

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE SOLUCIONES INTEGRALES G-FORCE C.A**

Presentado por:  
**Ing. Peña Rojas Anderson Moisés**  
para optar al título de  
**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor  
**Prof. Carlos Mazquiarán**

Caracas, diciembre de 2013

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERECTORADO ACADÉMICO**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SOLUCIONES INTEGRALES G-FORCE C.A**

Presentado por:  
**Ing. Peña Rojas Anderson Moisés**  
para optar al título de  
**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor  
**Prof. Carlos Mazquiarán**

Caracas, diciembre de 2013

## DEDICATORIA

*Este trabajo está dedicado con mucho cariño a mi familia, gracias por todo su apoyo, por su presencia y amor infinito. Puedo decir con orgullo que tengo todo lo que necesito, los tengo a ustedes... Mi tesoro máspreciado.*

*A mi madre por su entrega y lucha constante, por haber puesto el título de madre por encima de todos los demás, por tu cariño, aliento y apoyo; todo lo que soy lo soy gracias a ti.*

*A mi padre el trabajador incansable, gracias por levantarte cada día y salir a luchar por tu familia. Eres un ejemplo de constancia, humildad y sencillez*

*A mi esposa por su cariño, apoyo y comprensión. Por tomar de mi mano cada día e iluminar mi vida con una sonrisa. Gracias por todo tu amor.*

*A mis hermanos por ser mis segundos padres. Por haber tomado esa responsabilidad sobre sus hombros y siempre estar allí para mí.*

*Este triunfo es de ustedes, sin Dios y la familia nada sería posible.*

*El secreto de una vida rica es tener  
más comienzos que finales.*

*(David Weinbaum)*

*Para mi hoy no acaba una historia,  
hoy comienza una nueva página.*

## AGRADECIMIENTO

- *A Dios por regalarme la vida, por darme muestras irrefutables de su presencia bondad y amor.*
- *A la Universidad Católica Andrés Bello, a todos sus profesores y personal administrativo, por su calidez humana, atención y profesionalismo.*
- *A Soluciones Integrales G-Force, por haber permitido la realización de éste proyecto.*
- *Al profesor Carlos Mazquiarán, por su asesoría y consejo.*
- *A mis padres: Odilia y Andrés. Que durante toda mi vida me han llenado de afecto y apoyo. Gracias por hacer de mí la persona que soy y por impulsarme a ser mejor cada día.*
- *A mi esposa Gloria, por todo su amor, por apoyarme incondicionalmente, alentarme y comprenderme.*
- *A Mis hermanos: Cecilia, Jesús y Angie. Por haberse convertido en mis segundos padres, por todo su apoyo, cariño y comprensión.*
- *A mis amigos y compañeros, por estar presentes compartiendo tantos momentos importantes.*
- *A todos aquellos que están presentes en mi mente y en mi corazón.*

*A todos gracias.*

Caracas, 05 de diciembre de 2013

Directora del Programa Gerencia de Proyectos  
Estudios de Postgrado  
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)  
Presente.-

Referencia: **Aprobación del Asesor**

Tengo a bien dirigirme a usted a fin de informarle que he leído y revisado el Trabajo Especial de Grado titulado: **“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SOLUCIONES INTEGRALES G-FORCE C.A”**, presentado por Anderson Moisés Peña Rojas, titular de la cédula de identidad N°. 18.040.582, como parte de los requisitos para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 05 días del mes de diciembre de 2013.

---

**Prof. Carlos Mazquiarán**  
**C.I. N°. 3.981.161**

Caracas, 05 de diciembre de 2013.

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado en Gerencia de Proyectos

Núcleo Caracas.

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al Ingeniero, **ANDERSON MOISÉS PEÑA ROJAS**, C.I. **18.040.582**, quien labora en nuestra empresa "**SOLUCIONES INTEGRALES G-FORCE C.A**", a hacer uso de la información proveniente de esta organización, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevaron a la realización del Trabajo Especial de Grado "**INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SOLUCIONES INTEGRALES G-FORCE C.A**", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

---

**Héctor Guevara**  
**Gerente General Soluciones Integrales G-Force C.A**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERECTORADO ACADÉMICO**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN**

**POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SOLUCIONES INTEGRALES G-FORCE C.A**

Autor: Anderson Moisés Peña Rojas.  
Asesor: Prof. Carlos Mazquiarán  
Año: 2013

## **RESUMEN**

Soluciones Integrales G-Force C.A, es una empresa de consultoría de sistemas que durante el año 2012, sufrió un drástico y acelerado crecimiento, provocando que sus accionistas identificaran la necesidad de definir formalmente varios de los procesos de la gerencia de proyectos y la estrategia para la organización. Debido a la falta de información necesaria para lograr este propósito, se inició un análisis de dos de las más importantes variables dentro del comportamiento organizacional: el liderazgo y la cultura organizacional. Planteando la interrogante que originó la investigación: ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en la cultura organizacional de Soluciones Integrales G-Force C.A? Para responderla se llevó a cabo una investigación de tipo analítica, compuesta por cuatro fases: un diagnóstico de la cultura organizacional, un diagnóstico de las habilidades gerenciales y de liderazgo, la identificación de los roles de liderazgo apropiados para la organización y el establecimiento de la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional existente. El marco teórico conceptual así como los instrumentos de recolección de información se fundamentarán en el sistema de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn (2006). Finalizado el trabajo investigativo, pudo concluirse que la cultura existente en la organización es de mercado, en contraposición con la cultura de clan deseada; De igual manera, las habilidades gerenciales aplicadas estaban orientadas a la flexibilidad y al control, no siendo las más adecuadas para las culturas diagnosticadas; Se identificaron los roles de mentor y facilitador como los más apropiados para SIG-Force al determinar que existe una clara influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional existente, evidenciando que los líderes deben ser los primeros agentes de cambio hacia la transformación de la cultura de mercado existente a la cultura de clan deseada.

**Palabras Clave:** Cultura Organizacional, Habilidades Gerenciales, Liderazgo, Estilo de Liderazgo, Roles de liderazgo, *Competing Value Framework*, Sistema de Valores en Competencia.

**Línea de Trabajo:** Comportamiento Organizacional.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
LISTA DE CUADROS .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN .....	3
Planteamiento del problema .....	3
Formulación del problema.....	5
Sistematización del problema .....	5
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos .....	5
Justificación e importancia de la investigación.....	6
Delimitación y alcance de la investigación.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
Antecedentes de la investigación.....	9
Bases teóricas .....	14
Cultura organizacional .....	14
Dimensiones y componentes de la cultura organizacional .....	17
Liderazgo .....	20
La relación entre liderazgo y cultura organizacional .....	25
El <i>Competing Value Framework (CVF)</i> .....	28
La cultura organizacional y el liderazgo en la gerencia de proyectos .....	40
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	47
Tipo de investigación .....	47
Diseño de la investigación .....	48
Unidad de análisis.....	50
Población .....	50
Técnicas de recolección de datos.....	51
Fases de la investigación.....	52

Operacionalización de los objetivos de la investigación .....	54
Estructura desagregada de trabajo.....	58
Consideraciones éticas.....	59
Cronograma de actividades .....	60
Presupuesto de la Investigación .....	62
<b>CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>64</b>
Reseña organizacional .....	64
Imagen corporativa .....	64
Lineamientos estratégicos .....	65
Valores corporativos .....	66
Valores personales .....	66
Estructura organizativa .....	67
Ubicación geográfica .....	70
<b>CAPÍTULO V. DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>
Objetivo 1: Diagnosticar el tipo de cultura organizacional existente en la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A.....	71
Objetivo 2: Identificar las habilidades gerenciales aplicadas por los líderes de la empresa Soluciones Integrales G-Force. C.A.....	82
Objetivo 3: Determinar los roles de liderazgo apropiados para la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A. ....	95
Objetivo 4: Establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A y la cultura organizacional predominante.....	102
<b>CAPÍTULO VI. LA PROPUESTA .....</b>	<b>106</b>
<b>CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>119</b>
<b>CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>122</b>
Conclusiones .....	122
Recomendaciones .....	124
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>126</b>
[ANEXO A] Management Skills Assessment Instrument MSAI .....	129
[ANEXO B] Organizational Culture Assessment Instrument OCAI.....	136
[ANEXO C] Guía de entrevista: Directores de SIG-Force C.A .....	141

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pág.
1 Los factores ambientales como entradas en los procesos de la gerencia de proyectos .....	45
2 Distribución de la población del estudio .....	50
3 Tabla de operacionalización de los objetivos de la investigación.....	55
4 Descripción de las partidas utilizadas en el presupuesto de la investigación.....	62
5 Resumen de recursos a utilizar por año.....	63
6 Detalle de la partida de materiales y suministros (PART-001) .....	63
7 Detalle de la partida de servicios no personales (PART-002) .....	63
8 Evaluación de la cultura organizacional .....	72
9 Evaluación de las características dominantes de la organización.....	74
10 Evaluación del liderazgo organizacional .....	75
11 Evaluación del estilo gerencial .....	76
12 Evaluación del adhesivo organizacional.....	77
13 Evaluación del énfasis estratégico de la organización .....	78
14 Evaluación de los criterios de éxito de la organización .....	79
15 Segmentación de resultados de acuerdo a las variables demográficas.....	81
16 Evaluación de las habilidades de gerencia y liderazgo .....	84
17 Comparación habilidades de gerencia y liderazgo por tipo de cultura organizacional .....	93
18 evaluación de la cultura organizacional de los directores de SIG-Force C.A. ....	96
19 Importancia de las habilidades de gerencia para los directores de SIG-Force C.A.	98
20 Los roles de liderazgo para Soluciones Integrales G-Force.....	102

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA	Pág.
1.Línea de tiempo de las principales investigaciones sobre cultura organizacional.....	15
2.Dimensiones de la cultura organizacional .....	17
3. Cómo emergen las culturas .....	20
4. Línea de tiempo de las principales teorías de liderazgo.....	21
5. El modelo del liderazgo situacional .....	23
6. El sistema de valores en competencia. Cultura, liderazgo, criterios de efectividad y teoría gerencial. ....	30
7. Tipos de cultura.....	31
8. Perfil de la cultura organizacional.....	32
9. Habilidades críticas de gerencia .....	35
10. Perfiles de las habilidades de gestión .....	40
11.Esquema para seleccionar los diseños de investigación .....	49
12. Estructura desagregada de trabajo de la investigación.....	58
13. Cronograma de actividades del proyecto de investigación .....	61
14. Imagen corporativa de Soluciones Integrales G-Force .....	65
15. Organigrama de Soluciones Integrales G-Force C.Aal año 2012 .....	69
16. Mapa de ubicación de Soluciones Integrales G-Force C.A .....	70
17.Resultados generales de la evaluación de la cultura organizacional .....	72
18.Resultados de la evaluación de las características dominantes de la organización	74
19. Resultados de la evaluación del liderazgo organizacional .....	75
20. Resultados de la evaluación del estilo gerencial.....	76
21. Resultados de la evaluación del adhesivo organizacional .....	77
22. Resultados de la evaluación del énfasis estratégico de la organización .....	78
23. Resultados de la evaluación de los criterios de éxito de la organización.....	79
24. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales de los líderes de la organización.....	85
25. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales en la cultura de ausencia de jerarquía (cuadrante de flexibilidad).....	86
26. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales en la cultura de jerarquía (cuadrante de control) .....	87
27. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales en la cultura de clan (cuadrante interno).....	88
28. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales en la cultura de mercado (cuadrante externo) .....	89
29. Resultados de la evaluación del comportamiento gerencial.....	90
30. Resultados de la evaluación de la expectativa de eficiencia.....	91

31. Resultados de la evaluación de la importancia para la organización .....	92
32. Gráfico comparativo de los resultados de la cultura organizacional del total de la población versus los directores de SIG-Force C.A.....	97
33. Importancia de las habilidades de gerencia y liderazgo según los directores de SIG-Force C.A.....	99

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas vivos, nacen, crecen, se desarrollan y afrontan el reto de perdurar en el tiempo; por ello necesitan adaptarse y estabilizarse en medio de una dinámica de cambios constantes.

