AAS2297

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SISTEMAS DE SEGURIDAD INTEGRAL

CASO: VITOQUEN ELECTRONICS SUPPLIES, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

THAMARA ACIVE VARGAS

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Prof. Pedro Vicente Navarro

Caracas, Junio de 2011

DEDICATORIA

"No olviden que todo empezó con un ratón"

Walt Disney.

Soñar, creer, atreverse y hacer.

A mis sobrinos

AGRADECIMIENTO

A Aquél que, con su infinito amor y sabiduría, guía cada uno de mis pasos y me protege al andar.

A María Antonieta, mi madre, por siempre Ángel de mi Guarda y modelo invaluable de valores.

A mis hermanas mayores, Ali, Nena y Vanessa, quienes siempre aceptaron la responsabilidad de ser ejemplo de lucha y probidad.

A la Prof. María Helena Hoffmann, excelente docente, profesional y ser humano, clave para el éxito de esta investigación.

A mi compañera Romy, un amigo es un tesoro.

A la Universidad Católica Andrés Bello, profesores y personal administrativo, formadores de profesionales integrales al servicio de la sociedad.

A la directiva y todo el equipo de trabajo de Vitoquen por su disposición, apoyo, profesionalismo y amabilidad.

A cada una de las personas que me acompañaron en esta etapa y que contribuyeron al logro de este trabajo.

A todos ustedes, mi gran deseo: poder retribuir con creces todo lo recibido.
Eternamente agradecida.

ÍNDICE GENERAL

Introducción 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1 Planteamiento del problema, justificación y objetivos 2
1.1 Formulación del problema 2
1.2 Justificación del problema de investigación 3
1.3 Objetivos 4
1.3.1 Objetivo general 4
1.3.2 Objetivos específicos 4

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2 Aspectos organizacionales 5
2.1 Visión 6
2.2 Misión 6
2.3 Objetivos estratégicos 6
2.4 Valores 7
2.5 Talento humano 7

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3 Bases teóricas 8
3.1 Desarrollo organizacional 8
3.2 Diagnóstico organizacional 9
3.3 Salud organizacional 10
3.4 Liderazgo 11

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4 Metodología 14

4.1 Tipo de investigación 14

4.2 Diseño de investigación 16

4.3 Técnicas e instrumentos para recolección de datos 17

4.4 Población 18

4.5 Procedimiento 20

4.5.1 Fase I 20

4.5.2 Fase II 21

4.5.3 Fase III 22

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

5 Presentación de resultados 23

5.1 Resultados de las entrevistas estructuradas 23

5.2 Resultados del Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del líder (CEAL) 24

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6 Conclusiones 27

7 Recomendaciones 27

Referencias bibliográficas 29

Anexos 32

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Características de los adultos 19

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Resultados del CEAL del presidente 25
Tabla 2. Resultados del CEAL del vicepresidente 25
Gráfico 1. Estilo predominante de dirección del presidente 26
Gráfico 2. Estilo predominante de dirección del vicepresidente 26

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Modelo de guía de entrevista para los directores.
Anexo B. Modelo de guía de entrevista para los colaboradores.
Anexo C. Entrevistas transcritas de la población.
Anexo D. Matriz de análisis de contenido de las entrevistas.
Anexo E. Cuestionario de la efectividad y adaptabilidad del líder (CEAL).
Anexo F. Cuestionario de la efectividad y adaptabilidad del líder (CEAL) aplicado a la directiva.
Anexo G. Cuestionario de la efectividad y adaptabilidad del líder (CEAL) aplicado a los colaboradores.

RESUMEN

Mediante el presente estudio el investigador caracterizó la salud organizacional de la empresa Vitoquen Electronics Supplies, C.A., utilizando las herramientas del Desarrollo Organizacional (DO). En este sentido, los trabajadores describieron el estado actual de la empresa y su ambiente de trabajo e identificaron las principales fortalezas y áreas de oportunidad. El estudio se apoyó tanto en la teoría referente a la salud organizacional y los factores que influyen en ella, como en el modelo del liderazgo situacional expuesto por Hersey, P. y Blanchard, K. (1977).

Se realizó una investigación no experimental de tipo aplicada, bajo el diseño de investigación evaluativa, utilizando datos primarios. Fue una investigación sincrónica, de estrategia teórica cualitativa-interpretativa, en la cual se aplicó: entrevistas estructuradas a todos los trabajadores e instrumentos de recolección de data como la observación directa y el Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder (CEAL).

Con el procesamiento de la data recolectada el investigador logró determinar el estado actual de la salud organizacional de Vitoquen Electronics Supplies, C.A. y la percepción de sus trabajadores del ambiente de trabajo, con el objeto de que la alta gerencia pueda tomar decisiones acertadas y ajustadas a las áreas de oportunidad resultantes del presente estudio, para con esto contribuir a introducir mejoras en el ambiente laboral y hacer de Vitoquen una organización más eficiente, lo cual repercute en una mejor atención y percepción de sus clientes internos y externos.

Palabras clave: desarrollo organizacional, intervención diagnóstica, salud organizacional, liderazgo situacional, investigación evaluativa.

INTRODUCCIÓN

La salud de una organización forma parte esencial en la determinación de su cultura y de su clima laboral, es por ello que influye directamente en el grado de eficiencia que puede alcanzar la misma. Fordyce, J. y Weil, R. (1971), recuerdan que "el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las mismas cualidades".

Bajo esta perspectiva, la salud de la organización y el bienestar de los empleados es prioridad en el momento de la toma de decisiones. Es por ello que la alta gerencia de Vitoquen Electronics Supplies, C.A., empresa dedicada a la comercialización de sistemas de seguridad integral, manifestó la necesidad de realizar una intervención diagnóstica para determinar el estado actual de salud de su organización.

Los resultados de la presente investigación, permitirán dar a la empresa las herramientas que le ayudarán a construir un sistema de mejora continua en los procesos adaptada a sus necesidades reales, contribuyendo con la eficacia de los mismos. Por otro lado, dichos resultados contribuirán a implementar mejoras en el ambiente laboral, para beneficio directo de sus trabajadores.

El presente trabajo de investigación está estructurado de manera que el lector tenga acceso, primeramente, a la descripción del problema de investigación y a los objetivos del mismo; seguidamente encontrará el marco organizacional y las bases teóricas que sustentaron la investigación. Posteriormente, se presenta la descripción detallada de la metodología empleada, describiendo el tipo y diseño de investigación; así como el procedimiento a seguir, los resultados obtenidos y las conclusiones y recomendaciones, desde la perspectiva del investigador.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.- Planteamiento del problema, justificación y objetivos

1.1 Formulación del problema

Vitoquen es una empresa de capital privado dedicada a la importación, venta y distribución de sistemas de seguridad integral, a escala nacional, que ha presentado un crecimiento económico y organizacional constante desde su creación. Sin embargo, durante los últimos meses, la alta gerencia de la compañía ha identificado algunas oportunidades de mejora necesarias para mantener este crecimiento.

El presidente de la compañía, en reunión con el investigador, manifestó la necesidad de realizar una intervención diagnóstica en la organización con el objeto de realizar una medición del estado actual de la empresa en términos de salud organizacional. Aunque la empresa está desarrollándose de manera creciente, expresó que siente que existen áreas de oportunidad que deben trabajarse para mejorar y ser más eficientes. En este sentido, en la reunión inicial, mencionó aspectos a trabajar tales como: liderazgo, comunicación, ambiente laboral, normas y procedimientos.

Adicionalmente, a esto se suma la presencia de un cambio estructural y físico como lo es la contratación de personal y la mudanza a una nueva sede mucho más grande, que albergará una mayor cantidad de personas en los siguientes meses.

Ante los cambios venideros, la alta gerencia desea obtener un diagnóstico del estado de salud actual de la organización, que le permita tomar decisiones adecuadas a la realidad en torno a sus áreas de oportunidad, para convertirse en una empresa mucho más eficiente y poder ofrecer a sus trabajadores un ambiente de trabajo mucho más estable y agradable, propicio para armonizar con el proceso de mudanza y el ingreso de nuevos talentos.

Esto lleva al investigador a hacerse las siguientes preguntas: **¿cuál es el estado actual de la salud organizacional de Vitoquen Electronics Supplies, C.A.?** Más allá de la calidad de los bienes y servicios que ofrece, ¿cuál es la percepción del talento humano que allí labora con respecto al estado actual de la organización y su ambiente de trabajo? ¿Posee las fortalezas organizacionales necesarias para aumentar la eficiencia de la organización a pesar de sus principales áreas de oportunidad?

1.2 Justificación del problema de investigación

En un ambiente político-económico tan cambiante como el que presenta Venezuela, es menester que las empresas que hacen vida dentro del país monitoreen constantemente el estado en el que se encuentra su organización y la posición que ocupa dentro del mercado en el que se desarrolla. Mediante los resultados obtenidos de la presente investigación diagnóstica, Vitoquen como organización, no sólo contrastará si las necesidades sentidas por el presidente son las mismas que resulten del diagnóstico, sino que además contará con herramientas valiosas que le ayudarán a construir un sistema de mejora continua en sus procesos, contribuyendo con la eficiencia de los mismos.

Por otra parte, el presente estudio contribuirá a implementar mejoras en el ambiente laboral, lo cual beneficia directamente a sus trabajadores, quienes, en base a las necesidades detectadas, podrán adquirir

herramientas que los ayuden a desarrollarse como profesionales y estas mejoras se extienden al ámbito personal. Las estrategias de investigación evaluativa están orientadas a ofrecer soluciones reales y adaptadas a las necesidades de una empresa.

Finalmente, este tipo de investigación, nunca antes realizada en Vitoquen, servirá de base para futuras investigaciones que se hagan tanto en esta organización como en otras de semejante índole.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general: Caracterizar la salud organizacional de Vitoquen Electronics Supplies, C.A.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Describir el estado actual de la organización y su ambiente de trabajo.
- Estimar las fortalezas organizacionales.
- Identificar las principales áreas de oportunidad.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.- Aspectos organizacionales

Vitoquen Electronics Supplies, C.A. es una empresa de capital privado dedicada a la importación, venta y distribución al mayor y detal de sistemas de seguridad integral (cámaras de vigilancia, alarmas y sistemas antirrobo, controles de acceso y asistencia, tutoriales de instalación, intercomunicadores, etc). Es una micro-empresa en miras de expansión, cuyo equipo de trabajo está integrado por 8 personas, quienes laboran en las áreas de Presidencia, Vicepresidencia, Administración, Ventas, Almacén y Soporte Técnico.

Hasta los momentos la organización no ha contado con la participación de empresas consultoras en ninguno de sus ámbitos de acción (interno o externo). Los directores se encuentran trabajando en la elaboración de los manuales de normas y procedimientos, ya que sólo cuentan con breves descripciones de algunos de los cargos.

De la misma forma, aunque poseen un organigrama para la estructura actual de la compañía, se encuentran trabajando en la estructura que tendrá una vez que se realice la contratación del nuevo personal, que ellos estiman en unas 6 personas más: un vigilante, una cajera, dos personas para el área de Soporte Técnico, un asistente administrativo y un almacenista.

Adicionalmente, la directiva está planificando la mudanza de su sede ubicada actualmente en Sabana Grande, a una sede más amplia ubicada en Santa Mónica. De acuerdo a lo conversado en la reunión inicial, los directores estiman que la mudanza traerá beneficios para los trabajadores ya que cada área o departamento contará con un espacio físico que favorecerá la división del trabajo, clarificando los procesos y las responsabilidades de cada trabajador.

2.1 Visión

"Nos proponemos ser líderes nacionales en el ramo de seguridad y control, manteniendo los más altos estándares de eficiencia y mediante la continua innovación en nuestra cartera de productos y servicios".

2.2 Misión

"Nos comprometemos a ofrecer al mercado venezolano los productos y servicios más avanzados e innovadores en el campo de la seguridad y control, garantizando a nuestros clientes satisfacción y calidad de servicio aunado a la rentabilidad de la empresa".

2.3 Objetivos estratégicos

- Separar las actividades en áreas funcionales, plenamente operacionales, eficientes, coordinadas, integradas y autónomas en un plazo no mayor de un año.
- Incrementar en términos reales en 30% los niveles de ventas en un plazo de un año.
- Adquirir un local en un plazo no mayor a dos años.

2.4 Valores

Honestidad, eficiencia, compromiso, responsabilidad, profesionalismo, solidaridad, trabajo en equipo, respeto.

2.5 Talento humano

Los trabajadores de Vitoquen son adultos-jóvenes, con edades comprendidas entre los 22 y 35 años de edad, cuyos niveles educativos se indican a continuación: profesionales universitarios (directores), licenciados y técnicos (supervisores) y técnicos o bachilleres (colaboradores).

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Luego de realizar una búsqueda en investigaciones y trabajos de grado en las principales universidades de la capital, no se encontró investigaciones similares en el área que manejen la combinación de elementos que se persiguen en una empresa comercializadora de sistemas de seguridad integral. En este sentido, el marco referencial no será abordado desde la perspectiva de antecedentes en el área, sino que será abordado apoyado en las bases teóricas de estudios y modelos encontrados.

3.- Bases teóricas

3.1 Desarrollo organizacional

Schmuck, R. y Miles, M. (1971), definieron el desarrollo organizacional (DO) como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.

Beckard, R. (1969), definió algunas de las características de este tipo de esfuerzo que hacen las organizaciones por mejorar su sistema, dentro de las cuales menciona que debe ser un esfuerzo: 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Siendo las especificaciones descritas por Beckard, de las más completas y conocidas hoy día, para describir lo que es el desarrollo organizacional, Bennis, W. (1973), por su parte, señala que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.

En esta misma sintonía, algunas definiciones más reciente del desarrollo organizacional, como la de Ferrer, L. (1995), sostienen que "es un proceso que emplea los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento en un intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo con las metas y objetivos organizacionales". Adicionalmente, Ferrer hace alusión a un aspecto crucial de este esfuerzo, al mencionar el cambio en normas, valores y comportamientos. De esta idea se desprende el que la estrategia para este cambio sea desarrollar un proceso que ayude a la organización a diagnosticar sus problemas, a planear la forma de solucionarlos y a implementar el cambio.

