

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

*Tesis de Licenciado en Administración*

**Liderazgo. Estudio de caso en una cooperativa agrícola del  
sur de Córdoba.**

**Presenta**

Bertolone, Agustín Román

**Director**

Lic. Cassina, Germán

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Río Cuarto

Río Cuarto, Abril 2018

# Índice

Fundamentación .....	3
Antecedentes.....	3
Importancia.....	4
Objeto y campo de estudio. Delimitación .....	4
Alcance .....	4
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos .....	5
Metodología.....	6
Tipo y diseño de la investigación .....	6
Marco teórico.....	7
El liderazgo en las organizaciones y su importancia .....	7
¿Qué es el liderazgo? .....	7
¿Qué es ser líder? .....	8
El líder, ¿nace o se hace? .....	9
Rasgos de los líderes.....	10
¿Los líderes son los dueños o dirigentes? .....	10
El líder y el proceso de toma de decisión .....	11
El conflicto y los estilos de liderazgo para solucionarlo.....	12
Tipos de liderazgos .....	13

Estilos de liderazgo .....	13
Teorías modernas del liderazgo .....	16
Teoría de la inteligencia emocional .....	17
La cultura, el aprendizaje y el liderazgo .....	18
La relación entre la motivación y el liderazgo.....	19
La relación entre los valores y el liderazgo .....	23
Resumen de los estilos de liderazgo .....	24
Estudio de caso .....	25
Evaluación del liderazgo.....	27
La entrevista .....	28
Respuestas obtenidas, información recabada y resultados de la observación.....	28
La encuesta y los resultados .....	30
El liderazgo existente en Cooperativa del sur de Córdoba .....	36
Conclusión.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos.....	42

## **Fundamentación**

El estudio se fundamentará en la elección de una empresa para determinar las características presentes en el líder de la misma analizando, a su vez, su participación en la creación de una cultura de equipo de trabajo en el ente.

Todo ello, a fin de compararlo con las aptitudes necesarias para llegar a ser un líder ideal y así proponer las mejoras adecuadas.

## **Antecedentes**

A lo largo de toda la historia, y por sobre todo en la actualidad, es necesario reconocer y analizar el estilo de liderazgo presente en todas y cada una de las organizaciones, por cuanto resulta ser fundamental para un correcto trabajo en equipo y una adecuada comunicación inter-organizacional, y, por ende, para el logro de los objetivos organizacionales.

Históricamente en diferentes sociedades del mundo se puede visualizar la presencia de líderes o guías en grupos, tales como, por ejemplo, los reyes en el pueblo egipcio histórico, Napoleón Bonaparte en su función de militar o Julio César como emperador de su imperio.

En base a esa comparación, se puede mencionar que “el liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría de la Administración 6° Edición, 1993, p.104).

## **Importancia**

El presente trabajo plantea la necesidad fundamental de estudiar y analizar el liderazgo y su importancia dentro de las organizaciones respecto del trabajo en equipo y la comunicación eficiente entre todas las personas que la conforman.

## **Objeto y campo de estudio. Delimitación**

En todas y cada una de las organizaciones existen personas que tienen la aptitud y la habilidad de ejercer algún grado de influencia o dominio sobre el resto de los integrantes del equipo de trabajo.

Por ese motivo, la empresa comienza a darle un rol importante dentro de ella, pues la persona líder opera como engranaje fundamental y esencial para el logro de los objetivos propuestos.

Al objeto de estudio del presente trabajo lo conforman los líderes de las organizaciones, mientras que el campo propiamente dicho, queda delimitado por analizar la importancia de estas personas específicamente dentro de una organización seleccionada al efecto.

## **Alcance**

El alcance del presente trabajo consiste en analizar el liderazgo dentro de las organizaciones para que, de manera conjunta con el marco teórico que se desarrolle al efecto, se pueda establecer el perfil general que un buen líder debe presentar para cumplimentar con los objetivos de su presencia dentro del ente.

Para ello, resulta fundamental recopilar, analizar y reconocer algunas de las teorías que expertos en las materias han delimitado respecto del tema para demarcar los requisitos y características de los líderes ideales para, además, reconocer el impacto, beneficios y costos del operar de estas personas dentro de las empresas en general y de los equipos de trabajo en particular.

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Analizar la importancia del liderazgo en una cooperativa de la localidad de Jovita, Córdoba.

### *Objetivos Específicos*

- Describir y conocer teóricamente y en base a los autores más reconocidos en la materia, los estilos del líder en las organizaciones.
- Presentar y exponer las características o el perfil del líder en la organización.
- Analizar los estilos de liderazgo en una organización determinada.
- Proponer aspectos aplicables a otras organizaciones.

## **Metodología**

Para el desarrollo del presente trabajo se requiere, en primera instancia, de un análisis bibliográfico para proveerse de todo el instrumental y teoría necesaria para conocer las características, perfiles y estilos de los líderes que pueden existir dentro de las empresas.

Posteriormente, se continúa con el análisis de caso, en el cual, mediante la aplicación de todo el marco teórico se busca inferir el tipo de líder que existe en la empresa seleccionada.

Para esto, se requiere trabajar con estudio exploratorio/descriptivo para comprender todas las pautas en su totalidad.

### *Tipo y diseño de la investigación*

En pos del cumplimiento del objetivo planteado en el presente trabajo, el tipo de investigación que se adapta al caso, según la clasificación brindada por la bibliografía es del tipo aplicada (utilizar los conocimientos obtenidos de la teoría en la práctica, y con ello obtener beneficios para la sociedad) y no experimental (Hernández (2003) la define como los “estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”. Pag 269).

## **Marco teórico**

### *El liderazgo en las organizaciones y su importancia*

Conforme se consolida la temática actual de las organizaciones, grupos y equipos de trabajos y liderazgos han resurgido con fuerza las diversas teorías de pensadores, filósofos o escritores que demarcan nuevos conceptos y lineamientos a aquellas definiciones tan remarcadas en la vida de hoy.

El mundo globalizado y cambiante de la actualidad hace un sector mucho más competitivo para las empresas y organizaciones en general, donde para poder subsistir, desarrollarse y adaptarse requieren, entre otras cosas, de incorporar, motivar y trabajar con capital humano como uno de los principales recursos con cual las empresas pueden desarrollar su competitividad.

“El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante” (Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración: una perspectiva global y empresarial 14° edición, 2004, p.532”).

### *¿Qué es el liderazgo?*

La Real Academia Española (1992) define el liderazgo como una situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito. Sin embargo, esta definición no llega a cubrir todas las expectativas y requerimientos que exige, hoy en día, la palabra “liderazgo”.



Evans y Lindsay (2008) acuerdan que “el liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes”.