Esta razón ha despertado un creciente interés por estudiar el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de describir, comprender, predecir y controlar el modo en que se comportan los individuos que componen y dirigen las mismas. De igual modo, múltiples investigaciones como las de Schein (2010), Robbins (2010), Cameron, Quinn, Degraff y Thakor (2006), Centeno (2006) y Mozaffari (2008), entre otras, han establecido una relación entre el éxito empresarial y el comportamiento organizacional. De los comportamientos de las organizaciones, dos de los más importantes son: la cultura organizacional y el liderazgo. El primero se refiere al conjunto de actitudes, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, mientras que el segundo se entiende como la influencia ejercida por un individuo para modificar de alguna manera la conducta de un número de personas, y alcanzar un objetivo.

La cultura organizacional y el liderazgo están íntimamente relacionados, así lo explica Molero (2002): Por una parte los líderes se ven influenciados por las condiciones propias que impone la cultura en que se encuentran, mientras que por otra el líder ejerce el rol de gestor de la cultura, creando, afianzando o cambiando una determinada cultura. De igual manera el rol de liderazgo aplicado se corresponde con las habilidades de gerencia ejercidas por el líder.

En tal sentido, la presente investigación planteó una solución a la necesidad de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A de diagnosticar la cultura organizacional y el estilo de liderazgo aplicado por los gerentes, con el fin de analizar la incidencia que este estilo está causando en la cultura de la organización, para de esta forma sentar las bases para los cambios organizacionales que se propone iniciar.

El presente Trabajo Especial de Grado se estructuró en ocho capítulos. Los mismos se describen brevemente a continuación:

El Capítulo I “**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**” describe el problema que motivó la realización de la investigación, el contexto en el que surge, las necesidades que la

originan, los objetivos, alcance y delimitación de la misma, así como los argumentos que lo justifican y sustentan su importancia

El Capítulo II “**MARCO TEÓRICO**” explica, de manera detallada, los antecedentes de la investigación así como los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la misma.

El Capítulo III “**MARCO METODOLÓGICO**” detalla la metodología, el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la operacionalización de los objetivos y las consideraciones éticas de la investigación.

El Capítulo IV “**MARCO ORGANIZACIONAL**” presenta la información referente a la empresa: reseña histórica, visión, misión, valores, estructura organizacional y en general el contexto organizacional en el que se desarrolla la investigación

El capítulo V “**DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**” que constituye el eje central de la investigación, donde desarrollan los objetivos planteados y se da respuesta a las interrogantes de la investigación.

El capítulo VI “**LA PROPUESTA**” muestra para qué sirve la información procesada en la organización, a través del “informe de resultados del análisis de la influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional de Soluciones Integrales G-Force” presentado a los directores de la empresa.

El capítulo VII “**EVALUACIÓN DEL PROYECTO**” donde se revisaron los objetivos planteados y el grado de cumplimiento de los mismos.

El capítulo VIII “**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**” recoge las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de los objetivos de la investigación.

Por último se presentan las referencias consultadas y mencionadas en el Trabajo Especial de Grado.

# **CAPÍTULO I**

## **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo describe la propuesta de investigación, que incluye el planteamiento y formulación del problema así como los objetivos, justificación y alcance de la investigación a realizar.

### **Planteamiento del problema**

La cultura organizacional es uno de los temas que genera mayor interés dentro de los estudios que abordan el comportamiento organizacional. Según Amorós (2007) la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

Sepúlveda (2004) explica que estudiar la cultura, es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones. Podría decirse entonces que diagnosticar la cultura, es esencial para que los líderes de las organizaciones puedan promover un mejor desempeño empresarial y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por tanto, la cultura organizacional contribuye al entendimiento de las relaciones de poder internas, las reglas no escritas, y en general una serie de comportamientos que de otra manera no podrían ser analizados y son la base para planear unas estrategias coherentes con la realidad de la organización.

Por otra parte el liderazgo, puede entenderse de acuerdo a Benavides (2004) como “el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de ciertos objetivos” (p. 180). Esta influencia, viene dada por el conjunto de acciones que realiza el líder, para modificar de alguna manera la conducta a un número de personas, y de esta manera lograr un objetivo duradero en el tiempo. Mientras que el estilo de liderazgo, es el enfoque con el que el líder ejerce una influencia sobre sus seguidores. Amorós (2007) explica también, la existencia de algunas divergencias sobre el concepto de liderazgo y de múltiples teorías sobre el mismo, sin embargo hay un

acuerdo generalizado en que el liderazgo incluye un proceso de influencia sobre un grupo de personas para el cumplimiento de una meta.

Schein (2010), asegura que la cultura y el liderazgo están interrelacionados, delegando al líder el rol de gestor de la cultura organizacional. Destaca además que la necesidad del conocimiento profundo de las manifestaciones culturales para interpretar lo que ocurre y como abordarlo. En efecto, esta relación entre cultura y liderazgo es el punto de partida del diagnóstico o cambio organizacional y son cada vez más las organizaciones que identifican esta necesidad y dedican tiempo y recursos para el análisis de estos fenómenos, al comprender que los mismos inciden drásticamente en factores como el éxito empresarial, la productividad, el desempeño, el compromiso de los empleados, la alineación estratégica, entre otros.

Soluciones Integrales G -Force C.A, es una empresa de consultoría de sistemas joven en el mercado, que inició como un emprendimiento de dos consultores especialistas en el área técnica de sistemas y seguros. Sin embargo a la fecha, luego de tres años, cuenta con más de veinte empleados y brinda sus servicios a importantes empresas del ramo asegurador venezolano. Este drástico y acelerado crecimiento ha motivado que los accionistas identifiquen la necesidad de definir formalmente múltiples aspectos de su estrategia y estilo gerencial.

Soluciones Integrales G-Force C.A, no poseía información suficiente para emprender los cambios organizacionales que se planteaba, por tal razón y al tratarse de una empresa donde el recurso humano es el principal activo, los interesados decidieron iniciar un diagnóstico de cultura organizacional y del estilo liderazgo aplicado por los gerentes, con el fin de analizar la influencia que este estilo causa en la cultura de la organización y que a su vez sirviera como base para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Dentro del marco anterior, surgió la presente investigación, cuyo objetivo fue brindar una solución a la situación planteada y responder las siguientes interrogantes:

## **Formulación del problema**

¿Cómo influye el estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A en la cultura organizacional existente?

## **Sistematización del problema**

¿Cuál es el tipo de cultura organizacional existente en la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A?

¿Cuáles son las habilidades gerenciales aplicadas por los líderes de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A?

¿Cuáles son los roles de liderazgo apropiados para la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A?

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional de Soluciones Integrales G-Force C.A?

## **Objetivos de la investigación**

Para Hurtado (2008) Los objetivos de investigación están orientados al logro de conocimiento y están definidos como “la manifestación de un propósito, una finalidad, y está dirigida a alcanzar un resultado, una meta o un logro. Los objetivos representan el para qué de una acción. ” (p.31).

A continuación se presentan los objetivos de la investigación:

### **Objetivo general**

Analizar la influencia del estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A en la cultura organizacional existente.

### **Objetivos específicos**

Diagnosticar el tipo de cultura organizacional existente en la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A.

Identificar las habilidades gerenciales aplicadas por los líderes de la empresa Soluciones Integrales G-Force. C.A.

Determinar los roles de liderazgo apropiados para la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A.

Establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A y la cultura organizacional predominante.

### **Justificación e importancia de la investigación**

Según Amorós (2007) las organizaciones; hasta mediados de los años ochenta; eran en su mayoría concebidas como un medio racional mediante el cual se coordinan y controlan un grupo de personas. Sus niveles organizacionales eran verticales (departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares). Pero la realidad es que las organizaciones son mucho más que eso, al igual que los individuos tienen una personalidad propia, pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o protectoras innovadoras o conservadoras.

De acuerdo con Candiales (2008), la gerencia de hoy en día para alcanzar el éxito empresarial, debe administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y el trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como el aprendizaje, la negociación de recursos vitales y la sensibilidad humana.

En concordancia, las organizaciones han entendido cada vez más la relación existente entre el éxito empresarial y la correcta gerencia de los recursos humanos y con ello, la necesidad de entender la cultura organizacional, pues los representa, los identifica y contiene las normas, políticas, procedimientos y características que definen el comportamiento interno así como las relaciones con el entorno.

Con base en lo anterior, puede decirse que el diagnóstico de la cultura organizacional y del liderazgo aplicado por los gerentes, constituyen un estudio fundamental, que sirve como base para la planificación estratégica y la toma de decisiones de una empresa. Por tanto, un análisis de la influencia del estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de Soluciones Integrales G-Force C.A sobre la cultura organizacional existente, constituye una investigación de vital importancia, permitiendo: diagnosticar la cultura y

el liderazgo presentes en la organización, establecer si el estilo de liderazgo corresponde con el tipo de cultura existente y analizar la influencia que este estilo tiene sobre la cultura organizacional. Todo esto constituirá la base para la planificación estratégica, la toma de decisiones y el punto de partida para futuras investigaciones que se planteen en la organización.

En una perspectiva teórica, la investigación se justifica ya que aborda tópicos fundamentales del comportamiento organizacional, tales como la cultura organizacional y el liderazgo.

Desde el punto de vista metodológico la investigación se justifica porque se desarrollaron instrumentos para la recolección de información sobre la situación existente de la empresa y los datos obtenidos al aplicarlos, fueron la base del análisis. Se fundamentaron en un modelo ampliamente aceptado y reconocido como el *Competing Value Framework* de Cameron y Quinn.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justifica, ya que dio respuesta a la necesidad existente en la organización de recolectar y analizar información acerca de su cultura, estilo de liderazgo y habilidades gerenciales de sus líderes, para con ella poder definir formalmente múltiples aspectos de su estrategia y en general de la gerencia de los proyectos.

### **Delimitación y alcance de la investigación**

El propósito de la investigación fue analizar la influencia del estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A en la cultura organizacional predominante.