3.2 Diagnóstico organizacional

De acuerdo a Cummings, T. y Worley, C. (1997), el diagnóstico es:

> ...el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarlas y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aporta un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera (p. 83).

En este esfuerzo por incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, French, W. y Bell, C. (1996), señalan que el componente de la etapa diagnóstica representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o subsistemas, así como también los procesos y la

cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Todo esto nace de la necesidad de conocer el estado actual de las cosas, así como de determinar las consecuencias de las acciones tomadas, tal y como sucedió en el caso de Vitoquen Electronics Supplies, C.A.

3.3 Salud organizacional

La salud de una organización forma parte esencial en la determinación de su cultura y de su clima laboral. El estado en el que se encuentre la misma incidirá directamente en la percepción que los individuos tienen de ella y esto a su vez se traduce en altos o bajos niveles de eficiencia, productividad, compromiso y satisfacción.

Para Ferrer, L. (1995), la salud organizacional consiste en que:

> ...la organización tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad de adaptarse prontamente al cambio, de ahí que la eficacia de la organización se conceptúe como la capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción.

Pero ¿qué es la salud de una organización?, ¿cuáles son los factores que influyen en ella? Fordyce, J. y Weil, R. (1971), recuerdan que "el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las mismas cualidades".

Las percepciones y respuestas que abordan la salud organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abordan los factores de liderazgo y estilos de dirección (tipos de supervisión: participativa, autocrática,...), otros factores están relacionados con el sistema formal y

la estructura de la organización (sistemas de comunicaciones, delegación e independencia, promociones y remuneraciones), y otras son consecuencia de las interacciones sociales.

3.4 Liderazgo

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2010), define liderazgo como "la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad."

Hartgen, J. (2006), complementa esta definición acotando que liderazgo es "conducir a otros hacia la consecución de una meta común, motivándolos a trabajar con dedicación y espíritu emprendedor".

Hersey, P. y Blanchard, K. (1977), propusieron una teoría que especifica el tipo de conducta de liderazgo adecuado para los distintos niveles de madurez del colaborador respecto al trabajo. De acuerdo a esta teoría, mejor conocida como teoría del liderazgo situacional, propone que el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, lo recomendable es ejercer un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo: el comportamiento directivo (también conocido como orientado a la tarea) y el comportamiento de apoyo (conocido como orientado a relaciones). Cada uno de estos comportamientos se describe como sigue a continuación:

Muñiz, R. (2010), explica que el líder con comportamiento directivo define las funciones y tareas de los subordinados; éste señala qué, cómo y cuándo debe realizarse, controlando los resultados. Entre tanto, el líder

con comportamiento de apoyo suele centrarse en el desarrollo del grupo, fomentando la participación en la toma de decisiones. El líder con este tipo de comportamiento da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar estos dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida, dando como resultado cuatro estilos de liderazgo, descritos por Reddin, W. (2010), de la siguiente manera:

> El estilo integrado, con una fuerte orientación hacia la tarea y también hacia las relaciones, se denomina así pues describe un comportamiento gerencial que combina ambas orientaciones. El estilo dedicado describe un comportamiento gerencial altamente hacia la tarea pero muy poco orientado hacia las relaciones, es decir, un comportamiento dedicado al trabajo. El estilo relacionado, que sólo se orienta fuertemente hacia las relaciones, se relaciona con los subordinados. El estilo separado es un estilo básico muy poco orientado hacia el trabajo y hacia las relaciones. Por lo tanto, este estilo se encuentra separado de ambas orientaciones.

En esta misma línea, el Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, también conocido por sus siglas como CEAL (véase anexo E), indica algunas características de cada estilo básico de liderazgo cuando su aplicación es eficaz, que complementan desde una explicación más clara la descripción de Reddin. De acuerdo al CEAL, estas son las características de los 4 tipos de liderazgo:

El líder de estilo autocrático es visto a mendo como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo sin provocar resentimiento.

El líder de estilo integrado es visto a menudo como alguien que es un buen motivador, maneja normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente, prefiere administrar en equipo.

El líder de estilo relacionado es visto a menudo como alguien que tiene una confianza implícita en las personas y que se interesa principalmente en desarrollar sus aptitudes.

Finalmente, el líder de estilo separado es visto a menudo como alguien que permite a sus subordinados decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y desempeña un papel menor en su interacción social.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.- Metodología

4.1 Tipo de investigación

Cuando se habla de la investigación aplicada, Eyssautier de la Mora, M. (2006), afirma que "...los resultados de esta investigación tendrán aplicaciones inmediatas a los problemas que experimenta una organización y de los cuales una acción o una decisión debe ser tomada" (p.135).

En este sentido, para el presente trabajo el tipo de investigación empleada fue de tipo aplicada, ya que se realizó un estudio científico orientado a identificar una situación dentro del ambiente laboral de la organización, con el objetivo de resolver una situación dentro de su ambiente laboral y no sólo para describir las situaciones internas encontradas.

Por otro lado, el investigador obtuvo los datos de la fuente primaria. Los instrumentos y los procedimientos se aplicaron de manera estructurada para poder alcanzar la máxima calidad de la información recabada a través de los testimonios (orales y escritos) de los trabajadores de Vitoquen, con el objeto de tomar decisiones acertadas.

De acuerdo a la estrategia teórica- metodológica, la investigación que se realizó tuvo un corte cualitativo, pues estuvo centrada en la observación

de los sucesos que ocurrieron durante las diferentes actividades realizadas en Vitoquen, enfocándose en los procesos de manera inductiva, exploratoria y descriptiva, detallando características de la organización.

Hurtado, J. (2010), afirma que la investigación descriptiva "...tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características" (p.101).

La información recabada bajo la interpretación del investigador, como palabras, movimientos, expresiones realizadas por el grupo en general, fue descriptiva y no estuvo orientada a buscar resultados sino al proceso. Se realizó una investigación descriptiva en la cual se indicó características detalladas de Vitoquen, bajo los conocimientos del investigador.

En esta investigación no experimental, el investigador observó las diferentes situaciones acaecidas durante el proceso, sin intervenir ni manipular la información generada por los empleados de Vitoquen.

Finalmente, de acuerdo al momento en el que se recogieron los datos, se realizó una investigación transversal, ya que este tipo de proyecto no requirió observación por un período de tiempo, sino la observación de una situación en un momento dado. Bernal, C. (2006), definió este tipo de investigaciones como aquellas "...en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado" (p. 119).

4.2 Diseño de investigación

El diseño utilizado para este tipo de investigación fue la investigación-evaluativa, con el objetivo de diagnosticar la salud organizacional de Vitoquen Electronics Supplies, C.A. y analizar los resultados que derivaron en las recomendaciones que sirven de base para realizar la intervención de cambio.

Según Weiss, C. (1987), la intención de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes acerca de dicho programa, para mejorar la ejecución futura.

Centrella (2007), señala que este tipo de investigación está orientada a evaluar, valorar y ponderar: instituciones, programas, proyectos, planes, intervenciones. Éste método se lleva a cabo en colaboración con el cliente, basado en un proceso que inicia con la recopilación de los datos, la generación de recomendaciones y la retroalimentación.

Suchman (1967 c.p. Centrella 2007), dice:

> La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. Además, asume las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción.

4.3 Técnicas e instrumentos para recolección de datos

Hurtado, J. (2010), afirma que:

> Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Éstas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas psicométricas, entre otras. Los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué. (p.153)

Tomando en cuenta esta diferenciación entre técnica e instrumento, para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos: la observación directa, a través del registro; la técnica de la entrevista, a través de una guía de entrevista; y la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario.

A través de la observación se identificó las actitudes y los intereses de los participantes durante las diferentes reuniones y actividades desarrolladas, esta técnica de investigación básica implicó atención, percepción, sensación y reflexión.

Se realizó una guía de entrevista estructurada bajo dos modalidades, la primera dirigida a la directiva de Vitoquen (véase anexo A) y la segunda dirigida a jefes de departamento y colaboradores en general (véase anexo B). Ambas suministraron información acerca de las percepciones e intereses de todos los trabajadores con respecto a temas como: comunicación, ambiente laboral, liderazgo, metas organizacionales, fortalezas y debilidades de Vitoquen, para ayudar a caracterizar el estado de la organización.

La información recabada en las entrevistas fue transcrita una por una (véase anexo C) y la información de éstas fue vaciada en una matriz de análisis de contenido (véase anexo D) para realizar su respectivo

procesamiento y determinar cuáles áreas de oportunidad fueron mencionadas por los trabajadores con mayor frecuencia durante las entrevistas.

Posterior a las entrevistas, los participantes realizaron el Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder o CEAL (véase anexo E), también aplicado a los trabajadores de Vitoquen bajo dos modalidades, una para la directiva (véase anexo F) y otra para los colaboradores (véase anexo G), el cual ayudó a reflejar los estilos de liderazgo percibido por los trabajadores en sus líderes y de sus líderes en sí mismos.

Dicho cuestionario estuvo estructurado en base a 12 situaciones en las que los colaboradores eligieron una de las cuatro opciones que mejor describían el comportamiento de su líder, mientras que los líderes escogieron una de las cuatro opciones que mejor describía su propio comportamiento. Los resultados, fueron procesados utilizando la pauta de corrección del mismo CEAL, para su análisis.

4.4 Población

Hurtado, J. (2010), afirma que en ocasiones "Al seleccionar el grupo de personas a investigar es necesario precisar sus características en cuanto a edad, género y grupo social entre otras. Además, es importante delimitar su pertenencia o procedencia sociogeográfica" (p.36).

Bajo estas indicaciones, se describe a los trabajadores de Vitoquen como adultos-jóvenes residenciados en la Gran Caracas, con edades comprendidas entre los 22 y 35 años de edad, cuyos niveles educativos se indican a continuación: profesionales universitarios (directores), licenciados y técnicos (supervisores) y técnicos o bachilleres (colaboradores).

Población intencional: 8 personas

- Presidente
- Vicepresidente
- Directora de Administración
- Jefe de Ventas
- Vendedores (2)
- Jefe de Almacén
- Almacenista.

Diferenciación por género:

2 Mujeres 6 Hombres

Cuadro 1. *Características de los adultos.*

LOS ADULTOS
1. - Tienen experiencia y un pasado.
2. - Poseen sistemas de valores, creencias, actitudes, hábitos y gustos arraigados.
3. - Han aprendido a reaccionar ante la autoridad.
4. - Toman decisiones y resuelven problemas.
5. - Tienen un nivel determinado de autoestima.
6. - Sus actitudes están conformadas por su propio contexto.
7. - Tienen opciones y preferencias determinadas.
8. - Aprenden mejor en un ambiente informal.
9. - Quieren orientación y no calificaciones ni juicios.
10. - Aprenden haciendo.
11. - Les interesa aprender lo que les satisface una necesidad determinada.
12. - Responden al reconocimiento y a los esfuerzos.
13. - Controlan sus respuestas emocionales.
14. - Tienen intereses y necesidades específicas.
15. - Perciben a través de filtros selectivos que han generado.
16. - Tienen intereses y preocupaciones adicionales a las específicas del aprendizaje.
17. - Están conscientes de lo que pueden perder.

Nota. Datos tomados de Hoffmann (2010).

4.5 Procedimiento

El desarrollo de la intervención diagnóstica consistió en las siguientes 4 fases:

4.5.1 FASE I: Recopilación de datos.

a) Reunión exploratoria inicial. Se pautó telefónicamente una reunión preliminar con el cliente, con el objetivo de hacer un sondeo exploratorio acerca de sus necesidades. Durante la reunión el investigador sostuvo una conversación no estructurada, con preguntas abiertas, durante la cual el cliente expresó aquéllas necesidades sentidas con respecto a su empresa, mencionando aspectos relacionados con áreas de oportunidad que deben trabajarse para mejorar y ser más eficientes. En este sentido, en la reunión inicial, mencionó aspectos a trabajar tales como: liderazgo, comunicación, ambiente laboral, normas y procedimientos.

b) Entrevista estructurada. Luego de haber realizado la reunión inicial con la directiva de la empresa y en base a las necesidades expresadas por el cliente durante la misma, se elaboró un instrumento de recolección de data a ser aplicado a todos los trabajadores de Vitoquen Electronics Supplies, C.A. Éste consistió en una entrevista estructurada, en dos modalidades, la primera dirigida a la directiva de Vitoquen (véase anexo A) y la segunda dirigida a jefes de departamento y colaboradores en general (véase anexo B). Esta entrevista estructurada contó con preguntas abiertas que aportaron los datos necesarios para abordar temas relacionados con: comunicación, ambiente laboral, metas organizacionales, liderazgo, fortalezas y debilidades de la organización.

El objetivo de la aplicación de la entrevista estructurada, fue obtener información actualizada acerca de las percepciones, estilos de interacción, expectativas e intereses de los trabajadores de Vitoquen al

momento de aplicar el instrumento, acerca de su organización, mediante 14 preguntas abiertas. Las entrevistas, de carácter individual, contaron con una duración aproximada de 30 minutos, cada una.

c) Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder (CEAL). En base a los resultados arrojados por la matriz de contenido resultante de las entrevistas estructuradas, se realizó la aplicación del segundo instrumento validado, cuyo nombre es Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder (véase anexo E) bajo dos modalidades. La primera modalidad se usó para determinar la autopercepción del presidente y vicepresidente en cuanto al estilo de liderazgo predominante en ellos y la efectividad de dicho estilo (véase anexo F), y la segunda modalidad se usó para determinar la percepción de los trabajadores con respecto al estilo personal de liderazgo de la directiva de Vitoquen (véase anexo G).

Dicho instrumento presentó 12 situaciones descriptivas, cada una seguida de 4 alternativas. Los colaboradores eligieron la alternativa que mejor describiera el comportamiento de sus líderes en cada una de las situaciones. De igual forma, ambos líderes escogieron la alternativa que tuviera mayor semejanza con su forma de pensar y de actuar. La duración aproximada de la aplicación del cuestionario fue de 30 minutos.