Por su parte, Malvicino (2003) dice: “El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplico los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo”.

### *¿Qué es ser líder?*

El líder es la persona que guía y motiva al resto del capital humano dentro de la organización a fin de alcanzar los objetivos y metas previamente diseñados y que hacen a la existencia del ente.

Ser un líder implica acompañar, ayudar y colaborar con el equipo de trabajo, pero no solo a cuenta de alcanzar resultados organizacionales, sino también procurando colaborar con el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas partícipes de ese equipo.

El líder es la conexión entre la empresa y el personal, sirve de guía y motivación a ambas partes, ordenando y organizando tareas, recursos y actividades de la manera más eficaz y eficiente posible.

Diversos autores y especialistas en la materia relacionan al liderazgo con la teoría de la “inteligencia emocional”, que tal como lo define Daniel Goleman (2002) en su libro, este concepto “consiste en un conjunto de habilidades para reconocer, comprender y usar la información emocional sobre uno mismo y los otros, con el fin de guiar a un rendimiento eficaz o superior”.

De esta manera, se puede determinar que existe una estrecha relación entre los líderes y la capacidad de manejar emociones no solo propias sino, además, de otras personas, en una dirección acertada y positiva para movilizar las acciones de cada ser humano en la dirección necesaria y deseada.

### *El líder, ¿nace o se hace?*

Es un tema muy discutido actualmente el buscar una respuesta a la pregunta de si el líder ¿nace o se hace?, existiendo al respecto variadas posturas.

Para Juárez y Contreras, Liderazgo y Complejidad, 2012, p.48, “no importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias”.

Al respecto, coincidiendo con los autores Goleman Daniel, Richard Boyatzis y AnnieMckee en la obra “El líder resonante crea más” ambas cosas son ciertas, es decir, existen situaciones en donde es indiscutible la posibilidad de aprender a desarrollarse el liderazgo de manera inteligente. En otras situaciones “el reto consiste en utilizar las habilidades que uno ya posee” (Goleman Daniel, Richard Boyatzis y AnnieMckee en la obra “El líder resonante crea más”).

### *Rasgos de los líderes*

En base a la lectura de diversa bibliografía, y siguiendo a Storey John, en su libro “El liderazgo en las organizaciones: problemas actuales y tendencias claves” (2004), se pueden establecer los siguientes rasgos de los líderes:

- Energía: con alto empuje personal.
- Deseo: los líderes eligen serlo, tienen desde sus inicios el deseo de orientar a un grupo de trabajo.
- Integridad: con altos estándares éticos, morales y valores adquiridos.
- Confianza personal: altos niveles de autoestima.
- Juicio para la toma de decisiones y su accionar.

### *¿Los líderes son los dueños o dirigentes?*

De manera habitual se considera que los líderes coinciden con los dueños o dirigentes de las organizaciones; sin embargo, no siempre esto es lo que sucede realmente. Si bien pueden darse casos en donde recaiga en una misma persona el carácter de dirigente y de líder, en otras circunstancias se hallan dos personas bien diferenciadas con características propias.

De esta manera, se pueden hallar algunas diferencias entre directivos y líderes:

## Cuadro 1

### Característica de los líderes y los directivos

<b>DIRECTIVO</b>	<b>LÍDER</b>
Administra	Invoca
El directivo es una copia	El líder es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en el sistema y la estructura	Se centra en las personas
Controla a los demás	Inspira confianza
A corto plazo	A largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Se fija en los resultados	Se fija en el horizonte
No es necesaria su influencia en el grupo	Influir en el grupo es su función principal
Acepta la situación actual	Desafía la situación actual

*Fuente: Universidad de Barcelona,*

*[http://www.ub.edu/web/ub/es/estudis/oferta\\_formativa/master\\_universitari/fitxa/D/M2903/index.html](http://www.ub.edu/web/ub/es/estudis/oferta_formativa/master_universitari/fitxa/D/M2903/index.html)*

### *El líder y el proceso de toma de decisión*

Tal como afirma Coulter (2005) todos los partícipes de las organizaciones, en mayor o menor medida o grado de importancia, toman decisiones. Sin embargo, el líder prevalece en este proceso recayendo sobre él la gran cuota de responsabilidad de decidir en cada oportunidad.

El líder planea, organiza, dirige y controla a un equipo de personas con creencias, comportamientos y deseos personales diversos, lo cual requiere que el liderazgo se cumpla en pos de hallar la mejor solución a los problemas a suscitarse.

Según Coulter (2005), se pueden encontrar teóricamente diversos estilos en la toma de decisiones:

1. Estilo directivo: estos líderes son eficientes y lógicos, saben elegir con rapidez y consideran como importantes los conflictos de corto plazo. Toman las decisiones con mínima información y pocas alternativas para evaluar.

2. Estilo analítico: los líderes de este estilo buscan mayor cantidad de información y alternativas para la toma de decisiones. Se caracterizan por su capacidad para adaptarse a situaciones únicas.
3. Estilo conceptual: buscan aún más alternativas para la toma de decisiones que en el estilo anterior, se enfocan más a largo plazo y procuran ser creativos en la solución de problemas.
4. Estilo conductual: trabajan de manera eficiente con las demás personas, se interesan por los logros personales de cada uno de los miembros del equipo de trabajo y saben aceptar sugerencias.

#### *El conflicto y los estilos de liderazgo para solucionarlo*

Varios autores que tratan el tema coinciden en que los líderes están expuestos a menudo al conflicto. Este conflicto, y según Achua y Lussier (2010), puede ser funcional o disfuncional. El conflicto disfuncional se da cuando el mismo evita la consecución de objetivos del ente y no puede ser resuelto de manera eficiente y eficaz, siendo, por ende, negativo. Por su parte, el conflicto funcional se da cuando el desacuerdo y la oposición amparan el logro de los objetivos de la empresa, aumentando la calidad en la toma de decisiones grupales y permitiendo alcanzar innovadores cambios.

Según la actitud del líder frente a los conflictos, se pueden mencionar los siguientes estilos:

- Estilo evasivo: se ignora pasivamente el problema y no se resuelve, se crea una situación de perder-perder.

- Estilo complaciente: el líder busca resolver un problema descuidando sus necesidades y cediendo a favor de la contraparte. Se crea una situación de ganar-perder.
- Estilo impositivo: estos líderes ejercen autoridad e intimidan al resto de las partes.
- Estilo negociador: el líder busca resolver el conflicto mediante concesiones de dar y recibir.
- Estilo colaborativo: se intenta solucionar el problema de manera asertiva, buscando que la solución sea positiva para todas las partes intervinientes. Se crea una situación de ganar-ganar.

