presenta, en términos generales, una frecuencia similar respecto del total de indicadores valorados como debilidades de la misma dimensión organizacional. En consecuencia, resulta de mayor utilidad analizar compartivamente aquellos indicadores identificados como fortalezas cuya frecuencia difiere considerablemente de aquellos identificados como debilidades. En este sentido, obtenemos que tanto el Compromiso y Motivación de los empleados, como el Clima y la Cultura Organizacional, aparecen como fortalezas en un alto porcentaje de las organizaciones estudiadas, contrastando considerablemente



con la cantidad de organizaciones en que estos indicadores son clasificados como debilidades. Lo mismo ocurre con Resultados Sociales y Resultados Económicos. Respecto al primero, las organizaciones se destacan por la calidad del servicio brindado (responsabilidad, seriedad, compromiso), la variedad de productos ofrecidos y la atención al cliente externo, siendo pocas las que poseen políticas de responsabilidad social. A su vez, se obtuvo que los casos estudiados presentan en su gran mayoría debilidades en su Estructura y Tecnología, en especial referidas a la definición de roles, distribución de tareas, consolidación de normas y regulaciones internas, y la inexistencia de manuales de procedimientos y organigramas formalizados. Finalmente, si bien la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos obtuvo la mayor cantidad de indicadores valorados como fortalezas, también registró equivalente cantidad de indicadores valorados como debilidades, lo cual denota que, tal como sostiene Hernando (2007), *todavía existe-en un número significativo de organizaciones-una falta de interés o preocupación respecto a la gestión de RRHH* (p.156) y específicamente, cierta reticencia a la utilización de herramientas propias de la disciplina. De hecho, las debilidades detectadas en las empresas estudiadas aparecen principalmente vinculadas a la ausencia de procesos profesionalizados de selección de persona así como de evaluaciones estandarizadas y objetivas de desempeño y/o de satisfacción del personal. Analizado la taxonomía del entorno, se obtuvo que el área *Económico-Político* representa de manera concluyente, una amenaza para la mayoría de las organizaciones estudiadas, en tanto en el 68,57% de las organizaciones se identifican amenazas referidas a dicha área, contrastando significativamente con los casos en que la misma aparece valorada como oportunidad.

En cuanto al estilo de liderazgo practicado, siguiendo el MLRT de Avolio y Bass (2004), se ha encontrado que los líderes de las organizaciones estudiadas presentan una clara tendencia transformacional en tanto el 65,26% del total de indicadores de variables de liderazgo corresponde al *Liderazgo Transformacional*, siendo la Motivación Inspiracional la conducta más practicada por estos líderes, seguido por la Estimulación Intelectual y la Consideración Individual. Le sigue el *Liderazgo Transaccional*, representando el 29,47%, siendo el Reconocimiento Contingente la conducta transaccional más practicada por estos líderes, contrastando significativamente con el resto de los indicadores transaccionales. Finalmente, 5 organizaciones registran indicadores de *Liderazgo Laissez Faire*.

Avolio y Bass (1994) consideran que el perfil óptimo de liderazgo incluye una mínima frecuencia de laissez faire y un gradual incremento de la frecuencia de las variables transaccionales para llegar a una elevada frecuencia de las variables transformacionales, lo cual se confirma en la presente investigación en tanto se obtuvo la siguiente distribución de frecuencias en relación a la totalidad de las organizaciones analizadas comparativamente: Indicadores transformacionales (n=62), transaccionales (n=28) y laissez faire (n=5). Este mismo perfil se encuentra en la mayoría de las organizaciones analizadas ya que sus líderes presentan patrones de conducta que combinan variables de *Liderazgo Transformacional*, *Transaccional* y *Laissez Faire* simultáneamente

Las conductas menos practicadas por estos líderes son la Dirección por Excepción Pasiva, la Dirección por Excepción Activa y la Influencia Idealizada como Atributo, siendo esta última, en tanto variable transformacional, aquella que sería deseable desarrollar/incrementar en los líderes de las organizaciones

estudiadas dado el efecto identificador que genera en los seguidores contar con líderes cuyos comportamientos inspiren orgullo, respeto y confianza.