4.5.2 Fase II: Procesamiento de información

La información obtenida en las entrevistas estructuradas fue vaciada en una matriz de análisis de contenido (ver anexo D), para detectar cuáles eran los temas mencionados con mayor frecuencia y más relevantes en relación a las fortalezas y áreas de oportunidad encontradas en la organización. De ahí se obtuvo dos temas mencionados por los trabajadores como áreas de oportunidad de mejora:

* Estilos de dirección
* Normas y procedimientos

Posteriormente, para procesar los resultados obtenidos en el cuestionario, se utilizó la pauta de corrección del CEAL, para obtener el resultado con respecto a la percepción del estilo de dirección y la efectividad del mismo.

4.5.3 Fase III: Presentación de los resultados y recomendaciones

Una vez procesada la data obtenida, se realizó el análisis de la misma generando las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Primeramente, se realizó una reunión con el presidente y vicepresidente de Vitoquen para exponer mediante una presentación privada, los hallazgos obtenidos durante la intervención diagnóstica y las recomendaciones del investigador de acuerdo al caso.

Posteriormente, una vez que los directivos de la empresa estuvieron en conocimiento de los resultados, se planificó y ejecutó una reunión con todo el personal de Vitoquen, para exponer los resultados encontrados durante las entrevistas y los cuestionarios, así como para agradecer la participación de los mismos en el proceso de intervención diagnóstica.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.- Presentación de resultados

5.1Resultados de las entrevistas estructuradas:

- El 62,5% de los trabajadores entrevistados hace referencia a que la comunicación entre el equipo de trabajo es buena. Usaron calificativos como: "buena", "excelente", "eficaz".

- El 50% de los trabajadores entrevistados no conoce o recuerda claramente la misión de la compañía, mientras que la misión expuesta por el 50% restante no coincide con las demás.

- El 25% de los trabajadores entrevistados no conoce las metas de la compañía para este año, mientras que las metas expuestas por el 75% que afirmó conocerla no coincide con las demás.

- El 62,5% de los trabajadores entrevistados describe su ambiente de trabajo como "bueno o agradable", mientras que 37,5% lo describe como "estresante".

- El 75% de los entrevistados caracterizó a los trabajadores de Vitoquen con expresiones valorativas positivas, tales como "amigables", "chéveres", "se llevan muy bien", "son buenos muchachos".

Las principales fortalezas de Vitoquen mencionadas durante las entrevistas fueron:

- Buen ambiente de trabajo y compañerismo.
- Buena comunicación entre el equipo de trabajo.
- Los jefes están pendientes de los trabajadores, son accesibles y comprensivos.
- Es un negocio rentable.
- La nueva infraestructura (mucho más espaciosa, cómoda y mejor delimitada).

Las principales áreas de oportunidad identificadas por los trabajadores de Vitoquen fueron:

- Los procesos son percibidos poco delimitados y confusos.
- Escasas descripciones de cargo con funciones específicas conocidas.
- Las sugerencias sobre mejoras en los procesos son poco tomadas en cuenta para su implementación.
- No existen metas claras para los departamentos.
- Se percibe diferencias en la toma de decisiones gerenciales.
- Los canales de comunicación y jerarquías no son respetadas.

5.2 Resultados del Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder (CEAL):

De acuerdo a los resultados del cuestionario para determinar la autopercepción de los directivos de Vitoquen (ver tabla 1), el presidente de la organización se percibe como un líder mayormente integrado (7 puntos), es decir, con elevada orientación hacia la tarea y hacia las relaciones. No percibe en su forma de dirigir un estilo relacionado (0 puntos) o separado (0 puntos). La efectividad obtenida, de acuerdo a sus respuestas, es promedio (-1).

Tabla 1. *Resultados del CEAL del presidente*

Estilo de Dirección	Puntaje	Efectividad
Autocrático	5	-1
Integrado	7	0
Relacionado	0	0
Separado	0	0

*Efectividad Total: -1

En cuanto a los resultados del cuestionario para determinar la autopercepción de los directivos de Vitoquen, el vicepresidente de la organización, de acuerdo a los resultados de la tabla 2, se percibe igualmente como un líder mayormente integrado (5 puntos), es decir, con elevada orientación hacia la tarea y hacia las relaciones. De igual forma, en algunas situaciones se percibe como un líder autocrático (4 puntos) y en otras con un estilo de dirección relacionado (3 puntos). La efectividad obtenida, de acuerdo a sus respuestas, es baja (-8).

Tabla 2. *Resultados del CEAL del vicepresidente*

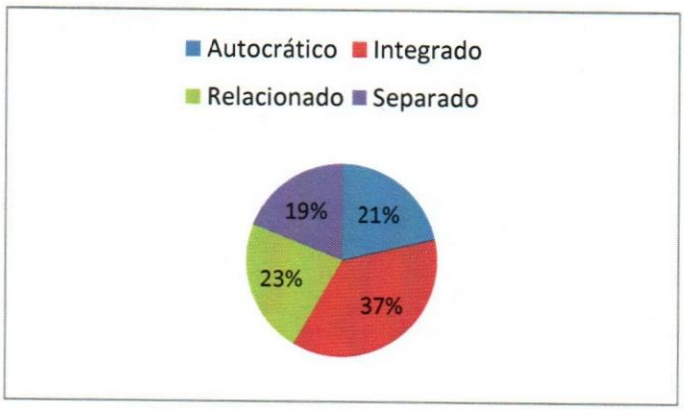
Estilo de Dirección	Puntaje	Efectividad
Autocrático	4	-4
Integrado	5	-3
Relacionado	3	-1
Separado	0	0

*Efectividad Total: -8

Al aplicar el mismo instrumento (CEAL) adaptado a los colaboradores, para determinar la percepción de los mismos con respecto al estilo de dirección predominante en la directiva de Vitoquen, se encontró lo siguiente:

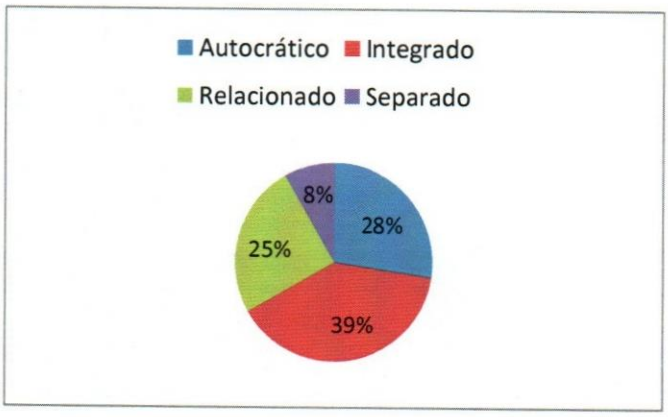
De acuerdo al gráfico 1, los colaboradores perciben que el presidente tiene un estilo de dirección personal predominantemente integrado (37%). Sin embargo, en algunas situaciones puede actuar como un líder relacionado o autocrático, e incluso como un líder separado.

Gráfico 1. *Estilo predominante de dirección del presidente*



Los colaboradores perciben que el vicepresidente tiene un estilo de dirección personal predominantemente integrado (39%). Sin embargo, en algunas situaciones puede actuar como un líder relacionado o autocrático, y en muy pocas oportunidades como un líder separado.

Gráfico 2. *Estilo predominante de dirección del vicepresidente*



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.- Conclusiones

Los trabajadores de Vitoquen Electronics Supplies, C.A., describen la empresa para la cual trabajan como una organización de gran potencial en crecimiento y expansión, caracterizada por un ambiente agradable de trabajo y la comunicación abierta y fluida dentro del equipo de trabajo.

De igual forma, los trabajadores identificaron áreas de oportunidad de mejora en el estilo actual de liderazgo de la directiva, así como en la delimitación de funciones y esclarecimiento de procesos. El personal de la empresa considera que es importante definir claramente las metas de la organización en general y por departamento, para aumentar los niveles de eficiencia de la organización.

7.- Recomendaciones

Recomendaciones para la organización/cliente:

- Reforzar competencias y habilidades relacionadas con estilos de dirección y toma de decisiones; adquirir herramientas de supervisión y gerencia.

- Fortalecer la comunicación organizacional como proceso integral, definiendo una estrategia grupal para compartir información, así como para hacer seguimiento y control a los objetivos planteados.

- Integrar las perspectivas existentes en cuanto a la misión y visión, generando, en todos los integrantes de la empresa, una visión sistémica de Vitoquen.

- Clarificar y unificar criterios en torno a líneas de jerarquía.

- Fortalecer el sentido de identidad y pertenencia hacia Vitoquen.

- Realizar un manual de normas y procedimientos de toda la organización y específicamente para cada departamento.

Recomendaciones para futuras investigaciones:

Finalizada la investigación, se considera que la teoría del liderazgo situacional propuesta por Hersey, P. y Blanchard, K., inicialmente en 1969, si bien facilita algunos aspectos para estudiar y clasificar los diferentes comportamientos de un líder y suma interesantes aportes en cuanto a la relación del estilo de liderazgo con la madurez del colaborador, pudiera ser complementada con algunas de las otras teorías y modelos existentes en torno a los procesos de influencia y dirección.

En este sentido, se recomienda complementar el análisis de la relación líder-colaborador, apoyando el estudio en otros modelos de exposición más reciente y considerar los avances en la propuesta que ellos mismos han hecho con el pasar de las últimas 4 décadas.

En relación a esta última consideración, se recomienda consultar el artículo titulado "40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión", perteneciente a Andrés Rodríguez y Emilio Sánchez, psicólogos sociales de la Universidad de Nueva Granada, España, publicado en la Revista Latinoamericana de Psicología, volumen 42, No. 1, 2010.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Archilles De Faría Mello, F. (1986). Desarrollo organizacional: enfoque integral. México: Editorial Limusa.

Beckard, R. (1969). Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Edit. Adisson-Wesley Publishing Company, Inc.

Bennis, W. (1973). Desarrollo organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A.

Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Naucalpan, México: Pearson Educación.

Cummings, T. y Worley, C. (1997). Desarrollo organizacional y cambio. (6ta, ed.). USA: ITP.

Eyssautier de la Mora, M. (2006). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia. (5ta. ed.). Buenos Aires, Argentina: Thomson.

Ferrer, L. (1995). Desarrollo organizacional. (reimp 2007). México: Trillas.

Fordyce, J. y Weil, R. (1971). Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos. USA: Editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A.

French, W. y Bell, C. (2007). Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. (5ta. ed.). Juárez, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Hersey, P. y Blanchard, K. (1977). Management of organizational behavior. (3rd ed.). New Jersey: Edit. Prentice Hall.

Hoffmann, M. (2010, mayo). Escogiendo y usando las modalidades adecuadas. Recopilación entregada en clases de Procesos de Consultoría, Postgrado en Desarrollo Organizacional, UCAB. Caracas, Venezuela.

Hoffmann, M. (2010, octubre). Los adultos. Recopilación entregada en clases de Consultoría Aplicada II, Postgrado en Desarrollo Organizacional, UCAB. Caracas, Venezuela.

Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación. (6ta. ed.). Bogotá-Caracas: Sypal-Quirón Ediciones.

Schmuck, R. y Miles, M. (1971). Organization development in schools. Palo Alto, C.A.

Weiss, C. (1987). Investigación evaluativa. México: Editorial Trillas.

Referencias electrónicas

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Extraído en noviembre de 2010, de http://www.rae.es/rae.html

Hartgen, J. (2006). Liderazgo y trabajo en equipo. Trabajo de investigación, extraído en enero de 2011, de www.ssi.gov.cl/.../Liderazgo%20Investig%20nov%2006%20(2).PPT -

Muñiz, R. Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard. Extraído en noviembre de 2010, de http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm

Reddin, W. El Modelo tridimensional de estilo gerencial. Publicado en la revista Management Today en español, enero de 1978. Extraído en enero 2011, de http://www.wjreddin.com/wjreddin/index.php?option=com

ANEXOS

A) Modelo de guía de entrevista para los directores.

B) Modelo de guía de entrevista para los colaboradores.

C) Entrevistas transcritas de la población.

D) Matriz de análisis de contenido de las entrevistas.

E) Cuestionario de la efectividad y adaptabilidad del líder (CEAL)

F) Cuestionario de la efectividad y adaptabilidad del líder (CEAL) aplicado a la directiva.

G) Cuestionario de la efectividad y adaptabilidad del líder (CEAL) aplicado a los colaboradores.

ANEXO A

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS DIRECTORES

PROPÓSITO: Obtener información actualizada acerca de las percepciones, estilos de interacción, expectativas e intereses de los trabajadores de Vitoquen acerca de su organización.

AGENDA

Presentación e introducción

1.- Datos del investigador

2.- ¿Cuál es el motivo de la visita?

Realizar un proceso de Consultoría en Vitoquen en el área de Desarrollo Organizacional, con el objetivo de realizar un diagnóstico de su situación actual y posteriormente realizar una implementación de un programa de cambio que favorezca la eficiencia, la productividad y un mejor ambiente de trabajo en la organización.

3.- ¿Cómo será el proceso?

Se manejará el principio de la confidencialidad, para lograr establecer con el cliente y sus colaboradores una constructiva relación basada en la confianza y la credibilidad. Se respetarán las opiniones, intereses y características individuales de cada uno de los trabajadores.

Desarrollo

1.- ¿Qué se hará?

Conversar individualmente con los trabajadores, para que den su aporte en cuanto al suministro de información que será valiosa para determinar la situación actual de la empresa, a través de una breve y sencilla entrevista (aproximadamente 20 minutos) para conocer más acerca de la organización y su funcionamiento.

2.- Inicio de la entrevista:

- Identificación del trabajador (nombre, cargo y área)
- Presentación del investigador
- Razón o propósito de la entrevista
- Procedimiento
- Realizar las preguntas
- Escuchar ideas, comentarios, planteamientos, inquietudes, contribuciones.
- Tomar nota acerca de los aspectos significativos.

Lista de preguntas:

- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)
- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?
- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes los jefes?
- ¿Cómo es la comunicación de los empleados con ustedes?
- ¿Cómo es la comunicación entre los empleados?
- ¿Cómo se perciben como jefes? ¿Cómo creen que los perciben los empleados?
- ¿Cuál es la misión de Vitoquen?
- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?
- ¿Qué haces en Vitoquen?
- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?
- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?
- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?
- ¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles son las negativas de Vitoquen?
- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?
- ¿Qué esperabas que te preguntara y no lo hice?