### *Tipos de liderazgos*

Se pueden inferir dos tipos de liderazgo según los investigadores Lewin, Lippit y White (1939), el autocrático y el democrático. Los líderes autocráticos dirigen las actividades, fijan las políticas de acción y asignan tareas. Mientras que los líderes democráticos sugieren alternativas de acción, pero dejan la toma de decisiones al grupo.

Los democráticos comparten su poder y responsabilidad con todos los integrantes de su grupo, llegando a soluciones y decisiones consensuadas en todo momento. Los lazos comunicacionales son fuertes y abiertos para que cada uno pueda participar libremente.

### *Estilos de liderazgo*

A lo largo de la historia se han estipulado y diseñado diversos estilos de liderazgos de acuerdo a las características personales del líder y de su forma de accionar con el resto para lograr los objetivos propuestos.

Que existan diversos estilos de liderazgos teóricos, no implica que uno sea mejor que otro o que la diferenciación entre cada uno es demasiado tajante. Por el contrario, esta clasificación de estilos se brinda y se fija como una manera ordenada y lógica de poder agrupar y analizar características particulares y repetitivas entre los líderes dentro de una organización y que presentan patrones comunes de comportamiento y formas de accionar.

Por otro lado, si bien en la práctica predominan aptitudes y formas de operar en un líder que hacen que se incluyan dentro de un estilo propio, ello no implica que, en algunas cuestiones, situaciones o los rasgos minoritarios se asocien a otro estilo definido.

En primera instancia se pueden mencionar dos tipos de liderazgos en base a la formalidad en sus elecciones:

- Liderazgo formal: es el desarrollado por personas que han sido nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad dentro de la empresa.
- Liderazgo informal: las personas desarrollan actividades pertinentes al tema no por haber sido nombradas por los gerentes o dueños, sino más bien por sus habilidades especiales que permiten que los demás lo reconozcan como tal.

Por otro lado, es posible resaltar “tres perspectivas del liderazgo:

1. Perspectiva de la teoría de rasgos: hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre personas que son líderes, en relación a las que no lo son.
2. Perspectiva situacional o contingentes: los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales.
3. Las nuevas perspectivas del liderazgo desarrolladas por Bernard Bass (1990) que se centran en que el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional” (John Schermerhorn, Comportamiento Organizacional, 2011).

Referido al tema de los estilos de liderazgos se puede hallar la teoría del Campo Social de Lewin con R. Lippit y R. White (1938-1939) citados en el libro “Liderazgo: teorías y aplicaciones” de Sánchez, Vázquez 2010 donde se proponen tres estilos bien diferenciados de liderazgos: autoritario, democrático y laissez-faire.

En apartados anteriores se ha mencionado una clasificación de líderes del tipo autocrático o autoritario y el democrático, si bien basado en otro autor, vale la definición.

Por cuanto solo se definirá al líder laissez-faire, quien es el encargado de reunir toda la información requerida y necesaria para que los miembros del grupo tomen las decisiones libremente sin su participación directa y activa, sino tan solo para brindar información que resulte útil al proceso decisional.

Tampoco interviene en la división de tareas ni conformación de grupos ni participa en las tareas. De esta manera, existe mucha rivalidad entre los individuos y muchas veces no se obtienen los resultados deseados



*Cuadro 2*

*Comparativo de los tres estilos de liderazgos*

<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE</b>
El líder determina las normas.	Las normas son discutidas y establecidas por el grupo y el líder.	Libertad completa del grupo para fijar las guías de acción, con mínima o nula participación del líder.
El líder fija los pasos a seguirse para el desarrollo de cada actividad.	El grupo y el líder de manera conjunta fijan las tareas y formas de desarrollarlas.	El líder brinda medios e información solo cuando se le pide.
El líder designa quien realizará cada tarea.	El grupo se encarga de divisiones de tareas y es libre en hacer lo que desea.	El líder no participa en absoluto en este tema.
El líder no participa activamente en el grupo, personaliza sus críticas, castigos y premios.	Trata al grupo como equipo de trabajo.	Los comentarios son pocos frecuentes. No valora el curso de las situaciones a menos que se le solicite.

*Fuente: Elaboración propia, siguiendo a Madrigal 2009*

*Teorías modernas del liderazgo*

Evans y Lindsay (2008) si bien reconocen teorías contemporáneas en este tema, demarcan dos conceptos modernos:

- Liderazgo transformacional: ideada por James M. Burns, considera que los líderes adoptan comportamientos especiales, tales como la influencia idealizada, considerar individualmente a cada individuo, aplicar la motivación y la estimulación intelectual. Los líderes bajo esta teoría tienen una perspectiva a largo plazo, se enfocan en los clientes, promueven una visión y valores compartidos,

buscan estimular a las empresas desde el punto de vista intelectual, se capacitan y buscan capacitar al resto y toman riesgos.

- Liderazgo transaccional: algunos líderes buscan inspirar a su equipo de trabajo para realizar esfuerzos extraordinarios para alcanzar los objetivos organizacionales, por medio de recompensas contingentes para motivar al personal. Además, aplica la administración activa y pasiva, la cual trata de buscar errores e implementar reglas para evitarlos.

### *Teoría de la inteligencia emocional*

Daniel Goleman define cinco componentes de los líderes emocionalmente inteligentes, a fin de no darle demasiado énfasis solamente al aspecto racional de los líderes:

- Conciencia de sí mismos: tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas y debilidades, necesidades e impulsos. Las personas que poseen conciencia de sí mismo son honestos.
- Autocontrol: si sitúa como una charla interna continuada, que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Quienes poseen autocontrol, puede controlar y canalizar en forma útil tanto su humor como sus impulsos emocionales.
- Motivación: cualidad que todos los lideres deben tener, existe una palabra clave y es LOGRAR.
- Empatía: este componente de los lideres hace referencia a, considerar los sentimientos de los empleados, además de otros factores, en el proceso de la toma de decisiones inteligentes.

- **Habilidades sociales:** vemos a este componente como una amistad con un propósito, esto es, conducir a las personas hacia una dirección deseada.

Los tres primeros componentes hacen a las habilidades de autoadministración de los líderes, mientras que los dos restantes hacen a las habilidades interpersonales. Y todos ellos resultan tan importantes como la inteligencia tradicional y la competencia técnica, aspectos que resaltan como esenciales las teorías clásicas de liderazgos.

Con una autoadministración creíble los subordinados presentan un fuerte apoyo al guía. En la medida que exista la presencia de empatía y habilidades sociales maduras permitirá que el líder trabaje más eficazmente con los clientes, proveedores y demás agentes relacionados al ente.