No se contempló el análisis de otras posibles relaciones existentes entre las habilidades gerenciales, el liderazgo y la cultura organizacional, tampoco el estudio de ningún otro tema referente a los comportamientos organizacionales distintos a los antes mencionados.

La investigación se llevó a cabo en las oficinas de Soluciones Integrales G-Force C.A, ubicadas en la Av. San Ignacio del Loyola. Res. San Ignacio. Torre B Piso 3, Ofic. 3-2. Caracas – Venezuela.

La aplicación de los instrumentos de recolección de información, a los empleados que se encuentren prestando servicios profesionales en lugares distintos a las oficinas de la empresa, se realizó utilizando medios electrónicos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

De acuerdo con Balestrini (2006): “El marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico para el estudio” (p. 91). A continuación se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos sobre los cuales se sustentó la investigación.

#### **Antecedentes de la investigación**

La presentación de los antecedentes tiene como propósito principal reseñar estudios anteriores que sustenten la investigación y permitan evaluar diferentes enfoques teóricos y metodológicos, utilizados por otros investigadores para abordar problemáticas estrechamente relacionadas con la situación que se presenta.

En los antecedentes se presenta una visión panorámica o corta de la revisión de literatura relevante y actualizada, relacionada con el tema de estudio y el problema, como se ha estudiado antes; que soluciones se ha propuesto y de qué forma se ha abordado. (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p. 125)

En tal sentido se presentan, un grupo de Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado de Maestría y Artículos Arbitrados que sirvieron como antecedentes para la investigación:

#### **Trabajos de Grado de Maestría**

Centeno (2006), en su Trabajo de Grado de Maestría **Validación de la relación entre éxito de proyectos, cultura organizacional y competencia de los gerentes de proyectos según el modelo SPV**. Presentado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos, expone como eje central de la investigación generar un sistema de razonamiento práctico a partir del modelo SPV, que se evaluó mediante el juicio de expertos. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de trabajo de campo, de tipo descriptiva utilizando como instrumento de recolección de información un

cuestionario que luego del análisis de resultados permitió concluir la solidez de los argumentos que justifican las relaciones y elementos del modelo SPV, la investigación determinó que existe conciencia acerca del efecto de una cultura organizacional promotora de gestión por proyectos en la efectividad del equipo, pero se recomendó formar más a los gerentes de proyectos en las teorías asociadas al tópico.

Este Trabajo de Grado de Maestría se considera como antecedente ya que en sus fases de diagnóstico aborda en gran medida los objetivos específicos de la presente investigación: El diagnóstico de la cultura organizacional y el diagnóstico del liderazgo gerencial aplicado. De igual manera proporciona una visión general acerca de la relación de las estrategias organizacionales y las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos.

**Palabras clave:** Factores de Éxito en Proyectos, Cultura Organizacional, Gerencia de Proyectos, Modelo SPV.

### **Trabajos Especiales de Grado**

Vázquez (2009) En su Trabajo Especial de Grado titulado **La cultura organizacional presente en Dyco Telecom, C.A: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial**, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, planteó como objetivos central de su investigación: describir la cultura organizacional presente en la organización y determinar el tipo de liderazgo gerencial existente, para identificar ventajas de la cultura corporativa asociadas al fortalecimiento del estilo gerencial de la organización y con ello reconocer la estrategia que permita maximizar los beneficios de esta cultura. Para ello fundamentó su investigación en un estudio de tipo descriptivo, basado en la observación directa y la aplicación de cuestionarios.

La mencionada investigación aporta elementos de interés en cuanto a la manera de abordar el problema y la formulación de los objetivos. De igual modo, el estudio se desarrolló en una empresa venezolana especialista en servicios tecnológicos lo cual encaja dentro del marco organizacional de la presente investigación.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, liderazgo gerencial.

Cardiales (2008) Presentó el Trabajo Especial de Grado **Análisis de la cultura organizacional actual 2008 de C.A De Seguros Ávila**. Para optar al título de especialista en recursos humanos. Su estudio comprendió la elaboración de un diagnóstico de la empresa de Seguros Ávila, a los fines de verificar si cultura organizacional para el año 2008, apoyaba la ejecución de la estrategia del negocio.

El diagnóstico se enmarcó en una metodología de investigación analítica, que permitió conocer la situación real de la organización para corregir los problemas y aprovechar las fortalezas. En síntesis el estudio buscó dejar por sentado que la cultura organizacional es un elemento de fundamental importancia estratégica ya que es un elemento definidor de la excelencia organizacional al tratarse ésta de la personalidad de la organización.

Este estudio diagnóstico posee un extenso y fundamentado marco teórico-conceptual que aborda la temática de la presente investigación. De igual manera, la óptica brindada por el autor en el análisis de resultados, generación de conclusiones y formulación de recomendaciones constituyen un punto de referencia.

**Palabras clave:** Estrategia Organizacional, Cultura Organizacional, Diagnóstico Estratégico.

Jiménez (2006) en su Trabajo Especial de Grado **Percepción de la cultura organizacional de una institución pública en una muestra de su personal durante el segundo semestre de 2006 (Caso Ministerio del Ambiente, Venezuela)**, para optar al título de Especialista en Gerencia Pública, realizó una aproximación al conocimiento de la cultura organizacional del Ministerio del Ambiente, a los fines de analizar su incidencia en la eficacia de la gestión, en razón de que esta podría convertirse en el eje central a partir del cual se emprenda una transformación organizacional. Metodológicamente el estudio fue de tipo descriptivo y basado en técnicas cualitativas y cuantitativas.

Como resultado de la investigación se verificaron diversos rasgos sobre los cuales es preciso reflexionar a fin de alcanzar las exigencias que plantea el camino hacia la calidad en la prestación y producción de servicios y bienes públicos destinados a satisfacer las necesidades colectivas, debido principalmente a que no pudo

determinarse la existencia de una cultura predominante, sino una composición de diversas subculturas.

La citada investigación aporta una detallada operacionalización de las variables utilizadas para la elaboración de un instrumento de recolección de información, cobrando mayor importancia por tratarse de un estudio de la cultura organizacional enmarcado en del tipo de investigación descriptiva basada en un diseño cualitativo-cuantitativo.

**Palabras clave:** Gestión Empresarial, Cultura Organizacional, Instituciones Públicas.

Urbano (2008). Presentó el Trabajo Especial de Grado titulado **Modelo para la gestión del cambio de cultura organizacional durante el proceso de adquisición/fusión de empresas que operan en Venezuela**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. En dicho estudio se revisaron una serie de aspectos teóricos relacionados a la cultura organizacional, fusiones y adquisiciones de las empresas y la gestión del cambio, buscando crear un contexto bajo el cual se pudiese desarrollar una propuesta de modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional durante el proceso de fusión o adquisición empresarial. Para plantear el referido modelo, se efectuó una revisión documental, se identificaron indicadores y posteriormente se planteó un modelo basado en las áreas de conocimientos de la gerencia de proyectos expuestas en el PMI, con el objetivo de ofrecer un listado de actividades y consideraciones que deben ser tomadas en cuenta por los líderes empresariales antes, durante y después de la integración de sus empresas.

Esta investigación se enmarcó en el tipo de investigación aplicada con una metodología proyectiva basada en una investigación documental. Dentro de su diseño de investigación aporta un sólido modelo para la gestión del cambio, de igual manera proporciona una serie de recomendaciones a tomar en cuenta acerca de la importancia de la documentación de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Gestión del Cambio, Cultura Organizacional, Fusión, Adquisición, Integración de Empresas.

## Artículos arbitrados

Rodríguez y Latorre (2011) publicaron el artículo **Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena**, de la revista de la construcción de Chile, donde expusieron la necesidad de profundizar la generación de documentación acerca de la cultura organizacional y el liderazgo. Con el propósito de comprender la naturaleza intrínseca de la industria de la construcción, su dinámica interna y las motivaciones de quienes la conforman. Este estudio a pequeña escala; como los mismos autores lo describen; identifica la cultura predominante en la industria de la construcción en Chile, a partir de la percepción de los profesionales del rubro. Al mismo tiempo identifica las expectativas de los profesionales respecto de qué cultura quisieran que primara y analiza estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura.

Este artículo introduce conceptos importantes sobre la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo. Por otra parte al tratarse de un estudio de campo, pudieron observar características importantes en cuanto al planteamiento de un modelo de recolección de información y de presentación de resultados que servirán como bases para el tema de estudio.

**Palabras clave:** Cultura, Liderazgo, Construcción en Chile.

Borjas (2010), escribió el artículo **Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana**, para la revista ANALES de la Universidad Metropolitana, centrando su investigación en la descripción de las características presentes en la praxis gerencial, a la luz de los supuestos teóricos de Cameron y Quinn (2005) en cuanto a cultura y liderazgo organizacional en una empresa de servicios venezolana. El diseño fue complementario, en la fase cuantitativa participaron veintinueve gerentes y en la cualitativa catorce. Los métodos utilizados fueron: el *instrumento Management Skills Assesment Instrument [MSAI* de Cameron y Quinn (2005)] y la entrevista en profundidad. Los resultados en la fase cuantitativa determinaron la presencia de las características de la cultura del clan, los líderes ejercen los roles de mentores y facilitadores; en el análisis cualitativo emergió la cultura organizacional con dos sub-categorías: cultura empresarial y cultura nacional.

Esta investigación aporta importantes conceptos del área de liderazgo y cultura organizacional, de igual manera introduce uno de los modelos más ampliamente aceptados para el diagnóstico de la cultura organizacional, como lo es el sistema de valores en competencia, propuesto por Cammeron y Quinn (2005) en el cual se fundamenta el diseño de la presente investigación.