Cierre

Preguntar: ¿Qué te pareció la entrevista?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos quieres hacer?

Agradecer la colaboración prestada y hacer énfasis en la importancia de la sinceridad de la información compartida.

ANEXO B

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS COLABORADORES

PROPÓSITO: Obtener información actualizada acerca de las percepciones, estilos de interacción, expectativas e intereses de los trabajadores de Vitoquen acerca de su organización.

AGENDA

Presentación e introducción

1.- Datos del investigador

2.- ¿Cuál es el motivo de la visita?

Realizar un proceso de Consultoría en Vitoquen en el área de Desarrollo Organizacional, con el objetivo de realizar un diagnóstico de su situación actual y posteriormente realizar una implementación de un programa de cambio que favorezca la eficiencia, la productividad y un mejor ambiente de trabajo en la organización.

3.- ¿Cómo será el proceso?

Se manejará el principio de la confidencialidad, para lograr establecer con el cliente y sus colaboradores una constructiva relación basada en la confianza y la credibilidad. Se respetarán las opiniones, intereses y características individuales de cada uno de los trabajadores.

Desarrollo

1.- ¿Qué se hará?

Conversar individualmente con los trabajadores, para que den su aporte en cuanto al suministro de información que será valiosa para determinar la situación actual de la empresa, a través de una breve y sencilla entrevista (aproximadamente 20 minutos) para conocer más acerca de la organización y su funcionamiento.

2.- Inicio de la entrevista:

- Identificación del trabajador (nombre, cargo y área)
- Presentación del investigador
- Razón o propósito de la entrevista
- Procedimiento
- Realizar las preguntas
- Escuchar ideas, comentarios, planteamientos, inquietudes, contribuciones.
- Tomar nota acerca de los aspectos significativos.

Lista de preguntas:

- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)
- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?
- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes?
- ¿Cómo es la comunicación con los jefes?
- ¿Cómo perciben a Héctor y a Víctor?
- ¿Conoces cuál es la misión de Vitoquen?
- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?
- ¿Qué haces en Vitoquen?
- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?
- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?
- ¿Qué es lo mejor de trabajar en Vitoquen?
- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?
- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?
- ¿Qué esperabas que te preguntara y no lo hice? Respóndeme entonces esa pregunta

Cierre

Preguntar: ¿Qué te pareció la entrevista?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos quieres hacer?

Agradecer la colaboración prestada y hacer énfasis en la importancia de la sinceridad de la información compartida.

ANEXO C

ENTREVISTA
12 de julio de 2010

Cargo: Presidente
Nivel Educativo: Lic. En Administración
Miembro fundador de la empresa

1.- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)

Me encargo de la administración y de almacén. Mi ideal de liderazgo es un liderazgo comunicativo, que llegue y se haga respetar, que la persona asuma su liderazgo y que cumpla con los objetivos.

2.- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?

Son buenos muchachos, trabajadores que se consiguen por referencia. Cae en exceso la confianza pero falta algo. No solo es responsabilidad de ellos, pero hay algo.

3.- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes los jefes? ¿Cómo es la comunicación de los empleados con ustedes?

Entre los jefes la comunicación es informal, es más madura que antes. En lo personal y en el trabajo nos contamos todo, somos amigos desde hace mucho. La comunicación fluida. El vicepresidente tiene su forma de ser, yo lo dejo. No se pone bravo nunca, es demasiado buena gente (flexible).

4.- ¿Cómo es la comunicación entre los empleados?

Los empleados buscan más al vicepresidente. Se hicieron algunos cambios con la mudanza – ahora yo seré el encargado de administración y almacén, y él ya no se encargará del almacén sino de la compra-venta de mercancía, de Soporte Técnico y Ventas - vamos a ver si acepta ese límite.
En la comunicación sí hay fallas. Ciertas fallas. Es constante pero no formal. Hay errores en los procedimientos, que son errores de comunicación. Yo hablo directamente con la Directora de Administración. Falta planificación, buscar más equilibrio.

5.- ¿Cómo se perciben como jefes? ¿Cómo creen que los perciben los empleados?

Trato de ser serio, pero soy dado con la gente. Me cuesta separar las cosas. Tengo muchas cosas que mejorar, se me hace difícil hacer que la gente cumpla con los objetivos. Falta liderazgo, no me considero un buen líder. Creo que los empleados me ven bien, en general, positivamente.

6.- ¿Cuál es la misión de Vitoquen?

Satisfacer las necesidades de los clientes en todo lo relacionado a la rama de seguridad. La visión es ser líder en todo lo que es la parte de seguridad en los próximos 4 a 5 años.

7.- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?

Establecer una estructura más formal y eficiente del equipo de trabajo.

8.- ¿Qué haces en Vitoquen?

Es parte de mi proyecto de vida, es una empresa buena y rentable.
Quiero seguir el modelo de empresario de mi padre (tener acciones en varias empresas sin tener que trabajar directamente en ellas), después desprenderme de la empresa pero no dejarla. Vitoquen es mi punto de partida.

9.- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?

No es rutinario, me encanta.

10.- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?

Estar al frente hasta que se consolide la empresa.

11.- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?

Procesos. Planificación, supervisión, control, liderazgo, procedimientos.

12.- ¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles son las negativas de Vitoquen?

Positivo: la nueva infraestructura, la rentabilidad, sus clientes, el personal, buenas relaciones interpersonales y que es una empresa que se maneja apegada a la ley. Tratamos de hacer todo legal.

13.- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?

Lo esencial, seguiría funcionando, en algunas cosas que faltan por hacer se quedarían estancados. Si está alguno de los funciona.

14.- ¿Qué esperabas que te preguntara y no lo hice?

15.- ¿Qué te pareció la entrevista?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos quieres hacer?

ENTREVISTA
12 de julio de 2010

Cargo: Vicepresidente
Nivel Educativo: Ing. en Sistemas
Miembro fundador de la empresa

1.- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)

Hoy en día me encargo de venta, soporte, marketing, compra, TI, sistema de red, y telefonía. Recientemente pedí al presidenteque se encargara de Almacén y de Administración. Estoy cansado, quiero desahogarme un poco. Veo que el liderazgo para esta empresa debe ser tradicional, fuerte, firme, con normas y procedimientos establecidos.

2.- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?

Poco comprometidos, no hay identificación con la empresa. Son gente joven. Están poco orientados a la excelencia.

3.- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes los jefes? ¿Cómo es la comunicación de los empleados con ustedes?

La comunicación es buena, antes era de compañeros "quinceañeros" ahora hemos madurado. Siento que he mantenido mi personalidad. En lo profesional nos comunicamos bastante, decidimos por los dos. No hay rutina de comunicación, poco coincidimos en la empresa, deberíamos hacer un balance de las cosas.

4.- ¿Cómo es la comunicación entre los empleados?

A mí me cuentan todo. Pero yo quiero cambiar. No existe una dirección en la comunicación.

5.- ¿Cómo se perciben como jefes? ¿Cómo creen que los perciben los empleados?

Lo que he visto es que se llevan bien. Pero hay muy poco trabajo en equipo, todo el mundo trabaja en lo suyo. Soy muy blando pero menos que antes. Soy demasiado accesible, risueño, no me pongo bravo. Me gustaría mejorar, que cuando no se hagan las cosas debería existir alguna consecuencia. Deseo aprender, estar más presente en la empresa y no ser tan inseguro.

6.- ¿Cuál es la misión de Vitoquen?

Comercio y venta de productos especializados… Comercialización….

7.- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?

Sentir el cambio en el desempeño general del negocio. En el recurso humano, lograr estándares en lo que tenemos ahorita. Subir metas. Metas para los departamentos no hay.

8.- ¿Qué haces en Vitoquen?

9.- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?

Caótico, no estoy ni aquí ni allá, estoy en todos lados. Por no tener responsabilidades delegadas, no tengo horario.

10.- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?

Viajar por varios meses. Quiero saber que si llego a apartarme, quiero poder sentir que todo va andando bien.

Mantener un crecimiento moderado

11.- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?

Infraestructura, la imagen de la entrada al público, ser flexible, más horas de esparcimiento entre ellos, ser más rígidos en los procesos, reglas claras, establecer metas en los departamentos.

12.- ¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles son las negativas de Vitoquen?

Positivas: es un negocio de mucho potencial.

Algunas de mis fortalezas son: (...) ambicioso, emprendedor, curioso, paciente, poco explosivo, tengo accesibilidad para la gente, arriesgado pero no loco (calculador).

13.- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?

Los procesos mínimos están establecidos. La gente comenzaría hacer lo que quisiera. No dejaría de funcionar, pero creo que le faltaría ímpetu. Se mantendría igual, y luego al tiempo decaería.

14.- ¿Qué esperabas que te preguntara y no lo hice?

15.- ¿Qué te pareció la entrevista?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos quieres hacer?

ENTREVISTA
21 de junio de 2010

Cargo: Directora Administrativa
Nivel Educativo: Lic. Administración
Labora en Vitoquen desde: hace 3 años (en el cargo actual hace un año aprox.).

1.- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)

Me encargo de todo: nómina, impuestos, declaraciones, los cierres y apertura del negocio, los libros, tesorería, resolver conflictos de la oficina, proveedores, compras, nueva documentación legal. Necesito una asistente.

2.- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?

En general el desempeño es un poco bajo. Existen los problemitas de asistencia, puntualidad, y permisos. Hice el formato de solicitud de permisos. Permisos de hasta cuatro horas los otorgo yo, más de eso tienen que solicitarlos a los directores. El trato es informal, es de "muy panas". El nivel académico es muy bajo, pocos tienen formación académica técnica y licenciaturas.

3.- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes? ¿Cómo es la comunicación con los jefes?

Hay problemas de comunicación. Se dan instrucciones y no las cumplen, se les olvida, pienso que puede ser por el tipo de trato amable e informal que no lo toman en cuenta.
La comunicación entre los jefes es muy buena, pero son muy permisivos. Por eso se creó el formato de solicitud de permisos, y hasta los momentos se está cumpliendo.

4.- ¿Cómo perciben a los jefes?

Les falta experiencia. En general, han sabido manejar todo. El vicepresidente compra en el exterior, conoce los productos. El presidente lleva lo administrativo. Ellos se distancian un poco de los empleados. Debería existir mayor comunicación.

5.- ¿Cuál es la misión de Vitoquen?

¿La verdadera o la que ellos quieren?

- Incrementar las ganancias
- Ser conocidos a nivel nacional
- Tener una alta participación en el mercado.

6.- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?

- Lograr terminar la organización de la compañía.

- Satisfacer a los empleados en cuanto al crecimiento personal.
- En general, aumentar ganancias y mudarse.

En mi opinión debe de ir de la mano lo económico con el crecimiento de los empleados, ellos están enfocados en lo económico. Deberían ofrecerles cursos.

7.- ¿Qué haces en Vitoquen?

Inicialmente ingresé en Vitoquen para formarme a nivel profesional, he aprendido de todo. Luego me encariñé, me gustan los retos, aportar ideas y conocimientos. Ahora pienso hacer especializaciones e implementarlo en Vitoquen.

8.- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?

Hostil. Siento la presión de hacer todo sola, todos los empleados y jefes me piden cosas diferentes.

9.- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?

Seguir creciendo como empresa. Lograr cumplir y cubrir las metas de los empleados y compañía.

10.- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?

- El trato de respeto hacia los jefes.
- La formación de cada empleado, capacitación (talleres, charlas, cursos).
- Mejorar la relación presidente-vicepresidente con sus empleados.
- Mejorar la estructura organizativa.
- Aplicar procedimientos en los diferentes departamentos y establecer las funciones de cada cargo.

11 - ¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles son las negativas de Vitoquen?

Positivas:

- Los empleados han demostrado estar dispuestos a trabajar de manera propia y no impuesta.
- Piensan crear el seguro HCM
- Ofrecieron cesta navideña, bonos, cena navideña, intercambio de regalo.

Negativas:

- Lo permisivo con los empleados.
- Los sueldos deberían estar más acorde a los cargos.
- Toman decisiones sin un estudio previo de la situación, sin saber sus ventajas y desventajas.
- El trato con los empleados.
- No se terminan de tomar las decisiones por concreto.
- No dan a conocer los cambios dentro de la empresa.

- No informan a los jefes de departamentos de decisiones porque la directiva a veces pasa por encima de ellos.
- No existe línea de comunicación.

12.- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?

No puedo faltar, afecta en todo.

13.- ¿Qué esperabas que te preguntara y no lo hice?

Algo como: ¿cómo te sientes en Vitoquen?
Me siento incómoda con el sueldo. Trabajo dos sábados por mes. Pero en realidad me toca trabajar los cuatros, si alguien falta en Almacén, debo cubrirlo.

14.- ¿Qué te pareció la entrevista?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos quieres hacer?

ENTREVISTA
21 de junio de 2010

Cargo: Jefe de Ventas
Nivel Educativo: Bachiller / Comerciante
Labora en Vitoquen desde: hace 2 años (ascendido al cargo hace 6 meses)

1.- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)

Me encargo de supervisar a los muchachos (los dos vendedores que están bajo su cargo), la hora de llegada y salida de los mismos; que haya una buena comunicación y un buen trato hacia los clientes; que los envíos se hagan correctamente y a la hora debida. También me encargo de resolver los problemas de los clientes que los vendedores no puedan resolver, como dar garantía, cambios, o simplemente configurar algún sistema.

2.- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?

Soy el mayor de los empleados, los demás son menores y más *echadores de broma*, son poco responsables. Pero mantienen un trato respetuoso hacia su persona y entre ellos mismos.

3.- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes? ¿Cómo es la comunicación con los jefes?

La comunicación es constante en el grupo, los vendedores me comunican cualquier evento.

4.- ¿Cómo perciben a los jefes?

Son personas bastante agradables y son respetuosos. Con respecto al presidente, él lo toma en cuenta y busca solución al problema que uno le presente. Con respecto al vicepresidente, es muy estricto con las normas, la entrega de material debe ser a la hora, ni un minuto después. Debería ser un poco más flexible con los envíos, ya que los vendedores son los que dan la cara de la empresa a los clientes, y estos se molestan e insultan si algo nos les parece.