### *La cultura, el aprendizaje y el liderazgo*

“Las organizaciones cuentan cada vez más con grupos de trabajo compuestos por personas de diferentes culturas, razas y procesos de formación” (García, 2006, p.147). De esta manera, la diversidad cultural, de sexo y de edades dentro de las empresas crean cada vez más variantes de culturas organizacionales en donde los líderes deben desarrollarse y aparecer.

Esto constituye un reto por cuanto se pueden generar mayores conflictos entre los individuos disminuyendo el rendimiento grupal e impidiendo que el líder cumpla con su rol protagónico.

La cultura organizacional se transforma en un aspecto clave a analizar en todo momento y debe procurarse crear un ambiente de trabajo en donde exista un alto grado de autonomía y de feedback para aumentar la satisfacción de los empleados.

Un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización, aunque si bien es difícil por el concepto propio de cultura.

Para alcanzar el cambio de cultura, resulta fundamental aplicar un correcto plan comunicacional dentro del ente y un adecuado circuito de toma de decisiones, pero donde todos sean partícipes y se sientan incluidos en el proceso.

Relacionado a todo lo anterior, y en pos de dar una respuesta al constante cambio del ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización (aspectos sociales, económicos, políticos, legales, entre otros), es crucial aplicar y desarrollar el aprendizaje organizacional por medio de una gestión del conocimiento, lo que coadyuva al futuro del ente.

Para que las empresas subsistan a los cambios, es imprescindible anticiparse a los mismo con nuevas ideas, conocimientos, productos o formas de atender a la demanda. Y para ello, nada más importante que una conexión adecuada de las personas del ente como equipo de trabajo.

### *La relación entre la motivación y el liderazgo*

La motivación del personal es un requisito relevante y una práctica necesaria de aplicarse en la totalidad de las organizaciones, por conformar un medio adecuado para conseguir los resultados esperados en el accionar de las personas que conforman los grupos de trabajo y, de esa manera, mejorar la productividad del ente y la consecución de sus objetivos.

Diversas teorías se han desarrollado a lo largo del tiempo respecto del concepto de motivación. Una de las que obtuvo el mayor reconocimiento en sus inicios es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades que Maslow propuso en su obra “Motivation and

Personality" (1954), sin embargo, en la actualidad es objeto de múltiples críticas e incluso se puso en duda su validez, apareciendo, tal como lo dice Robbins Steffen, “explicaciones más válidas de la motivación”.

Maslow consideraba que los deseos son necesidades internas que se estructuran jerárquicamente de acuerdo a la siguiente escala:

- Necesidad fisiológica (alimentación, vestimenta).
- Necesidad de seguridad.
- Necesidad de pertenencia.
- Necesidad de estima.
- Necesidad de autorrealización.

La misma jerarquía de necesidades fue diseñada por Maslow como una pirámide como la que se muestra a continuación, en donde las personas procuran satisfacer en un primer momento las necesidades de la base de la pirámide para luego, una vez cubiertas, continuar con los escalones siguientes:



*Figura 1: Jerarquía de Necesidades de Maslow*

*Fuente: elaboración propia*

De esta manera, la motivación laboral, cuyo fin es influir en la conducta de las personas hacia una dirección deseada, debe considerar en cada caso particular la situación en la que se encuentra, el ambiente y la cultura en la cual se desenvuelve para poder brindarle una correcta motivación que lo satisfaga.

El ciclo motivacional laboral comienza por el nacimiento de una necesidad que tiende a llevar a la persona a un estado de desequilibrio, que se puede denominar estímulo; ello produce un estado de tensión (inconformidad). Una vez satisfecha esta condición, el individuo retoma su estado de equilibrio.

La motivación laboral debe estar relacionada a aspectos de alto valor, es decir, no se puede motivar a personas basado en necesidades fisiológicas, sino que siempre deben cubrir necesidades de crecimiento, autorrealización o reconocimiento.

Siguiendo a Robbins Steffen, surgen en la actualidad, tal como se mencionó anteriormente, las teorías contemporáneas de la motivación, que se acercan más a la realidad actual con la que conviven los seres humanos:

Cuadro 3

Teorías contemporáneas de la motivación

TEORÍA CONTEMPORÁNEA	DEFINICIÓN
Teoría ERC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres grupos de necesidades primarias: existencias (requerimientos básicos de la existencia material), relaciones (mantener relaciones interpersonales importantes) y crecimiento (desarrollo personal).</li> <li>• Es, implícitamente, una remodelación de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades. Pero se diferencia en que esta teoría acepta que un individuo este satisfaciendo más de una necesidad al mismo tiempo y que existe si no se satisface una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer la de los niveles inferiores.</li> <li>• No supone una jerarquía entre los tipos de necesidades.</li> </ul>
Teoría de las Necesidades de McClelland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define tres necesidades diferenciadas: realización (impulso de sobresalir), poder (hacer que otros se comporten de determinada manera) y afiliación (relaciones interpersonales).</li> </ul>
Teoría de la Evaluación Cognoscitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se introducen el concepto de recompensas extrínsecas.</li> <li>• Se diferencian las motivaciones intrínsecas de las extrínsecas.</li> <li>• Es adecuada para los puestos organizacionales intermedios.</li> </ul>
Teoría sobre la fijación de Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera a las metas como una fuente clave para la motivación en los trabajos.</li> <li>• Relacionan los conceptos de meta específica (fácil o difícil), desafío y retroalimentación.</li> <li>• Enfoque cognoscitivo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, siguiendo a RobbinsSteffen

#### Cuadro 4

##### Continuación: Teorías contemporáneas de la motivación

<b>TEORÍA CONTEMPORÁNEA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Teoría del Reforzamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque conductista.</li><li>• Considera que el esfuerzo condiciona el comportamiento.</li><li>• El ambiente influye en el comportamiento de las personas.</li></ul>
Teoría de la Equidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• La equidad juega un rol preponderante en la motivación.</li><li>• Los empleados comparan continuamente todos los aspectos laborales.</li><li>• Determina cuatro puntos de referencia que utiliza un empleado para la comparación: auto-interno, auto-externo, otro-interno y otro-externo.</li></ul>
Teoría de las Expectativas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se enfoca en tres relaciones: esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensa-metas personales.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia, siguiendo a RobbinsSteffen*

#### *La relación entre los valores y el liderazgo*

Los valores del líder juegan un rol fundamental en la influencia que se quiere lograr mediante su accionar al resto de las personas y en el resultado de la organización.

Los líderes modernos y transformacionales presentan en común valores como la responsabilidad, la paz, el cuidado del medio ambiente, la libertad y el respeto mutuo, apostando a un bienestar colectivo por sobre el bienestar individual.