**Palabras clave:** Liderazgo, Cultura Nacional, Cultura Empresarial y Aprendizaje Organizacional.

### **Bases teóricas**

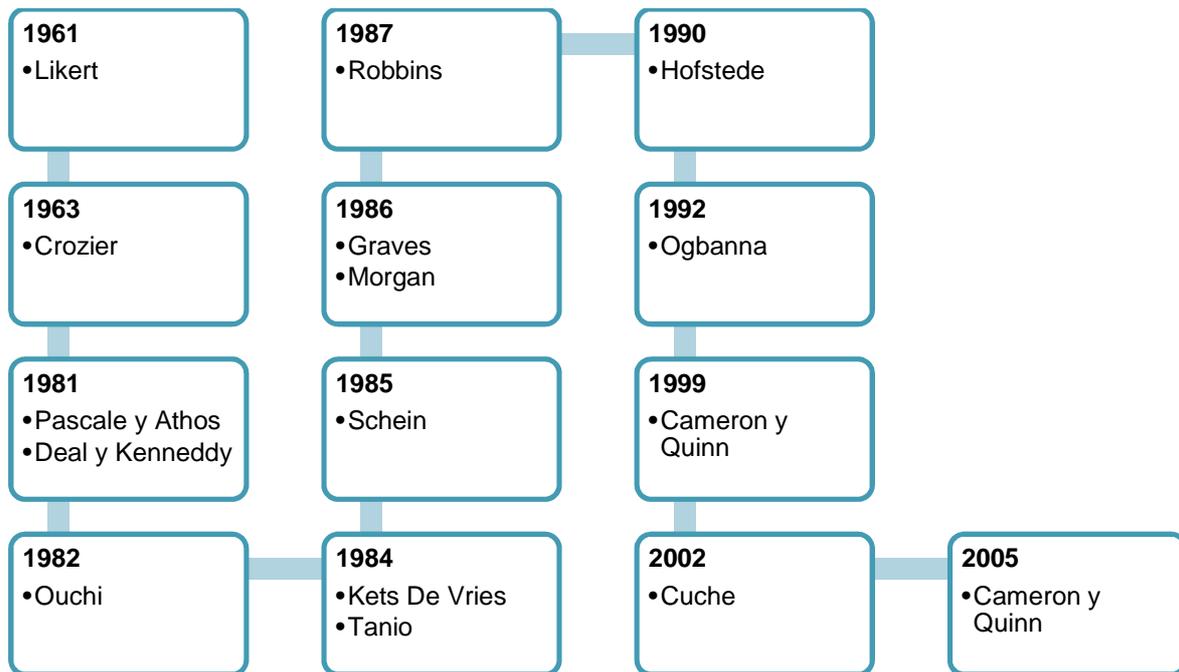
Una vez que el problema de investigación ha sido delimitado a unas dimensiones manejables, se hace indispensable elaborar el marco de referencia teórico que oriente el estudio en todos sus aspectos. Para Balestrini (2006):

La fundamentación teórica determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación; y muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad del estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema preposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico. (p. 91).

En este sentido se presenta a continuación las bases teóricas sobre las que se fundamentó la investigación

### **Cultura organizacional**

Mozzafari (2008), explica que el concepto de cultura organizacional históricamente ha sido criticado por ser conceptualmente débil, en gran medida porque ha sido definido de muchas maneras y cada definición responde a un enfoque diferente. La siguiente figura resume las principales investigaciones sobre el tema realizadas a lo largo de la historia:



**Figura 1. Línea de tiempo de las principales investigaciones sobre cultura organizacional**

Fuente: Borjas (2010), p. 141

A pesar de esta diversidad en los conceptos, Schein en 1992 publicó el libro: Cultura Organizacional y Liderazgo, proponiendo una definición fundamentada niveles, que hizo que más investigadores aceptaran el concepto de cultura organizacional como multidimensional y multinivel. Toca y Carrillo (2009) explican sobre los niveles de la cultura organizacional, lo siguiente:

El primer nivel consiste en las acciones y las estructuras organizacionales visibles, tales como: el código de vestimenta, políticas y procedimientos. Este nivel de cultura puede ser fácilmente observable.

El segundo nivel consiste en los valores expresados públicamente por la organización, como las estrategias, metas y filosofías. Aunque no tan observables como los elementos del primer nivel, estos valores pueden determinarse por las normas y cómo se hacen las cosas en la organización.

El tercer nivel consta de los supuestos básicos, o creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos. Estos determinan las normas de comportamiento (Cómo debería comportarse la gente) y valores de la organización (Las cosas que son altamente valoradas).

Mozzafari (2008), expone en su investigación que los elementos visibles creados por una organización en el primer nivel se tratan como cultura objetivo de la organización, mientras que los elementos en el segundo y tercer nivel están relacionados con la cultura organizacional subjetiva. La mayoría de los investigadores coinciden en que la cultura subjetiva es más importante como factor determinante de las creencias, actitudes y comportamientos, y que en consecuencia proporciona una base más distintivo para la caracterización e interpretación de similitudes y las diferencias entre las personas en diferentes organizaciones.

La cultura organizacional puede definirse entonces como:

Un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura organizacional incluye:

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del diseño.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes. (Amorós, 2007, p. 229)

El término cultura organizacional se usa comúnmente, como si las organizaciones tuvieran una cultura monolítica, sin embargo la mayoría de las organizaciones tienen más de un conjunto de creencias que influyen en el comportamiento de sus miembros. Robbins (2004) define la fuerza de la cultura organizacional como “el acuerdo entre miembros de una organización acerca de la importancia de valores específicos” p. 526.

A raíz del concepto de fuerza de cultura se desprenden los de cultura organizacional fuerte, cultura organizacional débil y subculturas:

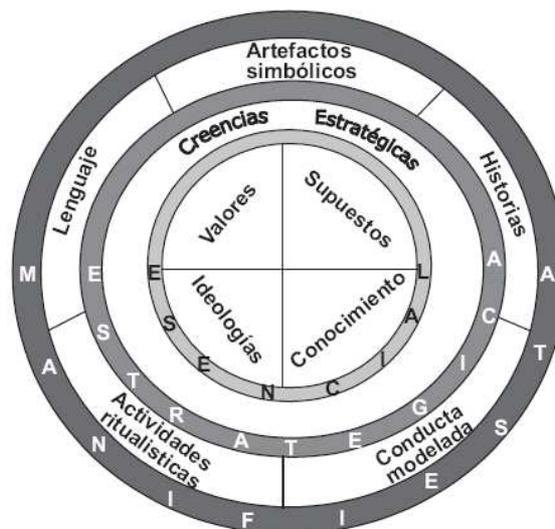
- Cultura dominante: cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.
- Subculturas: mini culturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.
- Valores centrales: valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.
- Cultura fuerte: cultura en la que los valores centrales son sostenidos con firmeza y son ampliamente compartidos. La cultura fuerte tiende a disminuir la rotación.

- Cultura débil: los valores centrales son rechazados u obviados por una parte considerable de la masa laboral de la organización. (Robbins, 2004, p. 526).

El mismo autor explica que si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante sino más bien estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería considerablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado.

### Dimensiones y componentes de la cultura organizacional:

Toca y Carrillo (2009), explican que derivado de la -investigación de Schein, donde propuso los tres niveles de la cultura organizacional, otros estudiosos han asimilado las capas de la cultura como las de una cebolla, tal como se muestra la siguiente figura:



**Figura 2. Dimensiones de la cultura organizacional**

Fuente: Toca y Carrillo (2009), p. 121

### Dimensión esencial

Según Lundberg (2000 citado en Toca y Carrillo 2009), la dimensión esencial es aquella definida como “el conjunto de premisas o preceptos que impactan vigorosamente la gran mayoría de pensamientos y acciones organizacionales. Es considerada la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento” (p. 121).

Los valores representan las ideas que son compartidas por los miembros de la organización, estas proporcionan un sentido de dirección común sobre lo que es deseable y correcto, además definen el carácter y una actitud distintiva.

Por otra parte los supuestos representan las premisas, percepciones, pensamientos y sentimientos compartidos, en los que se fundamentan las visiones del mundo, refieren de igual modo aspectos básicos como la naturaleza de las relaciones humanas, de la verdad, del tiempo y de la actividad humana. Las ideologías se consideran como un sistema coherente de credos compartidos e interrelacionados que dan explicaciones generales convincentes sobre la realidad social, exhortando a la acción colectiva y a la comunicación e interpretación de los acontecimientos de cada día.

Por último, se establece que el conocimiento es la manifestación perceptual de valores y es referido a las representaciones, juicios, explicaciones y entendimiento, establecidos como racionales para la acción y que evidencian la habilidad de los miembros para interpretar hechos con base en el acceso a información y a marcos cognitivos.

### **Dimensión estratégica**

Esta dimensión de acuerdo con Toca y Carrillo (2009) define que:

Las creencias estratégicas son el único componente de este nivel intermedio y no tienen que ver con planes a largo plazo o pronunciamientos de los voceros organizacionales, sino más bien con convicciones y certezas de sus líderes. Esto en virtud a que buscan emplear todos los elementos del poder para lograr los objetivos. Las creencias culturales son las ideas y pensamientos comunes a diversos individuos que gobiernan su interacción, difieren del conocimiento ya que no son descubiertas empíricamente ni analíticamente probadas. Por lo general son conocidas mediante procesos de socialización por los que la cultura es unificada, mantenida y comunicada (p. 122).

Los autores explican que existen cuatro tipos básicos de creencias: creencias sobre la visión, referidas a lo que la organización puede llegar a ser y lo que nunca debería intentar; creencias sobre las expectativas del mercado de capital, convicciones sobre lo que se necesita para mantener a acreedores e inversionistas satisfechos; creencias sobre la competencia en el mercado, entendimiento de cómo y por qué se puede triunfar en el entorno, industria o sector; y creencias sobre la dirección interna,

prácticas operativas adecuadas que sustentan los tres tipos anteriores. La dimensión estratégica refleja, por un lado, cierta esencia cultural y por otro, acondiciona de manera activa los elementos manifiestos, es decir, los más superficiales o visibles.

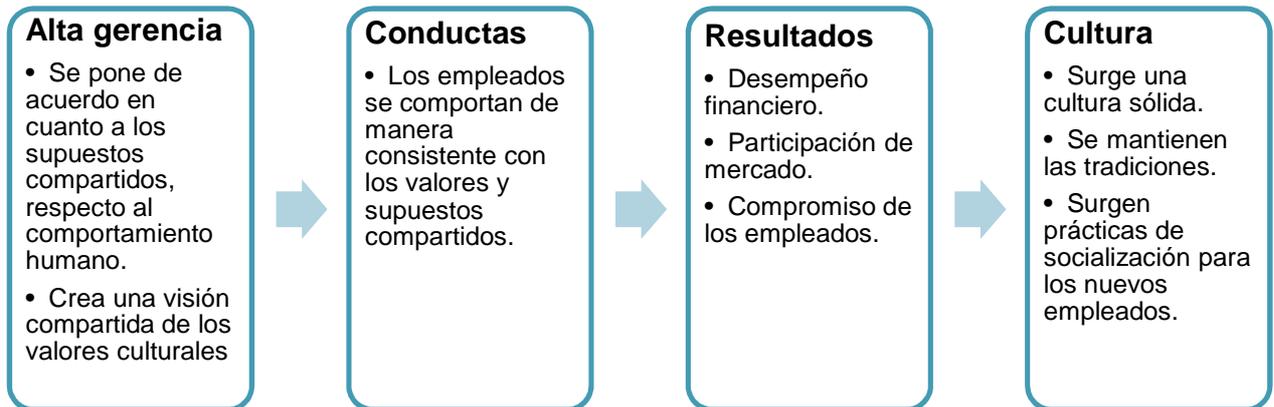
### **Dimensión manifiesta**

Los elementos de esta dimensión externa son relativamente visibles y llevan a que los miembros identifiquen de forma similar los problemas y experimenten de manera semejante eventos, actividades y situaciones organizacionales, dentro de los límites considerados como aceptables y hacia propósitos comunes. En este sentido Lundberg (2000 citado en Toca y Carrillo 2009) explica que “Este nivel enmarca el *know how*, es decir todo tipo de prácticas institucionales, como los artefactos simbólicos, el lenguaje, las historias, las actividades ritualistas y la conducta modelada” (p. 122).