El que llama la atención a los empleados es el vicepresidente.

5.- ¿Cuál es la misión de Vitoquen?
- Es ofrecerle al cliente seguridad.
- Ventas de cámaras, ofrecerle grabaciones del mismo.

6.- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?
- Mudarse
- Crecimiento del departamento de Venta
- Venta de nuevos productos.

7.- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?

Me gusta el ambiente de trabajo, es súper maravilloso, todos se llevan bien. Aprendo cada día algo nuevo.

8.- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?

Espero continuar y crecer con ellos (Vitoquen), que se sigan dando cuenta del esfuerzo, como lo hicieron cuando me ascendieron de cargo. No es frecuente el refuerzo positivo y el interés, frases como "muy bien", "sigue así".

Solo reúnen al grupo una vez al año (en Navidad) y felicitan el esfuerzo de manera general, no individual; no es constante.

9.- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?

- Apretarle las tuercas al Almacén.
- Debería haber una línea de comunicación directa con almacén, tomar en cuenta lo que opinan.

10 - ¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles son las negativas de Vitoquen?
Positivas:

- Los beneficios y el buen trato con los jefes (camaradería).
- La constante innovación
- Los jefes piden nuestra opinión (en el caso de la mudanza)

Negativas:

- El vicepresidente no toma en cuenta mi opinión, solo dice que no se puede, me gustaría una explicación del por qué no se puede.
- No se puede atender todas las llamadas, porque hay momentos que estamos ocupados (enviando e-mails, atendiendo al cliente o respondiendo por el chat)

11.- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?

Los vendedores fueran irresponsables en su hora de entrada, se perderían clientes que piden que lo atienda yo, siento que se perdería el orden del departamento.

12.- ¿Qué esperabas que te preguntara y no lo hice?

Nada en particular

13.- ¿Qué te pareció la entrevista?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos quieres hacer?

Fue muy agradable, me sentí cómodo y tranquilo.

ENTREVISTA
12 de julio de 2010

Cargo: Jefe de Almacén
Nivel Educativo: Estudiante de ingeniería
Labora en Vitoquen desde: 6 meses

1.- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)

Soy el responsable de que todo funcione en el Almacén: vigilo a los almacenistas, soluciono cualquier problema y me encargo de la recepción de mercancía en sistema. Solo yo estoy autorizado para introducir o retirar materiales del sistema.

2.- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?

Todos se llevan muy bien, hay buena comunicación, no hay competencia entre ellos. Ahora son departamentos independientes. Antes de la mudanza no era así, ahora cada quien se responsabiliza de su área.

3.- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes? ¿Cómo es la comunicación con los jefes?

La comunicación entre todos es muy buena, sin querer perjudicar a nadie, son responsables. Con los almacenistas es buena la comunicación, con administración es sólo formal, con el presidente y vicepresidente es de respeto.

4.- ¿Cómo perciben a los jefes?

El vicepresidente siempre está pendiente de la empresa, se preocupa de más. Él es más informal y directo con nosotros. Con el presidente ahora hay más relación porque se encarga del área de Almacén. Preferiría un solo canal de comunicación. La única reunión de trabajo que han hecho, fue hace dos semanas (nos reunimos con los dos jefes para hacer las divisiones de los departamentos después de la mudanza).

5.- ¿Cuál es la misión de Vitoquen?

No la conozco.

6.- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?

Conseguir dólares a corto plazo y comprar productos nuevos y mejores.

7.- ¿Qué haces en Vitoquen?

Me gusta estar en Vitoquen, me gusta el trabajo, no quiero estar en el almacén sino que me gustaría que, si la empresa creciera mucho, me ascendieran al área de ingeniería.

8.- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?

Físicamente: antes era angosto pero ya cambió, es mejor y más ordenado. Hay buenas relaciones, respeto. Me gustaría que los procesos estuvieran más y mejor delimitados. He hecho sugerencias, sobre todo en lo referente al sistema, y no lo han tomado en cuenta. No me notifican de las devoluciones de los productos y nadie se encarga de subirlo a almacén.

9.- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?

Crecer dentro de la empresa.

10.- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?

- Mejoraría/ optimizaría el sistema.
- Actualizar las cuentas bancarias más seguido, para mejorar el proceso (los vendedores no saben si el cliente paga, todo tiene tiempo, el retraso trae problemas). Actualizar para lograr la fluidez.
- No hay un departamento de Recursos Humanos.
- No hay uniformes apropiados para el área de almacén (botas, y jeans)
- Se mezclan las responsabilidades del trabajo con los favores de tareas que no corresponden a nuestra área.
- Más reuniones (sólo se efectuó una en diciembre)
- Las vacaciones son colectivas (unos días en diciembre).
- La comunicación entre ellos como jefes.
- El presidente no conoce la parte técnica de los productos..

11 - ¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles son las negativas de Vitoquen?

Conocer los productos, te abre muchas posibilidades.

12.- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?

Tendría llamadas constantes al celular para saber dónde están los productos. Actualmente están más ubicados y organizados. Los almacenistas no pueden recibir las guías.

13.- ¿Qué te pareció la entrevista?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos quieres hacer?

Cómodo, bien.

ENTREVISTA
22 de junio de 2010

Cargo: Almacenista
Nivel Educativo: TSU Administración
Labora en Vitoquen desde: 4 meses aproximadamente

1.- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)

Me encargo del manejo del inventario, la entrada y salida de mercancía y de todos los despachos. Manejo un sistema automatizado, el orden y distribución de los productos está predeterminado.

2.- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?

Amigables.

3.- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes? ¿Cómo es la comunicación con los jefes?

La comunicación es efectiva; hacia los jefes es formal y hacia el personal del mismo rango es de tú a tú. Llamo por teléfono o celular a los jefes personalmente. Tengo más comunicación con el departamento de Ventas; con Soporte sólo si necesitan de algo para probar algún producto. Con los jefes hay bastante comunicación.

4.- ¿Cómo perciben a los jefes?

Accesibles, comprensivos con los permisos.

5.- ¿Cuál es la misión de Vitoquen?

No recuerdo bein. Ayudar a los clientes a obtener el mejor artículo de seguridad

6.- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?

No sé. Creo que la mudanza. Mejora y ampliación de la empresa.

7.- ¿Qué haces en Vitoquen?

Me siento estable por ahora, se siente bien. Metí currículo y esperé dos meses hasta que me llamaron.

8.- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?

Me siento cómodo. Los jefes son comprensivos, dan días de permiso. Son bastantes accesibles

9.- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?

Estar en la parte administrativa.

10.- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?

Me gusta como se mueve la cosa

11 - ¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles son las negativas de Vitoquen?

Están pendientes de los empleados. Los jefes son accesibles y comprensivos. Nada negativo.

12.- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?

Sería grave, sería un caos. No se llevaría a cabo los envíos al interior del país.

13.- ¿Qué esperabas que te preguntara y no lo hice?

Nada.

14.- ¿Qué te pareció la entrevista?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos quieres hacer?

Fue corta, agradable. Tenía incertidumbre.

ENTREVISTA
21 de junio de 2010

Cargo: Vendedora / soporte técnico
Nivel Educativo: TSU Electrónica
Labora en Vitoquen desde: 8 meses en Soporte Técnico

1.- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)

Trabajaba anteriormente en Soporte Técnico y fui reubicada en Ventas. En Ventas se siente mejor porque hay movimiento y en sala técnica no hay tanto movimiento. En Soporte técnico me encargaba de la reparación de equipos, asesoramiento a los clientes. En Ventas, asesorar y vender todos los productos que ofrece Vitoquen.

2.- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?

Chéveres, todos son como una gran familia, son pocos empleados

3.- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes? ¿Cómo es la comunicación con los jefes?

Hay buena comunicación. Excelente. De mi parte hacia los jefes es buena. Entre ellos no observo que se comuniquen. Uno me dice una cosa y viene el otro y me dice otra cosa del mismo asunto.

4.- ¿Cómo perciben a los jefes?

Son muy buenos, son jóvenes. Les falta saber gerenciar y tener liderazgo. Yo les aconsejo que demuestren que son los jefes y líderes de su compañía.

5.- ¿Cuál es la misión de Vitoquen?

No la conozco. Imagino que vender equipos, ofrecer buenos y nuevos equipos a sus clientes.

6.- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?

Vender.

7.- ¿Qué haces en Vitoquen?

Aprendiendo, abre puertas a otras empresas.

8.- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?

Me gusta. El ambiente físico en la oficina (en lo ergonómico) no se cumple, es incómodo, pero ya nos vamos a mudar.

9.- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?

Tengo pensado irme de la empresa, a otra compañía para trabajar en mi área.

10.- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?

Las instalaciones (ya eso está en proceso). Los sueldos.

11 - ¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles son las negativas de Vitoquen?

Positivas: buen ambiente de trabajo, buena comunicación, compañerismo.
Negativas: sueldos bajos.

12.- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?

Si no estoy en Soporte Técnico afectaría sobre todo en las ventas, ya que los clientes piden soporte para poderlo comprar.

13.- ¿Qué esperabas que te preguntara y no lo hice?

Algo como que ¿cómo son las condiciones? Son muy pequeños los espacios de trabajo.

ENTREVISTA
22 de junio de 2010

Cargo: Vendedor
Nivel Educativo: Lic. en Informática
Labora en Vitoquen desde: 3 meses y medio

1.- Háblanos un poco acerca del área dónde trabajas y de qué te encargas (pregunta para romper el hielo)

Me encargo de atender presencialmente a los clientes que se acercan a las oficinas, vía chat, correo y telefónico. También hacemos los pedidos, empaquetamos y estamos pendientes de que salga el producto. No nos damos abasto para todas las actividades. He tenido que dirigirme a MRW porque se pasa la hora y los empleados de almacén ya se han retirado.

2.- ¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen? ¿Cómo es su gente?

Tengo mayor trato con la vendedora y con el jefe de Ventas, con mis compañeros de almacén sólo hablo de trabajo. Comparto más con las personas de mi departamento. Con los jefes casi no hablo, cuando lo hago es sólo de trabajo.

3.- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes? ¿Cómo es la comunicación con los jefes?

Le reporto directamente al jefe de Ventas, cuando él no está o no sabe la respuesta le pregunto a la directora de Administración o al vicepresidente. La comunicación es buena, se ayudan entre ellos para salir del trabajo acumulado o pendiente.

Con los de Almacén hemos tenido "problemitas" por las entrega de mercancía. En teoría debería estar todo dentro del sistema, pero ha existido errores últimamente, pienso que es por la mudanza. Todos los departamentos tienen acceso al sistema, pero cada uno puede ver y modificar sólo aquello referente a su área.

La comunicación con los directores es buena pero poca, prefiero comentarle a mi supervisor directo (jefe de Ventas) al cual le tengo más confianza. No siento la necesidad constante de hablar con ellos. El vicepresidente nos ayuda en los errores de sistema, la relación es buena, hace comentarios cómicos.

4.- ¿Cómo perciben a los jefes?

Con el presidente no he tratado mucho, es más formal. Con el vicepresidente la relación es más informal, él es más relajado.

5.- ¿Cuál es la misión de Vitoquen?

Me la dijeron, pero no la recuerdo. Imagino que cumplir con las expectativas de todos los técnicos /clientes. Abarcar todos los productos. Tener la mejor empresa en sistema de seguridad.

6.- ¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?

No tengo conocimiento.

7.- ¿Qué haces en Vitoquen?

Llegué por recomendación. Hice un curso de redes y necesitaba el dinero, por eso acepté el trabajo, estoy aprendiendo cosas desconocidas, pudiera en un futuro unir con los conocimientos adquiridos con mi área (carrera).

8.- ¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?

Es bueno pero full estresante, he estado molesto, son muchos clientes por atender en las diferentes vías. Pienso que deberían haber surtido con suficientes productos esta semana para las ventas, ha traído problemas con los clientes, ya que casi todo está en Los Chaguaramos.

Cuando llegué ya habían dado la información de que se mudaban los próximos meses. Pienso que no hace falta contratar un cuarto vendedor si para ello tendrían que bajar las comisiones. No sé cómo mejorar la técnica, para mejor un ritmo de trabajo sin necesitar de otro vendedor.

9.- ¿Cuáles son tus expectativas futuras en Vitoquen?

Podría trabajar en Soporte Técnico, ya que ahí podría aprender. Pero prefiero ventas por las comisiones. Trato de hacer lo mejor posible en mi trabajo, no me gusta que los clientes reclamen por algo que no puedo controlar. El departamento busca soluciones para los clientes, para que la empresa quede bien. Me gusta Vitoquen, por eso continúo trabajando aquí. El vicepresidente toma la iniciativa de explicarme algunos sistemas y cámaras.

10.- ¿Qué cosas mejorarías de la organización?

Que escuchen mis recomendaciones y comentarios, ya que nosotros trabajamos el día a día y somos la cara de Vitoquen. Un poco más de atención a lo que decimos, en Almacén uno dice algo pero no se toma en cuenta.

11 - ¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles son las negativas de Vitoquen?

Positivas: Nos informan cuando traen productos nuevos. Dan permisos. Preguntan si podemos trabajar un día que no sea laborable.

Negativas: No nos avisan que ya llegó la mercancía. No me gusta la manera de responder del vicepresidente, cuando lo llamo es porque busco una solución. Él responde sin pensar, debe corregir.

12.- Si no llegaras a realizar tu trabajo por cualquier motivo, ¿cómo afectaría esto a la organización?

Los vendedores se *abollan*, perderían clientes.

13.- ¿Qué esperabas que te preguntara y no lo hice?

Ninguna.

14.- ¿Qué te pareció la entrevista?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos quieres hacer?

Relajado.

Finalizó dando una observación refiriéndose a la Directora de Administración: "Ella es muy colaboradora, parece un pulpo, ayuda y hace de todo. Si fueran los tres así, fuese un éxito".