*Resumen de los estilos de liderazgo*

*Cuadro 3*

*Resumen de los estilos de liderazgo*

Según Lewin, Lippit y White (1993)	Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigen las actividades.</li> <li>• Fijan políticas de acción.</li> <li>• Asignan tareas.</li> </ul>
	Democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugieren alternativas de acción.</li> <li>• Dejan las tomas de decisiones al grupo.</li> <li>• Comparten su poder y responsabilidad.</li> <li>• Lazos comunicacionales fuertes y abiertos.</li> </ul>
	Laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúne toda la información requerida para la toma de decisiones por parte de los integrantes del grupo, sin su participación directiva y activa.</li> <li>• No interviene la división de tareas.</li> </ul>
Según la formalidad de su elección	Liderazgo formal	Han sido nombradas o elegidas para ocupar el puesto.
	Liderazgo informal	Se reconocen como tal por sus habilidades especiales.
Según su perspectiva	Perspectiva de la teoría de rasgos	Existen rasgos diferenciadores en los líderes respecto del resto del grupo.
	Perspectiva situacional	Los rasgos y conductas de los líderes actúan conjuntamente con las contingencias situacionales.
	Las nuevas perspectivas de Bernard Bass	Liderazgo transformacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder adopta comportamientos especiales.</li> <li>• Aplica la motivación y la estimulación intelectual.</li> <li>• Considera ínidamente a cada individuo.</li> <li>• Con perspectiva a largo plazo.</li> <li>• Promueven una visión y valores compartidos.</li> <li>• Se enfocan en los clientes.</li> </ul>
Liderazgo transaccional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiran a su equipo para realizar esfuerzos extraordinarios.</li> <li>• Motivan al personal.</li> <li>• Aplican la administración activa y pasiva.</li> </ul>		

*Fuente: Elaboración propia.*

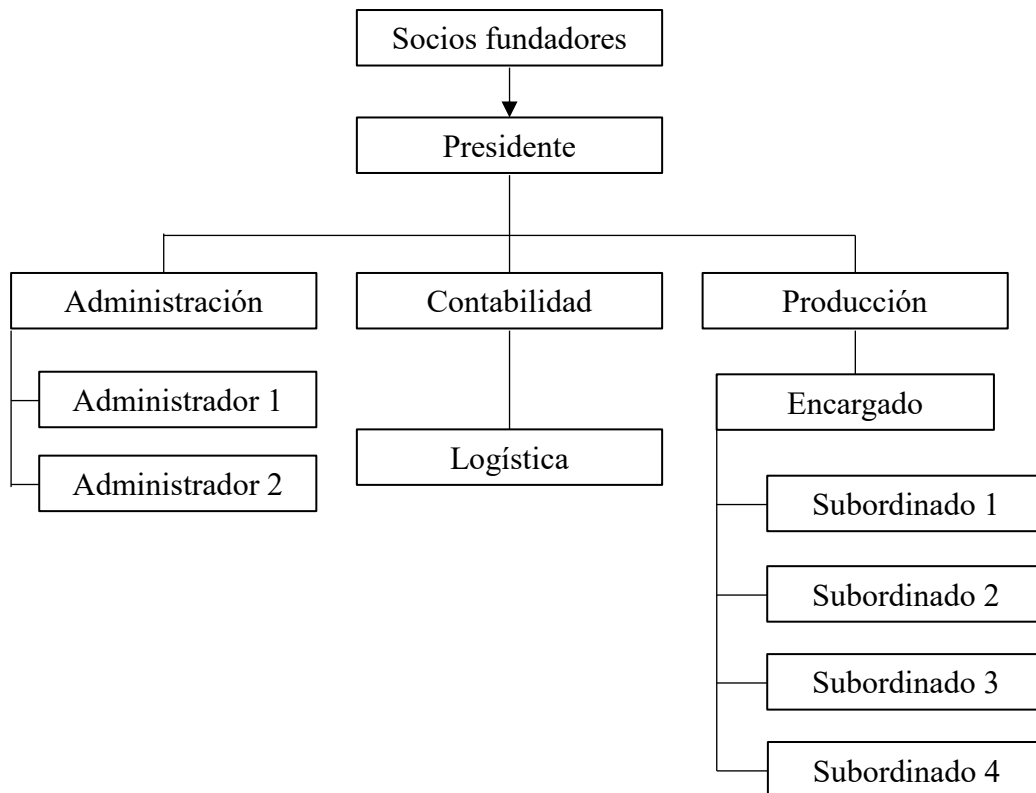
## **Estudio de caso**

El presente trabajo de grado tiene por objeto determinar el tipo y la importancia de liderazgo que existen actualmente en una cooperativa del sur de Córdoba.

La organización a analizarse, fue fundada el 11 de Enero de 2011 por 13 socios fundadores en una localidad al sur de la provincia de Córdoba.

Su actividad principal es la actividad de extrusado de soja para la obtención de expeller de soja y aceite crudo desgomado de soja. Si bien desde sus inicios se dedicaron a la comercialización de sus productos en el mercado local, a lo largo del año 2016 comenzaron a prepararse para salir al mercado internacional, logrando su primera exportación en Mayo de 2017 a Chile.

En cuanto a la estructura de la cooperativa se muestran a continuación el organigrama de la misma:



*Figura 2: Organigrama de la Cooperativa*

*Fuente: Elaboración propia*

Se mencionan a continuación las tareas que desarrolla cada área:

- Socios fundadores: son once los actuales socios de la cooperativa, su función radica en los aspectos políticos y legales del ente, tendientes a reunirse una vez por semana y decidir aspectos estratégicos de gestión tales como: incorporación de personal, determinación de remuneraciones, análisis de flujos de fondos y su aplicación a nuevas oportunidades, entre otros aspectos.
- Presidente: uno de los socios fundadores, opera como presidente de la cooperativa y está presente en el accionar diario y operativo de la misma.
- Administración: existen dos personas en esta área que se dedican a la contabilización en el sistema de gestión que utiliza el ente, atención de clientes, cobranzas y tareas afines.

- Producción: en el predio donde se halla la planta productora se encuentra un encargado con 4 personas a cargo cada una de las cuáles tienen diversas actividades: uno trabaja en aspectos mecánicos, otro en electricidad y los dos restantes se dividen en turnos rotativos para operar la planta.
- Contabilidad: existe una persona encargada de la confección de flujos de fondos, preparación de documentación, control de las cuentas en el sistema, auditorías internas en cada área, trato con los clientes para compraventa, coordinación de tareas de la cooperativa y, además, tiene a su cargo el área de logística conformada por una persona la cual se ocupa de repartir los productos a los vecinos que requieran de un servicio de transporte.