Los símbolos y manifestaciones producidas por un grupo se reconocen como artefactos, considerando entre ellos los espacios físicos instalaciones, mobiliario y la capacidad tecnológica mecanización, sistematización, saber hacer. El lenguaje en la organización incluye el vocabulario único o jerga, los dichos, metáforas, eslóganes, léxicos, glosarios, acrónimos, expresiones particulares y argot propio de la industria o sector. De igual modo considera el lenguaje no verbal o de actitudes, como: gestos, señales, expresiones corporales y posturas. Las historias son relatos verdaderos o elaborados sobre eventos que incitan a los individuos a adherirse a valores o acciones, resultando comunes los mitos (ficción) y los héroes (personificación de valores).

Los rituales o rutinas sistemáticas y programas de la vida diaria indican y reafirman lo que es importante para la organización, así como el tipo de conducta esperado de sus miembros. Dentro de los rituales más conocidos se encuentran los sociales, como llamarse por el título; los laborales, como las formas de realizar trabajos; los directivos, como las reuniones para tomar decisiones, y los de reconocimiento, como la entrega de premios y distinciones. La conducta modelada incluye estándares, convenciones y costumbres que indican a los miembros la conducta más apropiada y el estilo de relación preferido estándares idiomáticos, decoro público, trato y relaciones de amistad.

La cultura organizacional puede emerger de forma consciente o inconsciente, sin embargo en ello el papel fundamental corresponde a la alta gerencia, tal como se presenta en la siguiente figura:

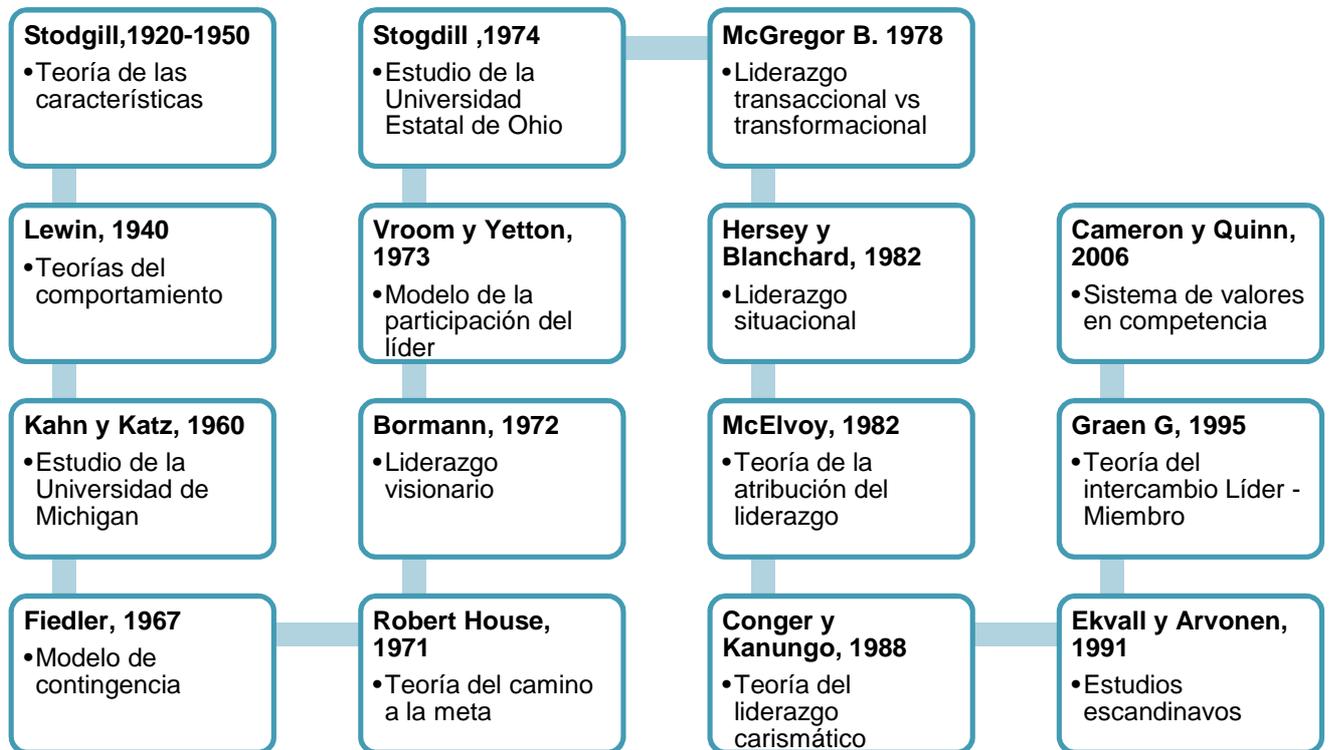


**Figura 3. Cómo emergen las culturas**  
Fuente: Hellriegel y Slocum (2009), p. 462

La cultura organizacional puede tener consecuencias deseadas y no deseadas, lo cual dará cabida al deseo de preservar o cambiar la cultura organizacional.

## Liderazgo

Existen múltiples investigaciones acerca del liderazgo y cada una de ellas desarrolla teorías y conceptos propios. La siguiente figura resume en una línea de tiempo las principales investigaciones llevadas a cabo a lo largo de la historia:



**Figura 4. Línea de tiempo de las principales teorías de liderazgo**

Uno de los aspectos en que todos los autores coinciden es en afirmar que el liderazgo incluye un proceso de influencia. Por tanto una definición universalmente aceptada es que “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que logren las metas trazadas” (Amorós, 2007, p. 145). Esta influencia que se ejerce sobre el grupo puede ser espontánea o propia de una posición organizacional. Sin embargo no toda influencia puede considerarse parte del proceso de liderazgo, es por ello que no todo líder es gerente, ni todo gerente es un líder.

Los líderes pueden surgir fuera de las estructuras formales de la organización y suelen influir en mayor medida que los propios líderes formales.

### **El Liderazgo situacional**

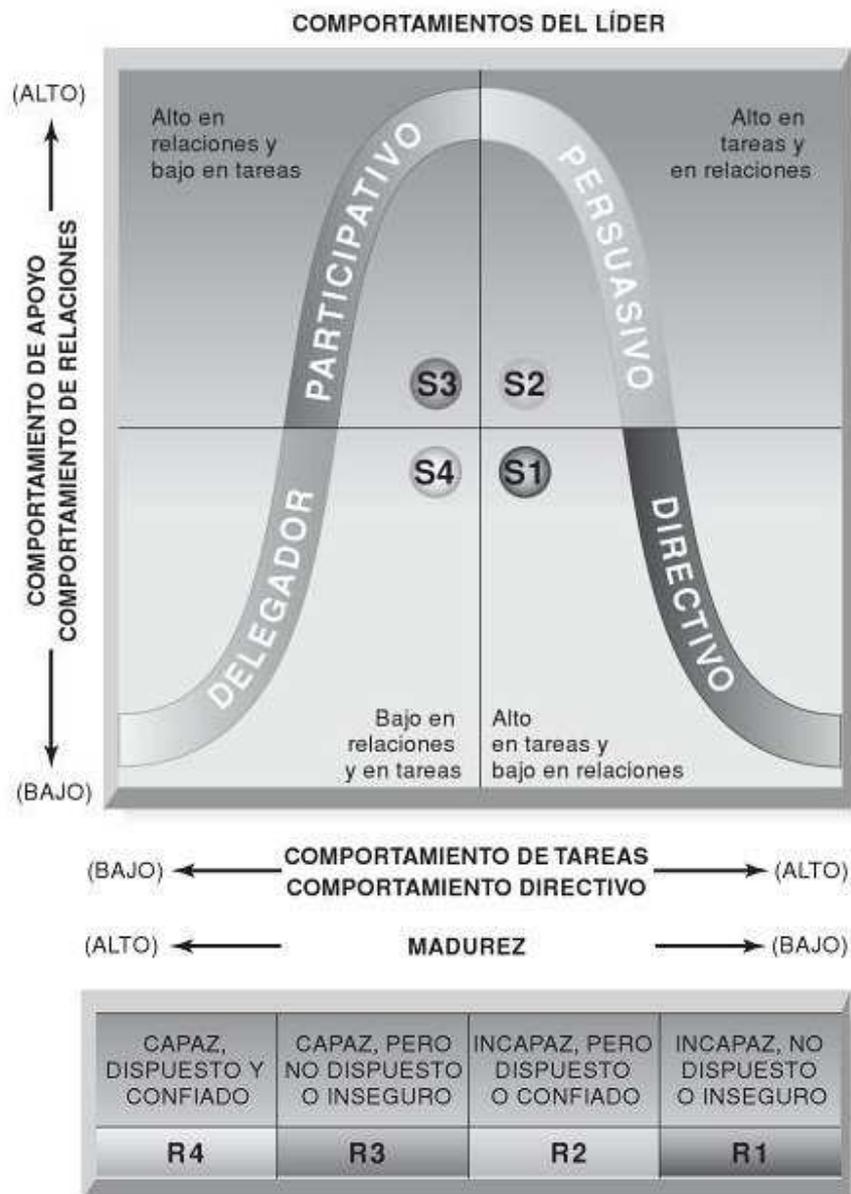
Según Coronado (2004), la teoría del Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard, se basa en “el grado de conducción y dirección o comportamiento de tarea, el grado de apoyo social y emocional o comportamiento en las relaciones personales y el nivel de

disposición de los seguidores en base a la prestancia y habilidad que muestran al desempeñar cierta tarea” (p. 180). La teoría del liderazgo situacional tiene tres elementos básicos un conjunto de estilos de liderazgo posibles, una descripción de varias situaciones alternas y recomendaciones de los estilos de liderazgo que son más efectivos en cada situación.

Según esta teoría los gerentes pueden elegir entre cuatro estilos de liderazgo, los cuales implican distintas combinaciones de comportamientos ante las tareas y comportamientos ante las relaciones humanas. En este sentido Hellriegel y Slocum (2009) explican que:

**El comportamiento de las tareas** incluye utilizar la comunicación unilateral, explicar con claridad las obligaciones y decir a los seguidores qué deben hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo. Un gerente efectivo podría utilizar un alto grado de comportamiento de las tareas en algunas situaciones, y una cantidad moderada en otras. **El comportamiento de las relaciones** incluye utilizar la comunicación bilateral, escuchar, alentar e involucrar a los seguidores en la toma de decisiones y brindarles apoyo emocional. También aquí un gerente efectivo a veces podría un grado alto de comportamiento de las relaciones y un grado bajo en otras. (p. 278).

La efectividad de los comportamientos aplicados por el líder dependerá entonces de la situación a la que se aplique, por lo que el gerente deberá considerar la situación antes de elegir el estilo de liderazgo que utilizará. La situación viene dado por el grado de madurez de los seguidores, entendiendo por madurez “la capacidad de un seguidor para establecer metas altas pero alcanzables para la tarea y su buena disposición para aceptar la responsabilidad de alcanzarlas” (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 279). Estos comportamientos dan lugar a cuatro estilos de liderazgo, que se conocen como: directivo, participativo, persuasivo y delegador. Tal como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 5. El modelo del liderazgo situacional**

Fuente: Hellrieguel y Slocum (2009), p. 279

En cuanto a los estilos de liderazgo en el modelo, es decir las conductas del líder se usarán las siguientes designaciones:

- S1: Alta tarea y baja relación.
- S2: Alta tarea y alta relación.
- S3: Alta relación y baja tarea.