## REFERENCIAS

- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Avolio, B.J. y Bass, B. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associate.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate Inc.
- Bazzani Gaviria, J. C., & Villalobos Torres, D. (2014). Liderazgo de Rango Total: Revisión teórica del modelo. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señor del Rosario.
- Berdecía Cruz, Z. I., González Domínguez, J. R., y Carrasquillo Ríos, R. C. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)*, 1(2), 21-32.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Capdevila, J. P. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. *Avanzada Científica*, 14(2), 1-11.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) el 15 de octubre de 2015.

- Contreras Torres, F. y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, 2(39), 152-164.
- Contreras Torres, F., y Juárez, F. (2012). Calidad de vida y liderazgo: influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de psicología*, 15(1), 119-130.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Díaz de Quijano, S., Navarro, J., Baldó, M., Berger, R., y Delgado, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 92-106.
- Domínguez Aguirre, L. R., Santellán Palafox, P. A., y Ramírez Campos, Á. F. (2013). El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2(4), 24-43.
- Figuroa, L. A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63.

- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gennero de Rearte, A. y Ferraro C. (2002). *Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local*. Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-CEPAL.
- Hernando, M. P. (2007). *Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata*. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata.
- Jiménez, A. C. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100.
- Mendoza Martínez, I. A., Escobar Álvarez, G. R. y García Rivera, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle*, 10(38), 189-206.
- Mendoza Martínez, I. A., Ortiz Arévalo, M., y Parker Rosell, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista Del Centro De Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Mendoza Martínez, I. A., Uribe Prado, J. F. y García Rivera, B. R. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429.

- Olrich, J. M. (2016). *Planificación estratégica. Nota Técnica N° 1*. Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica. Recuperado el 30 de agosto de 2016 de [www.ucipfg.com/Repositorio/.../Modulo3/FODA.docx](http://www.ucipfg.com/Repositorio/.../Modulo3/FODA.docx)
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En Vázquez, C. & Hervás, G. (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada* (pp. 403-427). Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En Palací, F.J., *Psicología de la Organización* (pp. 349-376) Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Silva Peralta, Y (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144.
- Silva Peralta, Y. (2010). El liderazgo del formador y los indicadores de éxito. Análisis de sus asociaciones. *Boletín de psicología*, 0 (100), 23-41.
- Silva Peralta, Y., de Vega, R. E., y López, A. B. (2012). Habilidades transformacionales en el liderazgo de coordinadores y voluntarios. Presentado en *IV Jornadas de Administración del NEA. II Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní*, Posadas, Misiones.
- Torres Mendoza, M. R., y Ortiz Riaga, C., (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Facultad de ciencias económicas*, X IV(1), 118-134.

## ANEXOS

**Tabla 1. Modelo de Comportamiento Organizativo (Díaz de Quijano, 2008).**

ORGANIZACIÓN												
ENTORNO	ESTRATEGIA				DISEÑO			PROCESOS PSICO-SOCIALES		RESULTADOS		
	ÁREAS		Visión	Misión	Valores	Objetivos	Estructura y Tecnología	Sistemas de Gestión de los RRHH	Administración de Personal	Retribuciones y compensaciones	BLANDOS (Calidad de los RRHH)	DUROS (Efectividad de la organización)
Político Legal Social Económico Comercial Laboral Cultural Tecnológico Ecológico										Liderazgo Poder Conflicto Participación Cambio Comunicación	Criterios económicos Criterios sociales Criterios ambientales	Financieros Comerciales Productivos Calidad del servicio Responsabilidad social No contaminación Uso racional de recursos
											Desarrollo grupal	Proceso psico-sociales
<b>DIMENSIONES</b> Estabilidad Complejidad Hostilidad Incertidumbre Flexibilidad Turbulencia		Planes de acción		Gestión y desarrollo de RRHH		Análisis de puestos y perfiles Selección Capacitación/ Formación Planes de Carrera Evaluación del Desempeño Prevención de Riesgos y Salud Laboral		Conflicto, ambigüedad y sobrecarga de rol Percepción de equidad Auto-eficacia		Identificación Compromiso Motivación Satisfacción laboral Estrés laboral CVL Competencias Familia-Trabajo Tiempo libre	Desempeño Resultados obtenidos Absentismo Rotación Accidentalidad	
<b>Cultura Organizacional</b>										Proceso psicológicos	Productividad del trabajador	

**Tabla 2.** *Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones organizacionales, según el Modelo de Comportamiento Organizativo.*