Como puede observarse, a priori, no existe actualmente la figura de gerente en la cooperativa y, si bien puede anticiparse que las tareas se realizan de manera ordenada y cumpliendo con lo necesario en tiempo y forma, la estructura organizacional no sería la adecuada para una empresa de este tipo.

Existe un total de 9 personas que integran el equipo de trabajo del ente sin considerar a los 11 socios fundadores.

### *Evaluación del liderazgo*

Al ser poca la cantidad de personas en el ámbito laboral y para obtener información más acertada y objetiva se considera adecuado llevar adelante un proceso de entrevista al personal acompañado de una encuesta anónima a cada uno de los integrantes del ente.

Todo ello, a su vez, complementado con una observación directa por el investigador en todo momento que se recorra las instalaciones tanto administrativas como de producción de la organización.

Al ser un número significativamente bajo de empleados que trabajan dentro de la organización, es posible que el entrevistador pueda dirigirse a ellos como población global, es decir, sin aplicar muestras de estudio. De esta manera, se define a la población o universo de estudio a los 9 empleados de la Cooperativa del sur de Córdoba.

### *La entrevista*

El tipo de entrevista que se pretende desarrollar para este estudio es del tipo semi abierta, es decir, que si bien se ofrecerá un diseño de entrevista con preguntas prediseñadas que permitan al entrevistador seguir un orden de consultas para no olvidar aspectos relevantes a conocer, se deja abierta la posibilidad de una conversación dinámica entre las partes donde cada uno pueda expresarse en los aspectos que considere necesarios y de la cual pueden provenir datos de importancia que el entrevistador había dejado de considerar. (Ver anexos)

Como se ha mencionado anteriormente, el diseño de cuestionario propuesto deja abierta la posibilidad de nuevas preguntas que pudieran surgir durante la conversación con cada uno de los empleados entrevistados. A la vez que, permite que el entrevistador sea a su vez observador directo de la empresa en su conjunto para diseñar un panorama lo más acertado posible a la realidad en la que se desenvuelve la cooperativa.

### *Respuestas obtenidas, información recabada y resultados de la observación*

- Pregunta 1: Todos los empleados reconocen de manera adecuada y acertada a la operatoria habitual de la organización, lo que incluye claramente los clientes,

proveedores, circuito de la planta, flujo de la información, entre otros aspectos.

Con lo que este punto no amerita demasiado detalle ni estudio.

- Pregunta 2: Muy asociado a la pregunta anterior, ésta se responde con total sencillez, puesto que cada una de las personas reconoce con exactitud el rol que ocupa en toda la operatoria organizacional diaria, desde sus puestos hasta sus actividades individualizadas que conforman el todo.

- Pregunta 3 y 4: “liderazgo”, una palabra muy utilizada a menudo y en diferentes ámbitos por muchas personas de variados entornos, pero que muchas veces no es fácil definirla de una manera adecuada y correcta. En la cooperativa, todos pudieron hablar de liderazgo, pero muy pocos a sabiendas de su verdadero significado teórico, pero sí reconociendo su aplicación práctica.

Es decir, si bien no todos los empleados de la empresa pudieron dar un significado completo de la palabra en cuestión, sí pudieron determinar su aplicación práctica dentro del ente, reconociendo a la persona que de una u otra manera ejerce el liderazgo.

- Pregunta 5: No se reconoce por parte de ninguna persona que nadie incentive al resto comportamientos de liderazgo. De hecho, todos coincidieron que el liderazgo dentro del ente por la única persona que lo ejerce surgió de manera natural y espontánea.
- Pregunta 6: Si bien las operaciones habituales y las responsabilidades de cada integrante están definidas con anticipación y claridad, en las situaciones que deben tomarse decisiones rápidas, estratégicas o necesarias, todos acuden a la opinión de una persona en particular para determinar cuál es el camino correcto o la aplicación correcta de la resolución de la cuestión.

- Pregunta 7: En su totalidad, estuvieron de acuerdo con una respuesta afirmativa a esta pregunta. Existe dentro de la cooperativa una persona que continuamente brinda a sus compañeros no solo ayuda y colaboración, sino también una delimitación clara de las actividades que cada uno debe desarrollar, en vistas de una mejor organización de todo el trabajo.
- Pregunta 8 y 9: El ambiente de trabajo es reconocido por todo el personal como ameno, agradable y adecuado para el desarrollo de las actividades. Todos se encuentran muy a gusto con los compañeros con quienes comparten varias horas de sus días. El clima de trabajo es muy agradable para todos pese a los inconvenientes o discusiones que pudieran surgir por diferentes puntos de vista, situación que no va más allá del giro habitual de las relaciones humanas.  
La relación tanto entre empleados como con los socios es muy amigable, no solo se relacionan por temas laborales, sino que comparten entre todos, actividades de ocio como comidas una vez a la semana, charlas y reuniones extra laborales.
- Pregunta 10: El trabajo en equipo no solo se promueve por los socios, sino que es reconocido como “necesario” por todos y cada uno de los integrantes de la cooperativa como una operatoria habitual.

### *La encuesta y los resultados*

Este mecanismo de recolección de información es propicio para que las personas puedan responder de una manera más objetiva en pos de que la misma es anónima.

Resultó necesario y adecuado brindar una charla informativa al grupo antes de entregarse las encuestas, no solo para explicarla importancia del método a aplicarse y la necesidad de que sus respuestas fueron lo más objetivas y reales posibles, sino, además,

para brindarles algunos conceptos básicos para la correcta confección de las respuestas.

(Ver anexos)

Se presentan de manera seguida los resultados de cada una de las preguntas componentes de la encuesta:

- Pregunta 1: ¿Considera que los líderes son importantes dentro de las empresas?



*Figura 4: Resultado de encuesta*

*Fuente: Elaboración propia*

Los 9 empleados de la cooperativa consideran que los líderes son importantes dentro de las empresas.



- Pregunta 2: ¿Reconoce algún líder dentro de la cooperativa?



*Figura 5: Resultado de encuesta  
Fuente: Elaboración propia*

A su vez, puede observarse que todo el personal reconoce un líder dentro de la cooperativa.

- Pregunta 3: ¿Se considera usted EL LÍDER dentro de la empresa?



*Figura 6: Resultado de encuesta  
Fuente: Elaboración propia*

De las 9 personas entrevistadas, solo una se reconoce como líder dentro de la cooperativa. Esto indicaría, a priori, y de manera conjunta con las entrevistas y

observación directa realizada por el entrevistador que la persona a la que todos reconocen como líder pueda atribuirse a sí misma ese calificativo.