- S4: Baja relación y baja tarea.

En cuanto a los niveles de disposición de los seguidores:

- R1: Incapaz y con un bajo nivel de disposición o seguridad.
- R2: Incapaz pero y con un alto nivel de disposición o confianza.
- R3: Capaz y con un bajo nivel de disposición o inseguridad.
- R4: Capaz y con un alto nivel de disposición o confianza.

La teoría situacional sugiere aplicar uno de los siguientes cuatro estilos de acuerdo a la capacidad y la motivación de los seguidores:

Un liderazgo directivo (alta tarea y baja relación) para aquellos seguidores o grupo con un bajo nivel de disposición. Este estilo, “proporciona instrucciones claras, da órdenes específicas, y supervisa el trabajo de cerca” (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 280). Cuando el líder se enfoca en girar instrucciones precisas se busca garantizar que los trabajadores con una baja capacidad para el trabajo puedan llevarlo a cabo satisfactoriamente.

Un liderazgo persuasivo (alta tarea y alta relación) para los grupos que demuestran poca capacidad para la tarea pero un alto nivel de motivación o confianza. Con este estilo Según Hellriegel y Slocum (2009) “El líder provee guía, fomenta la comunicación bilateral y ayuda al seguidor a adquirir confianza y sentirse motivado.” (p. 280). Este estilo de liderazgo busca brindar mayor confianza y entusiasmo al equipo, puesto que a pesar que los seguidores están más familiarizados con las tareas el gerente debe seguir brindándole apoyo y guía ya que no están listos para asumir toda la responsabilidad sobre la tarea.

Un estilo de liderazgo participativo (alta tarea y baja relación) Cuando los seguidores se muestran capaces pero poco dispuestos o inseguros. En el liderazgo participativo “El líder fomenta que los seguidores compartan ideas y facilita el trabajo alentando y ayudando a los subordinados.” (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 280). En este sentido si el seguidor tiene confianza en que puede llevar a cabo el trabajo, por lo que más que dirigirlo el líder debe mantener una fuerte comunicación y brindar todo el apoyo necesario.

Un estilo delegador (baja relación y baja tarea) para unos seguidores capaces y dispuestos o motivados. Este estilo de liderazgo consiste según Hellriegel y Slocum (2009) en que “El líder les asigna a los seguidores la responsabilidad de tomar e implementar decisiones” (p. 280). Si el equipo ha alcanzado el nivel de madurez suficiente para llevar a cabo la tarea y además tiene un alto grado de motivación el rol del líder es delegar las tareas a los seguidores quienes son capaces de tomar sus propias decisiones y ponerlas en práctica.

### **La relación entre liderazgo y cultura organizacional**

Sobre la relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional, Schein (2010) señala que “Son dos caras de la misma moneda, existiendo de hecho la posibilidad poco enfatizada en las investigaciones sobre liderazgo de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas” (p. 54). En este sentido cuando se analiza esta relación resulta muy importante revisar si se considerará a la cultura organizacional como una variable independiente o dependiente con respecto al liderazgo.

Molero (2002), afirma que aunque la mayoría de los autores reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal, también reconocen que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan a las conductas del líder, a sus metas, a las estrategias de las organizaciones. De igual manera afectan también la percepción que los seguidores tienen acerca de dichos líderes. En el caso del liderazgo las diferencias en las dimensiones culturales básicas pueden hacer que un estilo de liderazgo sea eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra.

Partiendo de que la raíz de la cultura organizacional reside en una serie de asunciones básicas o en un conjunto de valores, normas o prácticas compartidas, todos estos elementos influyen sin duda en los comportamientos y en la percepción que se tiene de un determinado líder así como en su eficacia. Sin embargo, aunque los investigadores de la cultura organizacional han prestado atención al liderazgo, casi siempre lo han hecho destacando la importancia del líder a la hora de crear y transformar las culturas organizacionales más que como objeto de influencia por parte de éstas.

Por otra parte Molero (2002) continúa explicando que, los estudios sobre liderazgo tampoco han estudiado explícitamente la influencia de la cultura sobre el liderazgo organizacional. En las teorías del rasgo el interés se centra en buscar diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes. En las teorías de los estilos de liderazgo el interés se centra en determinar cuáles son las conductas que caracterizan a un líder eficaz. En ambos casos se pierde de vista la influencia de las variables situacionales o contextuales, lo mismo sucede con la denominada escuela del nuevo liderazgo, de moda a la fecha y que se centra sobre todo en el estudio del liderazgo transformacional y carismático. Ciertamente, ninguno de estos autores dice que las variables situacionales o culturales no tengan importancia pero, sin embargo, generalmente, dichas variables no son utilizadas en sus investigaciones.

Existen, no obstante, otro conjunto de teorías, denominadas teorías de la contingencia, que tratan de explicar la efectividad del liderazgo a partir de la influencia de una serie de variables situacionales moderadoras. Desde esta perspectiva se asume que un determinado tipo de liderazgo puede ser eficaz en unas situaciones pero no en otras. Entre dichas teorías se pueden citar la teoría de la expectativa de meta, la teoría de los sustitutos del liderazgo, el modelo de encadenamiento múltiple, entre otras. Sin embargo, incluso desde esta perspectiva, que concede importancia a las variables situacionales, las variables de índole cultural se manejan de forma aislada y nunca se considera la influencia de la cultura organizacional como un todo. Por su parte Cameron y Quinn a través del modelo de sistema de valores en competencia; que será revisado con detenimiento más adelante; logran integrar ambos conceptos mostrando una estrecha relación entre la cultura organizacional y el liderazgo.

Hasta este punto se ha expuesto la influencia de la cultura organizacional sobre el liderazgo. Ahora se examinará la otra cara de la moneda: la influencia del liderazgo sobre la cultura. La influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis. Molero (2002) sostiene la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas:

### **El liderazgo que crea culturas**

Las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro. Según Schein (2010) El proceso sería como sigue: Una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización; Esta persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial; El grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local, etc.); Luego a este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común. De este modo, como señala Molero (2002), la visión o proyecto del fundador constituye la sustancia de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado.

### **El liderazgo que cambia culturas**

Para Molero (2002), un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización. Sin embargo, hacer esto es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo. El ejemplo clásico de esta situación es el de Lee Iacocca en *Chrysler*. Un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la *Chrysler* en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras. Mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebaja de salarios, petición de fondos al estado, etc.) logró reconducir la situación y salvar a la empresa de la bancarrota. A través de su ejemplo personal; rebajando su salario a un dólar y apareciendo personalmente en los anuncios de la empresa; consiguió transmitir tanto a los miembros de la propia organización como a la sociedad norteamericana en general la visión de que la *Chrysler* podía salvarse.

### **El liderazgo como personificación de la cultura**

El mismo autor expone que “El liderazgo cultural no tiene porque implicar necesariamente cambios dentro de la cultura organizacional” (p.67). El autor continúa explicando como otra importante faceta del liderazgo cultural sería preservar y encarnar

la cultura predominante en una organización determinada. En este sentido el líder ayudaría a mantener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan. El Papa en la iglesia católica y el Dalai Lama en la religión budista constituirían ejemplos de este tipo de liderazgo.

### **El liderazgo integrador de culturas**

La propia división de funciones dentro de la organización hace probable la aparición de diversas subculturas. Es probable que en muchas ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas que constituyen una organización (por ejemplo, entre pilotos y personal de tierra en una compañía aérea o entre comerciales y administrativos en una entidad bancaria). Según Molero (2002) “Una importante labor del liderazgo cultural sería hacer que los miembros de las diversas unidades, con subculturas diferentes, funcionen de forma armónica persiguiendo el beneficio común de la empresa” (p.67). Del mismo modo, este tipo de liderazgo sería especialmente necesario en el caso, bastante común a la fecha, como la fusión o absorción de una empresa por otra, en el que se hace imprescindible la integración cultural.

### **El *Competing Value Framework* (CVF)**

El *Competing Value Framework* (CVF); en español sistema de valores en competencia; es de acuerdo con Borjas (2011) “una herramienta para evaluar la cultura predominante presente en las organizaciones, así como también analizar los roles que desempeñan los líderes en cada una de esas culturas”. (p. 145). Este modelo fue desarrollado a partir de lo propuesto por Quinn y Rohrbaugh en 1981, quienes buscaban identificar la eficacia de las organizaciones. Posteriormente Cameron en 1991, Cameron y Quinn en 1999 y Cameron, Quinn, De Graff y Thakor en 2006 incorporaron al estudio otros aspectos como liderazgo y estructura, con lo que finalmente se obtuvo la conformación mostrada.

Cameron y Quinn (2006) explican que el ambiente y las condiciones en donde opera una organización pueden requerir competencias de liderazgo que deben ser evaluadas en los gerentes, porque unen elementos y enfoques sobre la efectividad y pertinencia de roles de acuerdo con las características del ambiente y de la organización.

Argumentan que la gerencia efectiva requiere la capacidad de usar diversos modelos de gerencia, aun cuando éstos se basen en diferentes enfoques desarrollados en la teoría organizacional, lo que conlleva a que el liderazgo sea simple y lógico, dinámico y sinérgico, o bien complejo o paradójico. Conceptualizan el desempeño eficiente de una organización a través de un conjunto de dimensiones múltiples: externas e internas, control y flexibilidad. En su modelo presentan dos dimensiones, la primera es una integración de dos variables, orientación al control versus flexibilidad. La segunda dimensión refleja el grado en el cual una organización está orientada hacia su funcionamiento interno o externo. Las dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, donde cada uno de ellos refleja una teoría, una filosofía, un resultado sobre los procesos de liderazgo, cultura, efectividad y enfoque gerencial. La estructura operacional expande la comprensión de estilos de liderazgo distinto, mutuo y exclusivo, que permiten examinar si los líderes altamente efectivos se comportan en forma más paradójica que aquellos que son menos efectivos. Una de las premisas que sostiene este modelo es que en las grandes organizaciones no existe una forma única para gerenciar efectivamente y que mientras más perspectivas sean usadas se tendrán más alternativas, con lo cual aumentará la posibilidad de ser efectivas, lo que conduce a que se pueden presentar simultáneamente la estabilidad y el cambio, considerando las tensiones y conflictos de los ambientes organizacionales.

El cambio cultural, para Cameron y Quinn (2006), no se puede lograr dentro de una organización a menos que ocurra un cambio individual por parte de los miembros de la organización. El cambio cultural depende de que los individuos pongan en uso una serie de conductas que refuercen y sean consistentes con los nuevos valores de esa cultura. Es posible identificar la cultura que se desea y especificar las estrategias y actividades a seguir para obtener el cambio, pero si el proceso de cambio no es individualizado, si el individuo no desea comprometerse con los nuevos valores y sin un cambio en las competencias gerenciales ya presentes, entonces no será posible el cambio cultural de la organización desde sus raíces.