ANEXO D

Variable	Ítem	Entrevistados Nivel Supervisorio				
		Presidente (Encargado de lo administrativo y del Almacén)	**Vicepresidente** (Encargado de Compra de Mercancía, Ventas, Soporte Técnico, Marketing, TIC, Sistema de red)	**Directora Administrativa** (Encargada de nómina, pago de impuestos, declaraciones, apertura y cierre del negocio, contabilidad, tesorería, resolver conflictos de la oficina, proveedores, compras, nueva documentación legal)	**Jefe de Ventas** (Encargado de supervisar a los vendedores: puntualidad, atención al cliente, cambios de mercancía y garantías)	**Jefe de Almacén** (Encargado de vigilar a los almacenistas, recepción y registro de mercancía que ingresa o egresa en sistema)
COMUNICACIÓN	¿Cómo es la comunicación entre el equipo de trabajo?	En la comunicación sí hay fallas. Ciertas fallas. Es constante pero no formal.	No existe una dirección en la comunicación.	Hay problemas de comunicación. Se dan instrucciones y no las cumplen, "se les olvida", piensa que puede ser por el tipo de trato amable e informal que no lo toman en cuenta.	La comunicación es constante en el grupo, los vendedores le comunican cualquier evento.	La comunicación entre todos es muy buena, sin querer perjudicar a nadie, son responsables.
	¿Cómo es la comunicación con los jefes?	Hay errores en los procedimientos, que son errores de comunicación. Los empleados buscan más al vicepresidente. "Se hicieron	Hacia él le cuentan todo. Él quiere cambiar.	La directiva se distancia un poco de los empleados. Debería existir mayor comunicación. No dan a conocer los cambios dentro de la empresa. No existe línea de	Él le reporta al presidente los asuntos administrativos y al vicepresidente los asuntos de productos y empleados, informes diarios de asistencias y errores.	Con los directores es de respeto. Preferiría un solo canal de comunicación.

COMUNICACIÓN		algunos cambios con la mudanza. Él habla directamente con la Directora de Administración. "Falta Planificación, buscar más equilibrio".		comunicación: los empleados no informan a los jefes sus decisiones porque los directores pasan por encima de ellos.		
	¿Cómo es la comunicación entre los jefes?	Es informal y fluida, es más madura que antes. En lo personal y en el trabajo se cuentan todo porque son amigos. "El vicepresidente tiene su forma de ser y yo lo dejo. No se pone bravo nunca, es demasiado buena gente"	La comunicación es buena, antes era de compañeros, ahora han madurado. Siente que ha mantenido su personalidad. En lo profesional se comunican bastante, deciden por los dos. No hay una rutina de comunicación, poco coinciden en la empresa, deberían hacer un balance de las cosas.	La comunicación entre los jefes es muy buena.		

AMBIENTE LABORAL	¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen?	Son buenos muchachos, trabajadores que se consiguen por referencia. Cae en exceso la confianza pero falta algo, dice que no solo es responsabilidad de ellos, pero hay algo.	Poco comprometidos, no hay identificación con la empresa. Son gente joven. Están poco orientados a la excelencia. Lo que él ha visto es que se llevan bien. Pero hay muy poco trabajo en equipo, todo el mundo trabaja en lo suyo.	En general el desempeño es un poco bajo. Existen los "problemitas" de asistencia, puntualidad, y permisos. El trato es informal, es de "panadería". El nivel académico es muy bajo.	Él es el mayor de los empleados, los demás son menores y más "*echadores de broma*", son poco responsables. Pero mantienen un trato respetuoso hacia su persona y entre ellos mismos.	Todos se llevan muy bien, hay buena comunicación, no hay competencia entre ellos. Ahora son departamentos independientes. Antes de la mudanza no era así, ahora cada quien se responsabiliza de su área.
	¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?	No es rutinario, le encanta.	"Caótico, no estoy ni aquí ni allá, estoy en todos lados". Por no tener responsabilidades delegadas, no tiene horario.	"Hostil". Siente la presión de hacer todo ella sola, todos los empleados y jefes le piden cosas diferentes. Afirma que necesita una asistente.	Le gusta el ambiente de trabajo, "es súper maravilloso, todos se llevan bien". Aprende cada día algo nuevo.	Físicamente: antes era angosto pero ya cambió, es mejor y más ordenado. Hay buenas relaciones, respeto.
	¿Qué haces en Vitoquen y cuáles son tus expectativas futuras?	Es parte de su proyecto de vida, es una empresa buena y rentable. Quiere seguir el modelo de empresario de su padre (tener acciones en varias empresas sin tener que trabajar directamente en	En este momento lo que quiere es viajar por varios meses. Saber que si llega a apartarse, poder sentir que todo va andando bien. Mantener un crecimiento moderado	Inicialmente ingresó para formarse a nivel profesional. Se encariñó, le gustan los retos, aportar ideas. Piensa hacer especializaciones e implementarlo en Vitoquen. Expectativas: seguir creciendo como empresa. Lograr cumplir y cubrir las metas de los empleados y compañía.	Espera continuar y crecer con ellos, que se sigan dando cuenta del esfuerzo, como lo hicieron cuando lo ascendieron de cargo. No es frecuente el refuerzo positivo y el interés (frases como "muy bien", "sigue	Le gusta estar en Vitoquen, le gusta el trabajo, no quiere estar en el almacén sino que le gustaría que, si la empresa creciera mucho, lo ascendieran al área de ingeniería.

		ellas), después desprenderse de la empresa pero no dejarla. Hasta que se consolide la empresa. Es su punto de partida.			así"). Solo reúnen al grupo una vez al año (en Navidad) y felicitan el esfuerzo de manera general, no individual; no es constante.	
METAS ORGANIZACIONALES	¿Conoces cuál es la misión de Vitoquen?	Satisfacer las necesidades de los clientes en todo lo relacionado a la rama de seguridad. Visión: Ser líder en todo lo que es la parte de seguridad en los próximos 4 a 5 años.	La misión es el comercio y venta de productos especializados	"¿La verdadera o la que ellos quieren?" -Incrementar las ganancias -Ser conocidos a nivel nacional -Tener una alta participación en el mercado.	Es ofrecerle al cliente seguridad. Ventas de cámaras, ofrecerle grabaciones del mismo	No conoce la misión.
	¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?	Establecer una estructura más formal y eficiente del equipo de trabajo.	Sentir el cambio en el desempeño general del negocio. En el recurso humano, lograr estándares en lo que tenemos ahorita. Metas para los departamentos no hay.	-Lograr terminar la organización de la compañía. -Satisfacer a los empleados en cuanto al crecimiento personal. -En general, aumentar ganancias y mudarse.	-Mudarse -Crecimiento del departamento de Venta -Venta de nuevos productos.	-Conseguir dólares a corto plazo -Comprar productos nuevos y mejores

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTENIDO DE ENTREVISTAS A SUPERVISORES

LIDERAZGO	¿Cómo perciben al presidente y al vicepresidente?	Trata de ser serio, pero es dado con la gente. "Pienso que los empleados me ven bien, positivamente". Su ideal de Liderazgo es comunicativo, que llegue y se haga respetar, que la persona asuma su liderazgo y que cumpla con los objetivos. Dice que le cuesta separar las cosas. Tiene muchas cosas que mejorar, se le hace difícil hacer que la gente cumpla con los objetivos. Falta de liderazgo, "no me considero un buen líder".	"Soy muy blando pero menos que antes". "Soy demasiado accesible, no me pongo bravo". Debe mejorar su capacidad para delegar. Le gustaría mejorar, que cuando no se hagan las cosas debería existir alguna consecuencia. Desea aprender, estar más presente en la empresa. Sus Fortalezas: ambicioso, emprendedor, curioso, paciente, poco explosivo, accesibilidad para la gente, arriesgado pero no loco (calculador).	"Les falta experiencia. En general, han sabido manejar todo. El vicepresidente compra en el exterior, conoce los productos. El presidente lleva lo administrativo. Ellos se distancia un poco de los empleados".	"Son personas bastante agradables y son respetuosos". Con respecto al presidente: dice que lo toma en cuenta y busca solución al problema que él le presente. Con respecto al vicepresidente: dice que es muy estricto con las normas, la entrega de material debe ser a la hora, ni un minuto después. Opina que debe ser un poco más flexible con los envíos, ya que los vendedores son los que dan la cara de la empresa a los clientes, y estos se molestan e insultan si algo nos les parece. El que llama la atención a los empleados es el vicepresidente.	El vicepresidente siempre está pendiente de la empresa, se preocupa de más. Él es más informal y directo con ellos. Con el presidente ahora hay más relación porque se encarga del área de Almacén. La única reunión fue hace dos semanas (se reunieron con los dos jefes para hacer las divisiones de los departamentos después de la mudanza).

FORTALEZAS Y DEBILIDADES	¿Qué cosas mejorarías de la organización?	Procesos. Planificación, supervisión, control, liderazgo, procedimientos.	- Infraestructura - La imagen de la entrada al público. - Ser flexible - Más horas de esparcimiento entre ellos. -Ser más rígidos en los procesos. - Reglas claras. - Establecer metas en los departamentos.	-El trato de respeto hacia los jefes. -La formación de cada empleado, capacitación (talleres, charlas, cursos). -Mejorar la relación Presidente-Vicepresidente con sus empleados. -Mejorar la estructura organizativa. -Aplicar procedimientos en los diferentes departamentos y establecer las funciones de cada cargo.	"Apretarle las tuercas al Almacén". "Debería haber una línea de comunicación directa con Almacén, tomar en cuenta lo que opinan".	-Optimizaría el sistema. -Actualizar las cuentas bancarias más seguido, para mejorar el proceso (los vendedores no saben si el cliente paga, el retraso trae problemas). -No hay un departamento de Recursos Humanos. -No hay uniformes apropiados para el área de almacén (botas, y jeans) -Se mezclan las responsabilidades del trabajo con los favores de tareas que no corresponden a su área. -Reuniones (sólo se efectuó en diciembre) -Las vacaciones son colectivas (unos días en Diciembre). -La comunicación entre ellos como jefes. -Héctor no conoce la

						parte técnica.
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles las negativas de Vitoquen?	Positivas: la nueva infraestructura, rentabilidad, sus clientes, el personal, buenas relaciones interpersonales y que es una empresa que se maneja apegada a la ley. "Tratamos de hacer todo legal".	Positivas: -Negocio de mucho potencial	Positivas: -Los empleados han demostrado estar dispuestos a trabajar de manera propia y no impuesta. -Piensan crear el seguro HCM -Ofrecieron cesta navideña, bonos, cena navideña, intercambio de regalo. Negativas: -Lo permisivo con los empleados. -Los sueldos deberían estar más acorde a los cargos. -Toman decisiones sin un estudio previo de la situación, sin saber sus ventajas y desventajas.	Positivas: -Los beneficios y el buen trato con los jefes (camaradería). -La constante innovación -Piden opinión (en el caso de la mudanza) Negativas: -No se toma en cuenta su opinión, solo dice que no se puede, le gustaría una explicación del por qué no se puede. -No se puede atender todas las llamadas, porque hay momentos que están ocupados (enviando e-mails, atendiendo al cliente o respondiendo por el chat)	Positivas: Conocer los productos, te abre muchas posibilidades. Negativo: Le gustaría que los procesos estuvieran más y mejor delimitados. Ha hecho sugerencias, sobre todo en lo referente al sistema, y no lo han tomado en cuenta. No le notifican de las devoluciones de los productos y nadie se encarga de subirlo a almacén.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTENIDO DE ENTREVISTAS A COLABORADORES

Variable	Ítem	Entrevistados Colaboradores		
		Vendedor (Encargado de atender presencialmente a los clientes, vía chat, correo y telefónico. Hacen los pedidos, empaquetan y están pendientes de que salga el producto)	**Vendedora** (Encargada de asesorar y vender todos los productos que ofrece Vitoquen)	**Almacenista** (Encargado de manejo del inventario, entrada y salida de mercancía y de todos los despachos)
COMUNICACIÓN	¿Cómo es la comunicación entre el equipo de trabajo?	Le reporta directamente al jefe de Ventas, cuando él no está o no sabe la respuesta le pregunta a la Directora de Administración o al vicepresidente. La comunicación es buena.	"Hay buena comunicación. Excelente".	La comunicación es efectiva; hacia el personal de su mismo rango "es de tú a tú". Tiene más comunicación con el departamento de Ventas, con Soporte Técnico sólo si necesitan probar algún producto.
	¿Cómo es la comunicación con los jefes?	La comunicación con los directores es buena pero poca, prefiere comentarle las cosas a su jefe directo, con el cual tiene más confianza. No siente la necesidad constante de hablar con ellos. El presidente los ayuda en los errores de sistema, la relación es buena, hace comentarios cómicos. El jefe de Ventas toma la iniciativa de explicarle algunos sistemas y cámaras.	De su parte hacia los jefes es buena.	Con los jefes hay bastante comunicación. Es formal. Él llama por teléfono o celular a los jefes personalmente.
	¿Cómo es la comunicación entre los jefes?	----------	Dice que entre ellos no observa que se comuniquen. "Uno me dice una cosa y viene el otro y me dice otra cosa del mismo asunto".	----------

AMBIENTE LABORAL	¿Cómo son los trabajadores de Vitoquen?	Comparte más con las personas de su departamento (Ventas). Con sus compañeros de Almacén sólo habla de trabajo. Con los jefes casi no habla, cuando lo hace es sólo de trabajo.	"Chéveres, todos son como una gran familia, son pocos empleados".	Amigables.
	¿Podrías describir tu ambiente de trabajo?	"Es bueno pero full estresante", ha estado molesto, son muchos clientes por atender en las diferentes vías. Piensa que no hace falta contratar un cuarto vendedor si para ello tendrían que bajar las comisiones. Se ayudan entre ellos para salir del trabajo acumulado o pendiente. Con los de almacén han tenido "problemitas" por las entrega de mercancía.	Le gusta. El ambiente físico en la oficina (en lo ergonómico) no se cumple, es incómodo, "pero ya nos vamos a mudar".	Se siente cómodo. Los jefes son comprensivos, dan días de permiso. Bastantes accesibles
	¿Qué haces en Vitoquen y cuáles son tus expectativas futuras?	Llegó por recomendación y necesitaba el dinero. Está aprendiendo cosas que pudiera en un futuro unir con los conocimientos en su carrera. Dice que podría trabajar en Soporte Técnico, ya que ahí podría aprender. Él prefiere Ventas por las comisiones. Trata de hacer lo mejor posible su trabajo, no le gusta que los clientes reclamen por algo que no puede controlar. El departamento busca soluciones para los clientes, para que la empresa quede bien. Le gusta Vitoquen, por eso continúa trabajando ahí.	Aprendiendo, abre puertas a otras empresas. Tiene pensado irse de la empresa, a otra compañía para trabajar en su área.	Envió el currículo, esperó dos meses hasta que lo llamaron. "Me siento estable por ahora, se siente bien". Expectativas: "Estar en la parte administrativa".