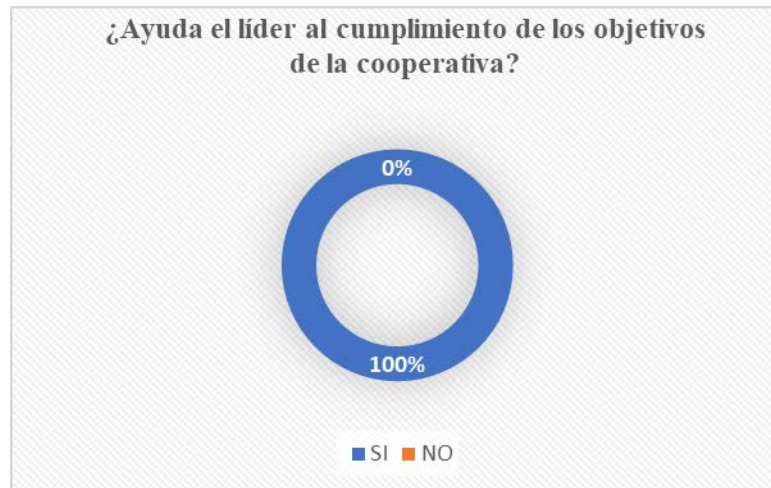
- Pregunta 4: ¿El líder fue nombrado o reconocido?



*Figura 7: Resultado de encuesta  
Fuente: Elaboración propia*

Otra vez existe una coincidencia indiscutible en las respuestas brindadas por los empleados. En una primera instancia el líder fue “reconocido”, pero luego, fueron los socios fundadores de la cooperativa quienes nombraron en un acto formal al líder de la empresa, sino que las personas que conforman la organización (tanto los empleados como los socios) fueron reconociendo con el tiempo al líder por sus cualidades y aspectos.

- Pregunta 5: ¿Considera que el líder coadyuva al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa?



*Figura 8: Resultado de encuesta  
Fuente: Elaboración propia*

De manera unánime se considera que el líder coadyuva al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

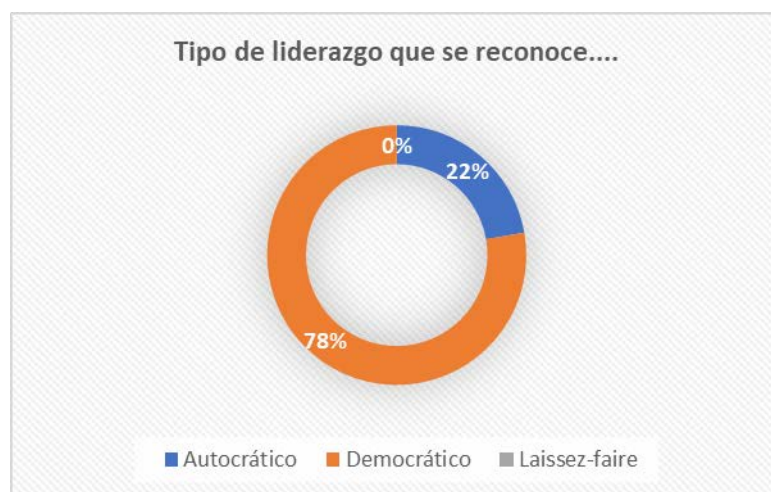
- Pregunta 6: ¿Considera, dentro de la cooperativa, la igualdad entre gerencia y liderazgo?



*Figura 9: Resultado de encuesta  
Fuente: Elaboración propia*

Ninguna de las personas dentro de la cooperativa reconoce que exista coincidencia entre la gerencia y el liderazgo dentro del ente, esto es, la gerencia y el liderazgo recaen sobre personas diferentes.

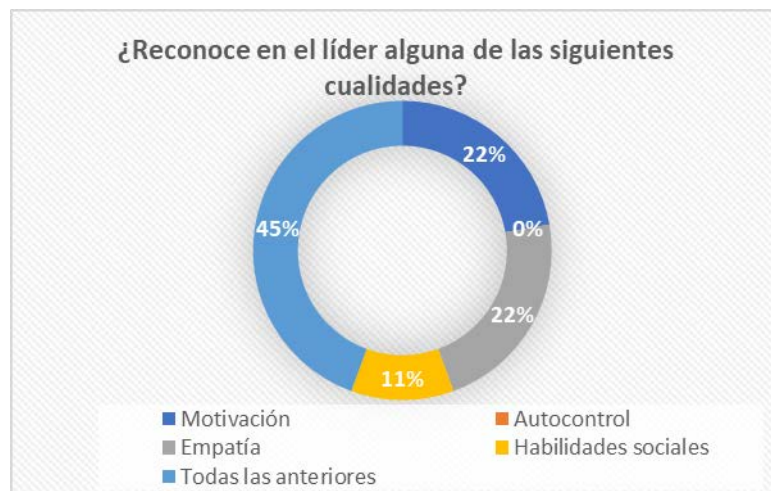
- Pregunta 7: El liderazgo que reconoce dentro de la cooperativa es...



*Figura 10: Resultado de encuesta  
Fuente: Elaboración propia*

En esta pregunta no existe ya una coincidencia en la totalidad de las respuestas, puesto que dos personas consideran que el liderazgo presente en la cooperativa es autocrático mientras que los restantes consideran que existe un líder democrático.

- Pregunta 8: ¿Reconoce en el líder, alguna de las siguientes cualidades?



*Figura 11: Resultado de encuesta  
Fuente: Elaboración propia*

Las respuestas fueron muy variadas. Un 22% reconoce como cualidad en el líder a la “motivación”, un 22% a la “empatía”, un 11% a las “habilidades sociales” y un 45% “a todas las anteriores”, es decir que reconocen de manera conjunta a la motivación, la empatía, el autocontrol y las habilidades sociales.

#### *El liderazgo existente en Cooperativa del sur de Córdoba*

En base a toda la investigación realizada con diversos métodos y herramientas (entrevista, encuestas y observación directa) puede inferirse que existe un líder dentro de la empresa que no coincide con la persona que ocupa la gerencia.

Este líder presente está preparado y capacitado para formar y dirigir al equipo de trabajo para que se alcance con éxito no solo los objetivos organizacionales sino también los personales; beneficiando de esta manera a todo el ente en su conjunto y a los empleados en particular.

Resulta importante destacar que el líder existente actualmente fue nombrado por los socios, luego de obtener un reconocimiento como tal por parte de los integrantes de la cooperativa, ya que poco a poco fue reconocido como tal por sus cualidades y forma de accionar dentro del ente, lo que favoreció su reconocimiento.

Es importante determinar y analizar los elementos más sobresalientes de este líder para definir con claridad el estilo presente. Si bien las respuestas fueron algo heterogéneas, puede determinarse de todas maneras que el tipo de liderazgo que predomina es el democrático, es decir, aquel que fomenta e induce a la participación del conjunto, dejando que los empleados puedan decidir sus funciones, actividades y competencias, pero controlando que las formas elegidas sean las adecuadas para cada situación.