La figura que se presenta a continuación, resume el modelo de sistema de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn:

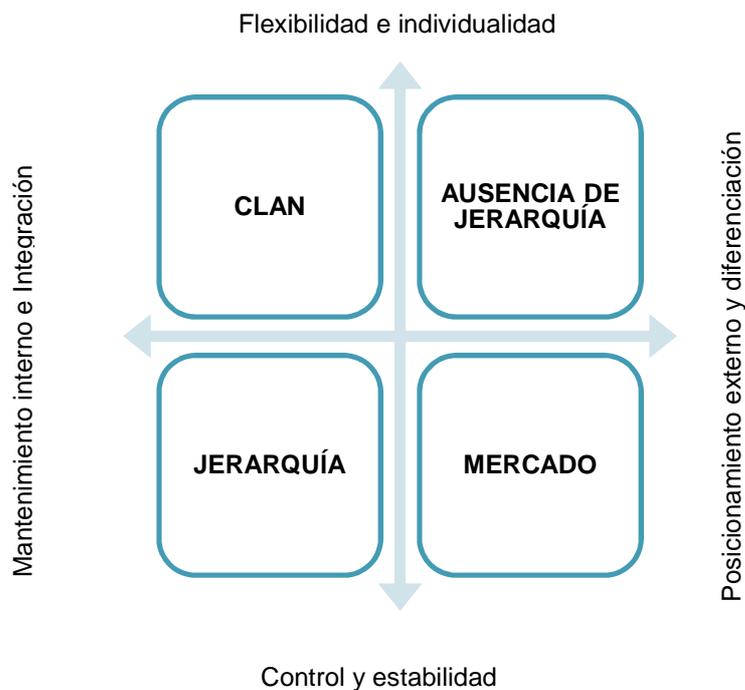


**Figura 6. El sistema de valores en competencia. Cultura, liderazgo, criterios de efectividad y teoría gerencial.**

Fuente: Cameron, Quinn, Degraff y Thakor (2006), p. 42

## Los tipos de culturas del *Competing Value Framework*

El modelo de sistema de valores en competencia, contempla cuatro tipos de culturas posibles dentro de las organizaciones:



**Figura 7. Tipos de cultura**  
Fuente: Cameron y Quinn (2006), p.35

Según Cameron y Quinn (2006) algo notable acerca de estos cuatro cuadrantes fundamentales es que representan supuestos opuestos o en competencia, lo que da lugar al nombre del modelo. Cada uno de ellos destaca un valor central que es opuesto al valor en el otro extremo. Flexibilidad versus control, interno versus externo, y a la vez cuatro tipo de culturas: clan, ausencia de jerarquía, jerarquía y mercado.

<p style="text-align: center;"><b>La cultura de Clan</b></p> <p>Un lugar muy agradable para trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismos. Es como una gran familia. Los líderes, o las cabezas de la organización, son considerados como mentores y tal vez incluso figuras parentales. La organización se mantiene unida por la lealtad o la tradición. El compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio a largo plazo de los recursos humanos. El éxito se define en términos de sensibilidad a los clientes y la preocupación por las personas. La organización aprecia el trabajo en equipo, la participación y el consenso.</p>	<p style="text-align: center;"><b>La cultura de Ausencia de Jerarquía</b></p> <p>Un lugar para trabajar dinámico, emprendedor y creativo. Las personas se juegan el cuello y toman riesgos. Los líderes son considerados innovadores y los principales tomadores de riesgos. Lo que mantiene unida la organización es el compromiso con la experiencia y la innovación. El énfasis está puesto en estar en la vanguardia. El interés de la organización a largo plazo es la adquisición y crecimiento de nuevos recursos. El éxito se traduce en desarrollar nuevos productos y servicios únicos. La organización fomenta la iniciativa individual y la libertad. Convertirse en líder del mercado es una prioridad para la empresa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>La cultura de Jerarquía</b></p> <p>Un lugar para trabajar muy formal y estructurado. Los procedimientos gobiernan lo que la gente debe hacer. Los líderes suelen ser un poco arrogantes autoevaluándose como buenos coordinadores y organizadores y están orientados a la eficiencia y al mantenimiento de un buen funcionamiento. Existen reglas formales y políticas para mantener la organización junta. La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el rendimiento eficiente y con operaciones fluidas. El éxito se define en términos de entrega confiable, fluida y a bajos costos. La gerencia de los recursos humanos está orientada a brindar de un empleo seguro y previsible.</p>	<p style="text-align: center;"><b>La cultura de Mercado</b></p> <p>Una organización orientada a los resultados. La mayor preocupación es conseguir realizar el trabajo. Las personas son competitivas y orientadas a los objetivos. Los líderes son duros conductores, productores y competidores, en general son difíciles y exigentes. Lo que mantiene unida la organización es el énfasis en ganar. Reputación y éxito son las preocupaciones más comunes. El enfoque a largo plazo se centra en acciones competitivas y en el logro de objetivos y metas mesurables. El éxito se define en términos de la cuota de mercado y la penetración. El estilo organizacional es difícil de conducir y está centrado en la competitividad.</p>

**Figura 8. Perfil de la cultura organizacional**

Fuente: Cameron y Quinn (2006), p.66

### **La cultura de clan**

Cameron y Quinn (2006) explican que este tipo de cultura está inspirada en la institución familiar y también se denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la

afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador.

### **La cultura de ausencia de jerarquía**

Este tipo de cultura es también conocida como cultura de la inspiración. Emanada fundamentalmente de las instituciones sociales. De acuerdo a Cameron y Quinn (2006) los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados.

### **La cultura de jerarquía**

Deriva principalmente de las organizaciones militares y es denominada también como cultura consistente. Para Cameron y Quinn (2006) en este tipo de cultura, se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y tendencia a hacer rutinarias las actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.

### **La cultura de mercado**

Está basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Según Cameron y Quinn (2006) para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales: productividad y eficiencia, se promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y

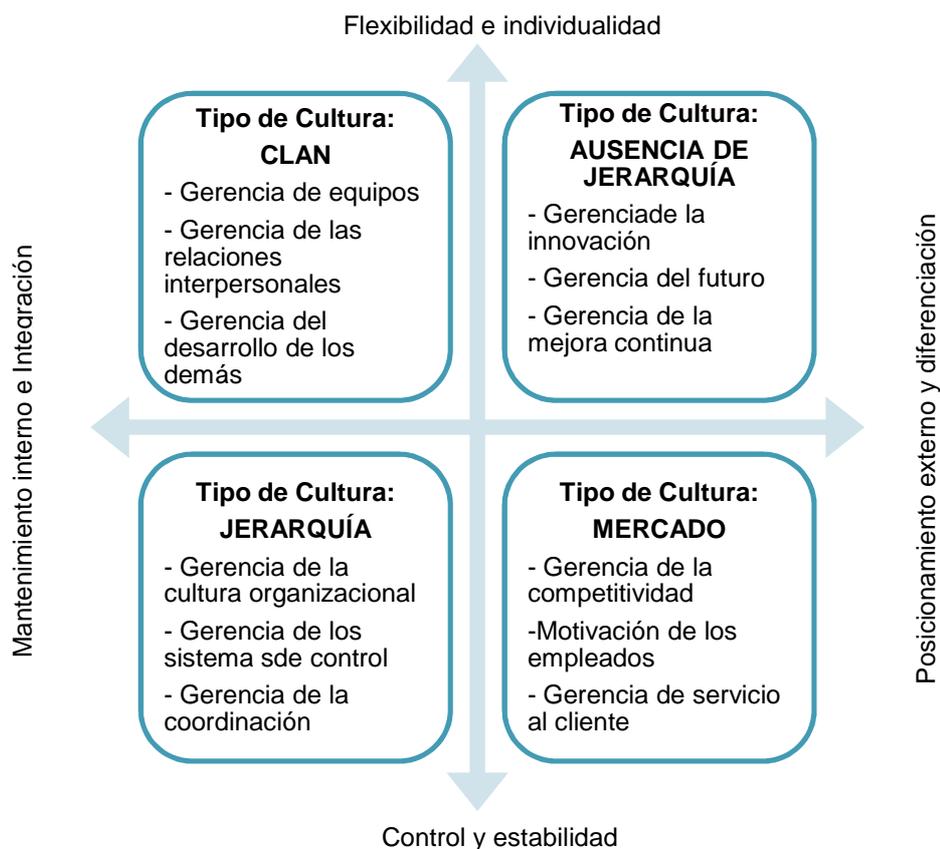
tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.

En el sistema de valores en competencia, mientras que el énfasis interno indica una marcada tendencia hacia el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades, para el externo; el marco temporal es el largo plazo y su prioridad las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad. Por su parte, el eje superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad y el inferior la estabilidad, el control y la predictibilidad. Un análisis de los cuadrantes laterales permite observar que la cultura de clan y la jerárquica se inclinan hacia sus miembros y el presente, en tanto la ausencia de jerarquía y la de mercado hacia los grupos de interés externos y el futuro. En este sentido, un movimiento hacia la derecha desde la cultura de clan o la jerárquica hacia la ausencia de jerarquía o la de mercado representa mejoras en cuanto a la satisfacción del cliente, en tanto un desplazamiento hacia la izquierda implica una mayor preocupación por el empleado. Analizando los cuadrantes superiores e inferiores se advierte que la cultura de clan y la ausencia de jerarquía presentan un marcado interés por la gente, mientras que a la jerárquica y a la de mercado incumbe el pensamiento analítico.

Para Cameron y Quinn (2006) sin un cambio de comportamiento personal en parte de los miembros de la organización, el cambio de cultura organizacional se vería frustrado. Un cambio en la cultura, al final, depende de la implementación de los comportamientos de los individuos en la organización que refuerzan los nuevos valores culturales y sean compatibles con ellos. Es posible identificar una cultura deseada y especificar las estrategias y actividades diseñadas para producir el cambio, pero sin individuos que estén dispuestos a participaren nuevas conductas, sin una alteración en las competencias de gestión aplicadas en la organización, la cultura no va a cambiar. De igual manera si la cultura organizacional existente es la deseada, la utilización de estrategias de gestión inadecuadas podría inducir cambios no deseados.