METAS ORGANIZACIONALES	¿Conoces cuál es la misión de Vitoquen?	Se la dijeron, pero no la recuerda. -Cumplir con las expectativas de todos los técnicos /clientes. -Abarcar todos los productos. -Tener la mejor empresa en sistemas de seguridad.	No la conoce. -Vender equipos -Ofrecer buenos y nuevos equipos a sus clientes.	No recuerda. Ayudar a los clientes a obtener el mejor artículo de seguridad
	¿Cuáles son las metas de Vitoquen para este año?	No tiene conocimiento.	Vender	No lo sabe. La mudanza Mejora y ampliación de la empresa.
LIDERAZGO	¿Cómo perciben a Héctor y a Víctor?	Con el presidente no ha tratado mucho, es más formal. Con el vicepresidente la relación es más informal, "él es más relajado"	"Son muy buenos, son jóvenes. Les falta saber gerenciar y tener liderazgo". Aconseja que demuestren que son los jefes y líderes de su compañía.	Accesibles, comprensivos con los permisos.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES	¿Qué cosas mejorarías de la organización?	-"Que escuchen sus recomendaciones y comentarios, ya que ellos trabajan el día a día y son la cara de Vitoquen". -"Un poco más de atención a lo que uno dice, en Almacén uno dice algo pero no se toma en cuenta".	- Instalaciones (en proceso) - Los sueldos.	Le gusta "cómo se mueve la cosa".
	¿Cuáles son las cosas positivas y cuáles las negativas de Vitoquen?	Positivas: -Les informan cuando traen productos nuevos. -Dan permisos. -Preguntan si pueden trabajar un día que no sea laborable. Negativas: -No les avisan que ya llegó la mercancía. -No le gusta la manera de responder de Víctor, cuando lo llama es porque busca una solución. Dice que Víctor responde sin pensar, debe corregir.	Positivas: -Buen ambiente de trabajo -Buena comunicación -Compañerismo Negativas: -Sueldos bajos.	Positivas: -Están pendientes de los empleados. -Los jefes son accesibles y comprensivos. Negativas: -Nada negativo.

ANEXO E

CUESTIONARIO DE LA EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER (CEAL)

INSTRUCCIONES

- Esta prueba consta de 12 situaciones.

- LEA cada situación atentamente y piense lo que Ud. haría en cada circunstancia.

- MARQUE en su hoja de respuesta la letra de la alternativa que, según Ud., describe mejor su comportamiento en la situación que se presenta.

- MARQUE SOLO UNA ALTERNATIVA

- Debe marcar la elección para cada situación en la hoja de respuestas, colocando la letra A,B,C ó D que, según su opinión, describe mejor su comportamiento de líder. Escriba la letra correspondiente en los casilleros superiores numerados del 1 al 12.

- No deje ninguna pregunta sin responder.

- Responda con sinceridad y espontaneidad.

- No raye el cuadernillo.

- Es una prueba sin tiempo

Indique cuál de las alternativas representa la respuesta que Ud. preferiría ante cada situación:

1. Sus subordinados no han estado respondiendo a su conversación amistosa y a su obvio interés por el bienestar de ellos. El rendimiento del grupo se ha mantenido bajo.

   A) Enfatizo el uso de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
   B) Estoy disponible para la discusión, pero presiono.
   C) Hablo con los subordinados y luego establezco objetivos.
   D) Me cuido de no intervenir.

2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando, Ud. se ha preocupado de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas.

   A) Me comprometo a la interacción amistosa, pero continúo asegurándome de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas de rendimiento.
   B) No ejecuto ninguna acción definida.
   C) Hago lo que puedo para que el grupo se sienta importante y comprometido.
   D) Enfatizo la importancia de las tareas y sus plazos.

3. Los miembros de su grupo se muestran incapaces de resolver un problema por su cuenta. Normalmente Ud. los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han estado buenas.

   A) Comprometo al grupo y juntos tratamos de resolver el problema.
   B) Dejo que el grupo lo resuelva.
   C) Actúo rápida y firmemente para corregir y reorientar.
   D) Estimulo al grupo para que trabaje en el problema y estoy disponible para la discusión.

4. Ud. está considerando un gran cambio. Sus subordinados tienen una buena historia de rendimiento. Ellos están de acuerdo con la necesidad de cambio.

   A) Permito que el grupo participe en el desarrollo del cambio, pero no presiono.
   B) Anuncio los cambios y los implemento con una supervisión estrecha.
   C) Permito que el grupo formule su propia dirección.
   D) Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio.

5. El rendimiento de su grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros se han mostrado indiferentes con el cumplimiento de los objetivos propuestos. Continuamente ha sido necesario recordarles que hagan sus tareas a tiempo. En el pasado, el redefinir las funciones ha sido una ayuda.

   A) Permito que el grupo formule su propia dirección.
   B) Acojo recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan los objetivos.
   C) Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.
   D) Permito que el grupo participe en la definición de los objetivos, pero no presiono.

6. Ud. se incorporó a una situación manejada eficientemente. El administrador anterior era muy exigente. Ud. quiere mantener una situación productiva pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

   A) Hago lo que puedo para que el grupo se sienta importante y comprometido.
   B) Enfatizo la importancia de las tareas y sus plazos.
   C) Me cuido de no intervenir.
   D) Hago que el grupo se comprometa en la toma de decisiones, pero veo que los objetivos se cumplan.

7. Ud. está considerando la posibilidad de realizar cambios mayores en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho algunas sugerencias acerca del cambio necesario. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones diarias.

   A) Defino el cambio y superviso cuidadosamente.
   B) Obtengo sugerencias del grupo sobre el cambio y permito que los miembros organicen la implementación.
   C) Me muestro dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantengo el control de la implementación.
   D) Evito la confrontación: dejo las cosas solas.

8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Ud. se siente inseguro acerca de cómo está dirigiendo el grupo.

   A) Dejo al grupo solo.
   B) Discuto la situación con el grupo y luego inicio los cambios necesarios.
   C) Doy algunos pasos para dirigir a mis subordinados para que trabajen de una manera bien definida.
   D) Tengo cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinados, siendo demasiado directivo.

9. Su superior le ha asignado la dirección de una tarea fuera del horario de trabajo, haciendo las recomendaciones requeridas para el cambio. El grupo no tiene claro sus objetivos. La asistencia a reuniones de trabajo ha estado pobre. Las sesiones se han transformado en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para ayudar.

   A) Dejo que el grupo lo resuelva.
   B) Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que los objetivos se cumplan.
   C) Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.
   D) Permito que el grupo se comprometa estableciendo objetivos, pero no presiono.

10. Sus subordinados, generalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición de las normas.

A) Permito que el grupo se comprometa en la redefinición de las normas, pero no presiono.
B) Redefino las normas y superviso cuidadosamente.
C) Evito la confrontación, no presionando.
D) Incorporo recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan las nuevas normas.

11. Ud. ha sido promovido a una nueva posición. El supervisor anterior no estaba comprometido con los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y ese estilo de dirección. Las relaciones en el grupo son buenas.

A) Doy pasos para dirigir a los subordinados a trabajar de una manera bien definida.
B) Comprometo a los subordinados en la toma de decisiones y refuerzo las buenas contribuciones.
C) Discuto el rendimiento pasado con el grupo y luego examino la necesidad de nuevas prácticas.
D) Continúo dejando al grupo solo.

12. La información reciente indica la existencia de dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene una historia de excelentes logros. Los miembros han mantenido en forma efectiva los objetivos a largo plazo y han trabajado en armonía todo el año anterior. Todos están bien calificados para sus tareas.

A) Pruebo una solución mía con los subordinados, mientras reviso la necesidad de nuevas práctica.
B) Permito a los miembros del grupo que lo resuelvan por sí mismos.
C) Actúo rápida y firmemente para corregir y reorientar.
D) Estoy disponible para la discusión, pero tengo cuidado de no dañar las relaciones jefe-subordinados.

HOJA DE RESPUESTA CUESTIONARIO CEAL

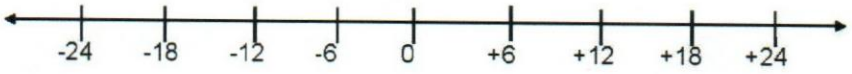
Nombre _____ Fecha _____

Situación Número	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alternativa de respuesta												

Alternativa de acción	1 +2	2 +2	2 +1	3 +1	4 -2	3 -1	1 -2	4 +2	4 -2	3 +1	1 -2	2 -1
Alternativa de acción	3 -1	4 -2	4 -1	1 -2	2 +1	1 +1	3 +2	2 -1	2 +1	1 -2	3 +2	4 +2
Alternativa de acción	2 +1	3 +1	1 -2	4 +2	1 +2	4 -2	2 -1	1 -2	1 +2	4 -1	2 -1	1 -2
Alternativa de acción	4 -2	1 -1	3 +2	2 -1	3 -1	2 +2	4 +1	3 +1	3 -1	2 +2	4 +1	3 +1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estilos Situacionales												
Efectividad Situacional												

Total 1	
Total 2	
Total 3	
Total 4	



PAUTA DE CORRECCION

EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER
CEAL

Mide: Estilos de liderazgo, efectividad de cada estilo y efectividad total.

Aplicación: Se aplica para aquellos cargos que tiene que cumplir con funciones de supervisión.

Puntajes: Esta prueba entrega datos respecto al uso de diferentes estilos de liderazgo, en términos de predominio y en términos de efectividad con que se utiliza cada estilo. Mayores detalles se entregan en la parte corrección de la prueba.

CORRECCION

- En la hoja de respuesta el postulante marcó la letra escogida en cada uno de los 12 casilleros.

- En la misma hoja de respuesta bajo las respuestas hay un bloque de rectángulos que alude a las alternativas de acción.

- La primera fila de alternativas de acción es para consignar las respuestas A, la segunda las B, la tercera las C y la cuarta las D. Vea pauta adjunta.

- Luego para ubicar las respuestas del postulante en el bloque de alternativas de acción, sitúe cada respuesta en la fila que corresponde bajando por la columna del bloque que está debajo de esa respuesta.
  En el ejemplo, la primera respuesta a la situación número 1 es C, corresponde ubicarla en la tercera fila de la primera columna. Esto mismo se hace con cada respuesta.

- Cada rectángulo tiene en su interior dos números. El número ubicado en el extremo superior izquierdo corresponde al Estilo de LIDERAZGO:

Número 1 = ESTILO AUTOCRATICO

Número 2 = ESTILO INTEGRADO

Número 3 = ESTILO RELACIONADO

Número 4 = ESTILO SEPARADO

El número ubicado en el extremo inferior derecho corresponde a la Efectividad del Estilo. Cabe destacar la siguiente tabla de efectividades:

MUY BAJA	:	-13 a -24
BAJA	:	-8 a -12
PROMEDIO BAJO	:	-4 a -7
PROMEDIO MENOS	:	-2 a -3
PROMEDIO	**:**	**-1 a +1**
PROMEDIO MAS	:	+2 a +3
PROMEDIO ALTO	:	+4 a +7
ALTA	:	+8 a +12
MUY ALTA	:	+13 a +24

- Como dato importante se puede decir que lo teórico es que hayan 3 respuestas por estilo y cada respuesta debe puntuar +2

- Para determinar la eficacia del estilo se aplica la siguiente formula:

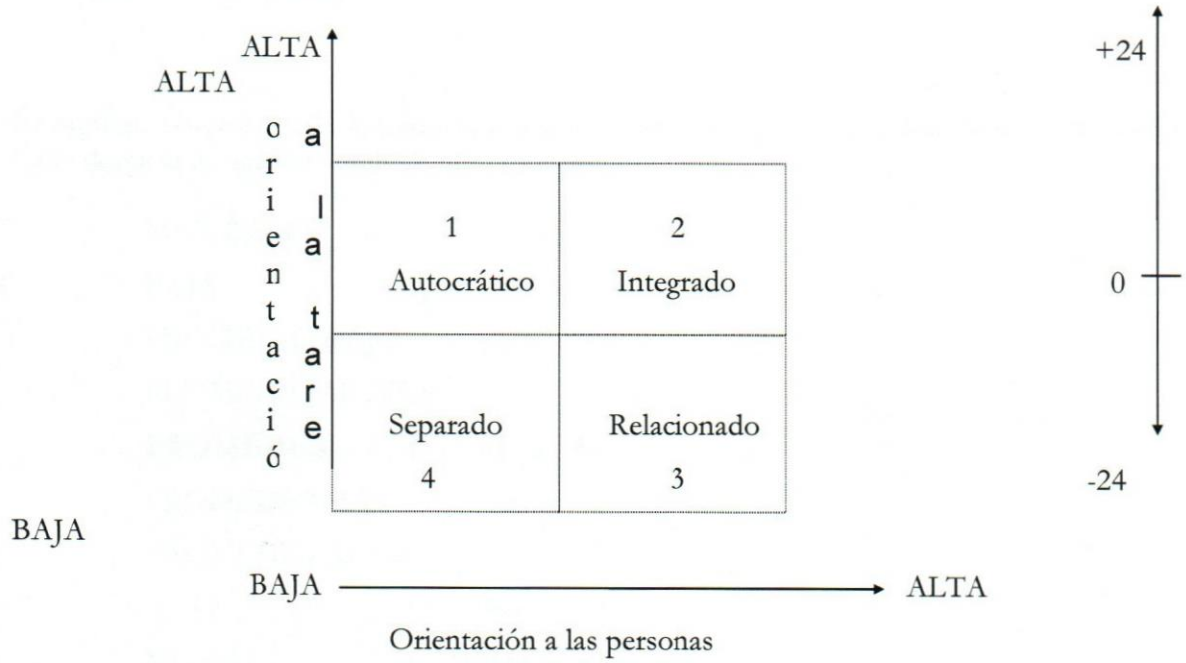
$$\frac{\textbf{EFECTIVIDAD SITUACIONAL}}{\textbf{ESTILO SITUACIONALES}} \times 12$$

FEEBACK DE RESULTADOS

ESTILOS Y EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

Nombre _____ Fecha _____

EFECTIVIDAD



RESULTADOS

ESTILOS	PREDOMINIO	EFECTIVIDAD
1.- AUTOCRATICO		
2.- INTEGRADO		
3.- RELACIONADO		
4.- SEPARADO		
EFECTIVIDAD GENERAL		

Estos estilos podrían ser caracterizados según como son percibidos, por los demás, de acuerdo al siguiente cuadro:

EFECTIVIDAD

INEFICAZ (No responde a la situación)	ESTILO BASICO	EFICAZ (Responde a la situación)
AUTORITARIO Visto a menudo como alguien que no confía en los demás, es desagradable y se interesa sólo en la producción a corto plazo.	1 **AUTOCRATICO**	**AUTOCRATA BENEVOLO** Visto a menudo como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo sin provocar resentimiento.
COMPONEDOR Visto a menudo como alguien que trata de agradar a todos y, por lo tanto, vacila de un lado a otro para evitar tensiones en una situación	2 **INTEGRADO**	**EJECUTIVO** Visto a menudo como alguien que es un buen motivador, maneja normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente prefiere administrar en equipo.
MISIONERO Visto a menudo como alguien que está primordialmente interesado en la armonía y en ser considerado "buena gente" reticente a arriesgar la ruptura de una relación con tal de cumplir una tarea.	3 **DEDICADO**	**PROMOTOR** Visto a menudo como alguien que tiene una confianza - implícita en las personas y que se interesa primordialmente en desarrollar sus aptitudes.
DESERTOR Visto a menudo como alguien que no se siente comprometido y es pasivo, y se preocupa poco por la tarea o por las personas que participan en ella	4 **SEPARADO**	**BUROCRATA** (+) Visto a menudo como alguien que permite a sus subordinados decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y desempeña un papel menor en su interacción social.