Dimensiones Organizacionales	Fortalezas		Debilidades	
	F	%	F	%
Estrategia	26	10,83	19	13,10
Diseño	48	20,00	52	35,86
Procesos Psicosociales	64	26,67	42	28,97
Resultados Blandos	50	20,83	20	13,79
Resultados Duros	52	21,67	12	8,28
<b>TOTAL DE INDICADORES</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

**Tabla 3.** *Porcentajes de fortalezas y debilidades por dimensión organizacional, según el Modelo de Comportamiento Organizativo.*

Dimensiones	Total de Indicadores	Fortalezas	Debilidades
		%	%
Estrategia	45	57,78	42,22
Diseño	100	48,00	52,00
Procesos Psicosociales	106	60,38	39,62
Resultados Blandos	70	71,43	28,57
Resultados Duros	64	81,25	18,75

**Tabla 4.** *Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones organizacionales y sus indicadores, según el Modelo de Comportamiento Organizativo.*

Dimensiones Organizacionales	Indicadores	Fortalezas		Debilidades	
		F	%	F	%
Estrategia	Misión, Visión, Objetivos, Plan de Acción.	26	74,29	19	54,29
Diseño	Estructura y Tecnología	16	45,71	21	60
	Rel.Laborales-Adm.de Personal	11	31,43	11	31,43
	Gestión y Desarrollo de RRHH	21	60	20	57,14
	TOTAL	48	-	52	-
Procesos Psicosociales	Liderazgo	17	48,57	13	37,14
	Poder	1	2,86	2	5,71
	Conflicto	0	0	6	17,14
	Trabajo en equipo	9	25,71	3	8,57
	Cultura Organizacional	17	48,57	3	8,57
	Comunicación	20	57,14	15	42,86
	TOTAL	64	-	42	-
Resultados Blandos	Compromiso y motivación	13	37,14	3	8,57
	Satisfacción Laboral	6	17,14	6	17,14
	Competencias	4	11,43	0	0
	Estrés Laboral	0	0	3	8,57
	CVL	7	20	8	22,86
	Clima Organizacional	20	57,14	0	0
	TOTAL	50	-	20	-
Resultados Duros	Resultados Económicos	13	37,14	1	0
	Resultados Ecológicos	4	11,43	2	5,71
	Resultados Sociales	19	54,29	1	0
	Ausentismo	7	20	3	8,57
	Rotación	8	22,86	4	11,43
	Accidentabilidad	1	2,86	1	2,86
	TOTAL	52	-	12	-

**Tabla 5.** *Distribución de frecuencias y porcentajes de las áreas el entorno, según el Modelo de Comportamiento Organizativo.*

Áreas del Entorno	Oportunidades		Amenazas	
	F	%	F	%
Económico-político	8	22,86	24	68,57
Tecnológico	4	11,43	1	2,86
Comercial	29	82,86	30	85,71
Socio-cultural	2	5,71	6	17,14
Jurídico	3	8,57	7	20,00
Ecológico	1	2,86	4	11,43
Sindical	1	2,86	4	11,43
Ubicación estratégica	6	17,14	0	0,00
Variables Locales	5	14,29	3	8,57
TOTAL	59	-	79	-

**Tabla 6.** *Distribución de frecuencias y porcentajes de las Variables de Liderazgo, según el MLRT (Avolio y Bass, 2004).*

Liderazgo	F	%
Transformacional	62	65,26
Transaccional	28	29,47
Laissez Faire	5	5,26
TOTAL	95	100

**Tabla 7.** *Distribución de frecuencias y porcentajes de los indicadores de las Variables de Liderazgo, según el MLRT (Avolio y Bass, 2004).*

Variables de Liderazgo			
Liderazgo	Indicadores	F	%
Transformacional	Consideración Individual	13	20,97
	Estimulación Intelectual	14	22,58
	Motivación Inspiracional	22	35,48
	Influencia-Atributo	3	4,84
	Influencia-Conducta	10	16,13
	TOTAL	62	100
Transaccional	Reconocimiento Contingente	23	82,14
	Dirección por Excepción Activa	3	10,71
	Dirección por Excepción Pasiva	2	7,14
	TOTAL	28	100
Laissez Faire	TOTAL	5	100

**Tabla 8.** *Distribución de frecuencias y porcentajes de las Variables de Resultado, según el MLRT (Avolio y Bass, 2004).*

Variables de Resultado		
Indicadores	F	%
Satisfacción	23	65,7
Eficacia	14	40,0
Esfuerzo Extra	5	14,3
TOTAL	42	-