Si bien no imparte ordenes, las restantes personas necesitan de su aprobación para la realización de determinadas tareas o la toma de decisiones.

A su vez, se fomenta la comunicación en todos los sentidos jerárquicos y la participación de todo el personal, tanto empleados como socios fundadores, para la consecución de objetivos empresariales, económicos y financieros.

En base a la observación directa del investigador y de la información recolectada de las entrevistas realizadas, puede concluirse respecto de ciertos rasgos teóricos pueden detectarse en el líder de la cooperativa:

- Energía: con alto empuje personal para el desarrollo de actividades, para la motivación de sus compañeros, para la toma de decisiones, para la comunicación eficiente en todos los sentidos.
- Deseo: la persona líder alegó siempre desear serlo y haberlo logrado en diversos ámbitos de su vida y en todas las etapas etarias.
- Integridad: por su formación y capacitación personal y profesional, puede brindar a sus compañeros altos estándares morales y éticos a cumplirse dentro de la empresa.
- Confianza personal: su autoconfianza y auto exigencia provoca que sus compañeros confíen en su líder y su accionar.
- Aplica el juicio objetivo para la toma de decisiones y acciones.

El proceso de toma de decisiones está bien definido, y pudo observarse que hasta los socios fundadores e incluso el socio que figura como gerente de la cooperativa confían en las perspectivas y decisiones del líder, quien aplica dos estilos para la toma de decisiones, el conductual y directivo.

En la solución de problemas el líder intenta lograr un resultado en donde todos puedan salir beneficiados, es decir, se crea una situación de ganar-ganar. Este tipo de líder pertenece al “estilo colaborativo” en base a la teoría presentada en el apartado correspondiente.

## Conclusión

A lo largo de la historia de la humanidad la palabra liderazgo fue retomando cada vez mayor importancia, siendo objeto de muchos estudios, los cuales fueron concluyendo sobre la relación interdependiente que existe entre el liderazgo y la eficacia y eficiencia de las organizaciones en general.

El presente trabajo tuvo como propósito analizar la realidad organizacional de una cooperativa del sur de la provincia de Córdoba a fin de determinar la existencia de liderazgo en el ente, y, poder encuadrarlo en los tipos de liderazgos definidos por diversos autores de la materia.

Para llevar a cabo el planteo de caso, se aplicó como metodología la observación directa, la entrevista y las encuestas. Métodos que permitieron un conocimiento pleno de la organización, no solo de su estructura organizativa sino, además, de su operatoria general y habitual.

Existe liderazgo dentro del ente pero que no coincide con el gerente de la misma, sino más bien que adquiere esta cualidad por sus aptitudes intrínsecas y propias que hacen que el resto de los compañeros del equipo de trabajo lo reconozcan como tal en una primera instancia, ya que posterior a esto fue nombrado por los socios como líder.

Dentro del vasto análisis teórico realizado, el líder existente es pasible de encuadrarse dentro del “líder democrático” pues persigue y propone la participación del grupo laboral en su totalidad en cuanto a las decisiones claves a tomarse, pero sin perder con ello el control de las situaciones que se presenten y la imploración de su aprobación por parte del resto del conjunto antes de efectuarse alguna actividad.



## Bibliografía

- Achua Christopher y Lussier Robert. (2011). *Liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Chiavenatto, I. (1993). *Introducción a la Teoría de la Administración, 6° Edición*. México.
- Coulter, R. (2010). *Administración. 6° Edición*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Debashis, C. (2007). *El Liderazgo Consciente*. Barcelona: Granica.
- Evans y Lindsay. (2008). *El Liderazgo*.
- Goleman Daniel, Richard Boyatzis y Annie Mckee. (2003). *El Líder Resonante Crea Más*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Goleman, D. (2002). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires.
- Hernandez Sampieri R. y Hernandez Collado, C. (2003). *Metología de la investigación. 4° Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Juarez y Contreras. (2012). *Liderazgo y Complejidad*.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z. (2003). *Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar*. Estados Unidos: Pfeiffer.
- Kppmtz Harold y Weihrich Heinz. (2004). *Administración: una perspectiva global y empresarial. 14° Edición*.
- Marvchesan, A. (2015). *El Líder que Sirve*. Leven Anclas .
- Real Academia Española. (1992). *El Liderazgo*.
- Schermerhorn, J. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Barcelona: Limusa-Noriega.
- Senge, P. M. (1990). *La Quinta Disciplina*. Granica.

Storey, J. (2004). *El liderazgo en las organizaciones: problemas actuales y tendencias claves*. Barcelona: Octaedro.

## Anexos

Se presenta de manera seguida el diseño de preguntas necesarias a realizarse a todo el personal:

- 1- ¿Cómo es la operatoria habitual de la organización?
- 2- ¿Qué rol cumple usted en la empresa?
- 3- La palabra “Liderazgo”, ¿qué significado tiene para usted?
- 4- ¿Cree que usted u otra persona asume este rol de liderazgo dentro de la Cooperativa?
- 5- ¿Algún integrante incentiva al resto comportamientos de liderazgo?
- 6- ¿Cómo observa usted el procedimiento de toma de decisiones dentro de la empresa?
- 7- ¿Alguna persona, ya sea empleado o socio, considera importante brindar al resto del personal instrucciones claras de las actividades que deben realizar cada uno?
- 8- ¿Existe un ambiente de trabajo agradable dentro del ente?
- 9- ¿Cómo es la relación entre los empleados? ¿Y entre empleados y socios?
- 10- ¿Se promueve el trabajo en equipo?

Se muestra a continuación el modelo de encuesta diseñado:

¿Considera que los líderes son importantes dentro las empresas?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Reconoce algún líder dentro de la cooperativa?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se considera usted EL LÍDER dentro de la empresa?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
El líder fue:			
Nombrado	<input type="checkbox"/>		
Reconocido	<input type="checkbox"/>		
¿Considera que el líder coadyuva al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Considera, dentro de la cooperativa, la igualdad entre gerencia y liderazgo?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
El liderazgo que reconoce dentro de la cooperativa es:			
Autocrático	<input type="checkbox"/>		
Democrático	<input type="checkbox"/>		
Laissez-faire	<input type="checkbox"/>		
¿Reconoce en el líder alguna de las siguientes cualidades?			
Motivación	<input type="checkbox"/>		
Autocontrol	<input type="checkbox"/>		
Empatía	<input type="checkbox"/>		
Habilidades sociales	<input type="checkbox"/>		
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>		

*Figura 3: Encuesta*

*Fuente: Elaboración propia*