ANEXO F

CUESTIONARIO DE LA EFECTIVIDAD
Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER
(CEAL)

INSTRUCCIONES PARA EL LÍDER

- Esta prueba consta de 12 situaciones.

- LEA cada situación atentamente y piense lo que Ud. haría en cada circunstancia.

- MARQUE en su hoja de respuesta la letra de la alternativa que, según Ud., describe mejor su comportamiento en la situación que se presenta.

- MARQUE SOLO UNA ALTERNATIVA

- Debe marcar la elección para cada situación en la hoja de respuestas, colocando la letra A,B,C ó D que, según su opinión, describe mejor su comportamiento de líder. Escriba la letra correspondiente en los casilleros superiores numerados del 1 al 12.

- No deje ninguna pregunta sin responder.

- Responda con sinceridad y espontaneidad.

- No raye las hojas de preguntas, sólo donde se le indique en la hoja de respuesta.

- Es una prueba sin tiempo.

Indique cuál de las alternativas representa la respuesta que Ud. preferiría ante cada situación:

1. Sus subordinados no han estado respondiendo a su conversación amistosa y a su obvio interés por el bienestar de ellos. El rendimiento del grupo se ha mantenido bajo.

   A) Enfatizo el uso de procedimientos, uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
   B) Estoy disponible para la discusión, pero presiono.
   C) Hablo con los subordinados y luego establezco objetivos.
   D) Me cuido de no intervenir.

2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando, Ud. se ha preocupado de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas.

   A) Me comprometo a la interacción amistosa, pero continúo asegurándome de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas de rendimiento.
   B) No ejecuto ninguna acción definida.
   C) Hago lo que puedo para que el grupo se sienta importante y comprometido.
   D) Enfatizo la importancia de las tareas y sus plazos.

3. Los miembros de su grupo se muestran incapaces de resolver un problema por su cuenta. Normalmente Ud. los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han estado buenas.

   A) Comprometo al grupo y juntos tratamos de resolver el problema.
   B) Dejo que el grupo lo resuelva.
   C) Actúo rápida y firmemente para corregir y reorientar.
   D) Estimulo al grupo para que trabaje en el problema y estoy disponible para la discusión.

4. Ud. está considerando un gran cambio. Sus subordinados tienen una buena historia de rendimiento. Ellos están de acuerdo con la necesidad de cambio.

   A) Permito que el grupo participe en el desarrollo del cambio, pero no presiono.
   B) Anuncio los cambios y los implemento con una supervisión estrecha.
   C) Permito que el grupo formule su propia dirección.
   D) Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio.

5. El rendimiento de su grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros se han mostrado indiferentes con el cumplimiento de los objetivos propuestos. Continuamente ha sido necesario recordarles que hagan sus tareas a tiempo. En el pasado, el redefinir las funciones ha sido una ayuda.

   A) Permito que el grupo formule su propia dirección.
   B) Acojo recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan los objetivos.
   C) Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.
   D) Permito que el grupo participe en la definición de los objetivos, pero no presiono.

6. Ud. se incorporó a una situación manejada eficientemente. El administrador anterior era muy exigente. Ud. quiere mantener una situación productiva pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

   A) Hago lo que puedo para que el grupo se sienta importante y comprometido.
   B) Enfatizo la importancia de las tareas y sus plazos.
   C) Me cuido de no intervenir.
   D) Hago que el grupo se comprometa en la toma de decisiones, pero veo que los objetivos se cumplan.

7. Ud. está considerando la posibilidad de realizar cambios mayores en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho algunas sugerencias acerca del cambio necesario. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones diarias.

   A) Defino el cambio y superviso cuidadosamente.
   B) Obtengo sugerencias del grupo sobre el cambio y permito que los miembros organicen la implementación.
   C) Me muestro dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantengo el control de la implementación.
   D) Evito la confrontación: dejo las cosas solas.

8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Ud. se siente inseguro acerca de cómo está dirigiendo el grupo.

   A) Dejo al grupo solo.
   B) Discuto la situación con el grupo y luego inicio los cambios necesarios.
   C) Doy algunos pasos para dirigir a mis subordinados para que trabajen de una manera bien definida.
   D) Tengo cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinados, siendo demasiado directivo.

9. Su superior le ha asignado la dirección de una tarea fuera del horario de trabajo, haciendo las recomendaciones requeridas para el cambio. El grupo no tiene claro sus objetivos. La asistencia a reuniones de trabajo ha estado pobre. Las sesiones se han transformado en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para ayudar.

   A) Dejo que el grupo lo resuelva.
   B) Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que los objetivos se cumplan.
   C) Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.
   Permito que el grupo se comprometa estableciendo objetivos, pero no presiono.

10. Sus subordinados, generalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición de las normas.

A) Permito que el grupo se comprometa en la redefinición de las normas, pero no presiono.
B) Redefino las normas y superviso cuidadosamente.
C) Evito la confrontación, no presionando.
D) Incorporo recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan las nuevas normas.

11. Ud. ha sido promovido a una nueva posición. El supervisor anterior no estaba comprometido con los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y ese estilo de dirección. Las relaciones en el grupo son buenas.

A) Doy pasos para dirigir a los subordinados a trabajar de una manera bien definida.
B) Comprometo a los subordinados en la toma de decisiones y refuerzo las buenas contribuciones.
C) Discuto el rendimiento pasado con el grupo y luego examino la necesidad de nuevas prácticas.
D) Continúo dejando al grupo solo.

12. La información reciente indica la existencia de dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene una historia de excelentes logros. Los miembros han mantenido en forma efectiva los objetivos a largo plazo y han trabajado en armonía todo el año anterior. Todos están bien calificados para sus tareas.

A) Pruebo una solución mía con los subordinados, mientras reviso la necesidad de nuevas práctica.
B) Permito a los miembros del grupo que lo resuelvan por sí mismos.
C) Actúo rápida y firmemente para corregir y reorientar.
D) Estoy disponible para la discusión, pero tengo cuidado de no dañar las relaciones jefe- subordinados.

ANEXO G

CUESTIONARIO DE LA EFECTIVIDAD
Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER
(CEAL)

INSTRUCCIONES PARA LOS COLABORADORES

- Esta prueba consta de 12 situaciones.

- LEA cada situación atentamente y piense que haría su jefe en cada circunstancia.

- MARQUE en su hoja de respuesta la letra de la alternativa que, según Ud., describe mejor el comportamiento de su jefe en la situación que se presenta.

- MARQUE SOLO UNA ALTERNATIVA

- Debe marcar la elección para cada situación en la hoja de respuestas, colocando la letra A,B,C ó D que, según su opinión, describe mejor el comportamiento de su jefe. Escriba la letra correspondiente en los casilleros superiores numerados del 1 al 12.

- No deje ninguna pregunta sin responder.

- Responda con sinceridad y espontaneidad.

-Se garantiza el anonimato en las respuestas de este cuestionario

- No raye las hojas de preguntas, sólo en la hoja de respuesta.

- Es una prueba sin tiempo.

Indique cuál de las alternativas representa la respuesta que su jefe inmediato haría ante cada situación:

1. Los colaboradores no han estado respondiendo a la conversación amistosa y al obvio interés por el bienestar de ellos. El rendimiento del grupo se ha mantenido bajo. El jefe:

   A) Enfatiza el uso de procedimientos, uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
   B) Está disponible para la discusión, pero presiona.
   C) Habla con los colaboradores y luego establece objetivos.
   D) Se cuida de no intervenir.

2. El rendimiento observable del grupo está aumentando, el jefe se ha preocupado de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas. El jefe:

   A) Se compromete a la interacción amistosa, pero continúa asegurándose de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas de rendimiento.
   B) No ejecuta ninguna acción definida.
   C) Hace lo que puede para que el grupo se sienta importante y comprometido.
   D) Enfatiza la importancia de las tareas y sus plazos.

3. Los miembros del grupo se muestran incapaces de resolver un problema por su cuenta. Normalmente el jefe los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han estado buenas. El jefe:

   A) Compromete al grupo y juntos tratan de resolver el problema.
   B) Deja que el grupo lo resuelva.
   C) Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
   D) Estimula al grupo para que trabaje en el problema y está disponible para la discusión.

4. El jefe está considerando un gran cambio. Los colaboradores tienen una buena historia de rendimiento. Ustedes están de acuerdo con la necesidad de cambio. El jefe:

   A) Permite que el grupo participe en el desarrollo del cambio, pero no presiona.
   B) Anuncia los cambios y los implementa con una supervisión estrecha.
   C) Permite que el grupo formule su propia dirección.
   D) Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.

5. El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros se han mostrado indiferentes con el cumplimiento de los objetivos propuestos. Continuamente ha sido necesario recordarles que hagan sus tareas a tiempo. En el pasado, el redefinir las funciones ha sido una ayuda. El jefe:

   A) Permite que el grupo formule su propia dirección.
   B) Acoge recomendaciones del grupo, pero ve que se cumplan los objetivos.
   C) Redefine los objetivos y supervisa cuidadosamente.
   D) Permite que el grupo participe en la definición de los objetivos, pero no presiona.

6. El jefe se incorporó a una situación manejada eficientemente. El administrador anterior era muy exigente. Él quiere mantener una situación productiva pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente. El jefe:

   A) Hace lo que pueda para que el grupo se sienta importante y comprometido.
   B) Enfatiza la importancia de las tareas y sus plazos.
   C) Se cuida de no intervenir.
   D) Hace que el grupo se comprometa en la toma de decisiones, pero ve que los objetivos se cumplan.

7. El jefe está considerando la posibilidad de realizar cambios mayores en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho algunas sugerencias acerca del cambio necesario. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones diarias. El jefe:

   A) Define el cambio y supervisa cuidadosamente.
   B) Obtiene sugerencias del grupo sobre el cambio y permite que los miembros organicen la implementación.
   C) Se muestra dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantiene el control de la implementación.
   D) Evita la confrontación: dejo las cosas solas.

8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. El jefe se siente inseguro acerca de cómo está dirigiendo el grupo. El jefe:

   A) Deja al grupo solo.
   B) Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
   C) Da algunos pasos para dirigir a los colaboradores para que trabajen de una manera bien definida.
   D) Tiene cuidado de no dañar las relaciones jefe - colaboradores, siendo demasiado directivo.

9. Su superior le ha asignado la dirección de una tarea fuera del horario de trabajo, haciendo las recomendaciones requeridas para el cambio. El grupo no tiene claro sus objetivos. La asistencia a reuniones de trabajo ha estado pobre. Las sesiones se han transformado en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para ayudar. El jefe:

   A) Deja que el grupo lo resuelva.
   B) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero ve que los objetivos se cumplan.
   C) Redefine los objetivos y supervisa cuidadosamente.
   D) Permite que el grupo se comprometa estableciendo objetivos, pero no presiona.

10. Los colaboradores, generalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a la reciente redefinición de las normas. El jefe:

   A) Permite que el grupo se comprometa en la redefinición de las normas, pero no presiona.
   B) Redefine las normas y supervisa cuidadosamente.

C) Evita la confrontación, no presiona.
D) Incorpora recomendaciones del grupo, pero ve que se cumplan las nuevas normas.

11. El jefe ha sido promovido a una nueva posición. El supervisor anterior no estaba comprometido con los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y ese estilo de dirección. Las relaciones en el grupo son buenas. El jefe:

A) Da pasos para dirigir a los colaboradores a trabajar de una manera bien definida.
B) Compromete a los colaboradores en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones.
C) Discute el rendimiento pasado con el grupo y luego examina la necesidad de nuevas prácticas.
D) Continúa dejando al grupo solo.

12. La información reciente indica la existencia de dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene una historia de excelentes logros. Los miembros han mantenido en forma efectiva los objetivos a largo plazo y han trabajado en armonía todo el año anterior. Todos están bien calificados para sus tareas. El jefe:

A) Prueba una solución de él con los colaboradores, mientras revisa la necesidad de nuevas prácticas.
B) Permite a los miembros del grupo que lo resuelvan por sí mismos.
C) Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
D) Está disponible para la discusión, pero tiene cuidado de no dañar las relaciones jefe-colaboradores.