## Habilidades críticas de gerencia

El liderazgo gerencial y las habilidades de gerencia, son hoy más que nunca imprescindibles en las organizaciones. Con el creciente aumento de los competidores, en un entorno económico debilitado, los errores y las deficiencias en la gerencia son cada vez más visibles y acarrearán mayores consecuencias. Sin embargo parece evidente preguntar, ¿qué es el liderazgo gerencial eficaz? ¿Qué tipo de comportamientos tienen que ser aplicados? ¿En qué habilidades específicas deben centrarse los esfuerzos de mejora? ¿Cómo pueden mejorarse las competencias de los gerentes para mantener o cambiar la cultura de la organización? Cameron y Quinn (2006) inspirados en múltiples investigaciones y en su propio estudio, que involucró a más de cuatrocientos altos ejecutivos, identificados como los gerentes más exitosos de las organizaciones más eficaces, analizaron y agruparon la información, identificando las habilidades directivas de liderazgo que los caracterizan:



**Figura 9.** Habilidades críticas de gerencia  
Fuente: Cameron y Quinn (2006), p. 120

### **Habilidades gerenciales en la cultura de clan**

- Gerencia de equipos: facilitar un rendimiento alto, eficaz, coherente y fluido del trabajo en equipo.
- Gerencia de las relaciones interpersonales: facilitar unas relaciones interpersonales efectivas, incluyendo la retroalimentación de apoyo. Escuchar y resolver problemas interpersonales.
- Gerencia del desarrollo de otros: ayudar a los individuos a mejorar su rendimiento, ampliar sus competencias y obtener oportunidades de desarrollo personal.

### **Habilidades gerenciales en la cultura de ausencia de jerarquía:**

- Gerencia de la innovación: alentar a las personas a innovar, ampliar las alternativas, ser más creativos, y facilitar la generación de nuevas ideas.
- Gerencia del futuro: comunicar una visión clara del futuro y facilitar su realización.
- Gerencia de la mejora continua: fomentar una orientación hacia la mejora continua, la flexibilidad y el cambio productivo entre los individuos en su vida laboral.

### **Habilidades gerenciales en la cultura de mercado**

- Gerencia de la competitividad: fomentar las capacidades competitivas y una orientación agresiva hacia la mejora del desempeño de los competidores.
- Motivación de los empleados: motivar e inspirar a las personas a ser proactivos, a poner esfuerzo extra, y trabajar vigorosamente.
- Gerencia del servicio al cliente: fomentar una orientación hacia el servicio a los clientes, involucrándolos, y superando sus expectativas

## **Habilidades gerenciales en la cultura de jerarquía**

- Gerencia de la cultura organizacional: ayudar a las personas a estar claros acerca de lo que se espera de ellos, cuales son la cultura y las normas de la organización y cómo pueden encajar en el ambiente de trabajo.
- Gerencia de los sistemas de control: asegurar que los procedimientos, medidas y sistemas de seguimiento necesarias para mantener los procesos y el rendimiento bajo control, se encuentran en su lugar.
- Gerencia de la coordinación: Fomentar la coordinación dentro de la organización, así como con unidades externas y gerentes. Compartir la información través de fronteras organizacionales.

## **Estilos de liderazgo (los ocho roles del líder)**

El sistema de valores en competencia, no solo señala la contradicción y la dinámica de la organización, sino que también implica que las personas en el nivel directivo deben ser capaces de realizar comportamientos paradójicos y dinámicos. Cameron y Quinn (2006) desarrollan ocho roles en competencia que deben ser desempeñados por los líderes. La mayoría de los líderes de la organización tienden a enfatizar algunos de estos roles, haciendo caso omiso de los otros completamente. Para funcionar con eficacia, los gerentes deben encontrar un equilibrio entre los ocho roles. En el *CVF*, las personas que ejercen posiciones de liderazgo necesitan manejar varias competencias con el fin de desempeñar eficientemente diferentes funciones en cada uno de los cuatro cuadrantes.

## **El modelo de fijación racional de objetivos (los roles de competidor y productor)**

Este estilo de liderazgo es directivo y orientado a objetivos, y las funciones principales son las de competidor y productor.

Como competidor, el papel del gerente es proveer dirección. De un competidor se espera la clarificación de las expectativas mediante la planificación y fijación de metas. Él o ella se supone que es un innovador que define los problemas, genera soluciones, aclara las tareas, establece normas y procedimientos y da instrucciones a sus subordinados.

El productor es el segundo papel en el modelo de fijación racional de objetivos. De un productor se espera aumentar la producción y facilitar el logro de metas. En este papel, el supervisor está orientado a los objetivos y enfocado en el trabajo. Un productor tiene mucha energía y motivación, él o ella es capaz de aceptar responsabilidades, lograr metas y mantener una alta productividad.

### **El modelo de proceso interno (los roles de monitor y coordinador)**

Este estilo de liderazgo es conservador y cauteloso, y la tarea del gerente es ser un monitor y un coordinador.

Como monitor se espera que el líder mantenga un registro de las actividades en la unidad, asegurándose de que las personas están siguiendo las normas y procedimientos, y ver si la unidad está cumpliendo con sus cuotas. Un monitor es bueno en el análisis de todos los hechos y detalles. Él o ella deben manejar el papeleo, la revisión y responder a la información de rutina, llevar a cabo inspecciones y visitas y revisar otros documentos. De un monitor también se espera que presente información de manera eficaz a través de la comunicación escrita.

De un coordinador se espera que mantenga la estructura y el flujo del sistema. La persona en este rol se supone que es confiable. Por otra parte, se espera que un coordinador asuma diversas conductas, tales como la coordinación de los esfuerzos del personal, la programación de actividades y tareas, así como el manejo de las crisis con el fin de mantener el control y la estabilidad.

### **El modelo de las relaciones humanas (los roles de facilitador y mentor)**

Este estilo de liderazgo es preocupado y de apoyo. Las funciones del líder son las del facilitador y mentor.

De un facilitador se prevé la construcción de la cohesión y el trabajo en equipo y el manejo de los conflictos interpersonales. En esta función el supervisor está orientado a los procesos. Los comportamientos esperados incluyen la intervención en los conflictos interpersonales, mediante la gestión de conflictos, lo que aumenta la moral y la cohesión de grupo así como facilitar la resolución de problemas.

Como mentor, se espera que el líder sea solidario, atento, simpático, accesible y justo. Un mentor escucha a la gente, apoya, transmite aprecio y da crédito por sus logros. Un mentor también ayuda con el desarrollo de habilidades, proporciona oportunidades de formación y ayuda a las personas a planificar su propio desarrollo.

### **El modelo de sistema abierto (los roles innovador y visionario)**

Este estilo de liderazgo es inventivo y de toma de riesgos. La tarea del gerente es ser un innovador y un visionario.

De un líder innovador, se espera que fomente la adaptación y el cambio. Un innovador presta mucha atención a los cambios del entorno, identifica las tendencias, genera nuevas ideas y pone en práctica los cambios necesarios. En esta función del líder se espera que sea una persona creativa, que puede ver el futuro, imaginar innovaciones y convencer a otros de que los cambios son necesarios.

De un líder visionario, se espera que sea políticamente astuto, persuasivo e influyente. Este rol tiene que ver con abarcar fronteras, mantener la legitimidad externa y la obtención de recursos externos. Un visionario representa a la compañía cuando es necesario reunirse y negociar con personas de fuera de la unidad de trabajo, la comercialización de productos o servicios de la compañía, para actuar como enlace y adquirir recursos externos.

De acuerdo con Mozzafari (2008), a pesar de que los ocho roles de liderazgo deben existir al mismo tiempo, no necesariamente reciben el mismo énfasis. Por ejemplo, una organización nueva que se ocupa de establecerse dentro del ambiente externo hará hincapié en los roles innovador e intermediario.

Un cuadro resumen de los roles de liderazgo que pueden ser ejercidos por los líderes, se presenta a continuación:

<p><b>Los roles de liderazgo en la cultura del Clan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador está orientado a las personas y a los procesos. Maneja los conflictos y busca el consenso. Su influencia se basa en conseguir que las personas se involucren en la toma de decisiones y resolución de problemas. La participación y la apertura se promueven activamente.</li> <li>• El Mentor es cariñoso y enfático. Es consciente de los demás y se preocupa por las necesidades de los individuos. Su influencia se basa en el respeto mutuo y la confianza. La moral y el compromiso son promovidos activamente.</li> </ul>	<p><b>Los roles de liderazgo en la cultura de Ausencia de Jerarquía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Innovador es inteligente y creativo. Esta persona prevé el cambio. Su influencia se basa en la anticipación de un futuro mejor y la generación de esperanza en otros. La innovación y la adaptación se promueven activamente.</li> <li>• El visionario está orientado hacia el futuro y el pensamiento. Esta persona se enfoca en hacia dónde se dirige la organización y hace hincapié en las posibilidades, así como en las probabilidades. La dirección estratégica y la mejora continua de las actividades actuales son el sello distintivo de este estilo.</li> </ul>
<p><b>Los roles de liderazgo en la cultura de Jerarquía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Monitor es técnicamente experto y bien informado. Realiza un seguimiento de todos los detalles y aporta la experiencia. Su influencia se basa en el control de la información. La documentación y la gestión de la información son promovidas activamente.</li> <li>• El Coordinador es serio y confiable. Mantiene la estructura y el flujo de trabajo. Su influencia se basa en la ingeniería de la situación, la gestión de horarios, el dar asignaciones, distribución física, etc. La estabilidad y el control son promovidos activamente.</li> </ul>	<p><b>Los roles de liderazgo en la cultura de Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El competidor es agresivo y decisivo. Busca activamente los objetivos y metas y se siente motivado por situaciones competitivas. Ganar es el objetivo dominante, y la atención se centra en los competidores externos y la posición en el mercado.</li> <li>• El productor está orientado a las tareas y enfocado al trabajo. Esta persona hace las cosas a través del trabajo duro. Su influencia se basa en la intensidad y los argumentos racionales alrededor del logro de las cosas. La productividad se promueve activamente.</li> </ul>

**Figura 10. Perfiles de las habilidades de gestión**

Fuente: Cameron y Quinn (2006), p.128

## **La cultura organizacional y el liderazgo en la gerencia de proyectos**

Para Klasterin (2010), una consecuencia de la creciente complejidad de los proyectos es la necesidad de tener un liderazgo efectivo y un equipo integrado, tarea que es un reto si se considera la variedad de habilidades y ubicaciones dispares con los que se constituyen los mismos; Es por tanto fundamental para el éxito de los proyectos que el entorno en el que se desenvuelven sea el más propicio posible.

## **Los proyectos**

De acuerdo con el PMI (2008), Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Un proyecto puede ser considerado como un conjunto de actividades y tareas planificadas, ejecutadas y controladas que:

- Tiene un objetivo definido que debe ser realizado dentro de ciertas especificaciones (alcance, tiempo, costos).
- Tiene recursos limitados (dinero, equipo, personal, etc.).
- Tiene fechas definidas de inicio y fin. Se manejan dentro de una organización (formal e informal) de forma temporal.

Las empresas realizan dos tipos de trabajos:

- Operaciones: tienen por objetivo dar respaldo al negocio, por lo cual son continuas y repetitivas.
- Proyectos: tiene por finalidad alcanzar su objetivo concluir, por lo cual son temporales y únicos.

## **La gerencia de proyectos**

La gerencia de proyectos es de acuerdo a PMI (2008) la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. La gerencia de un proyecto incluye:

- Identificar los requisitos
- Establecer unos objetivos claros y posibles de realizar
- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costes
- Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.

La correcta dirección de los proyectos se alcanza de acuerdo al PMI (2008) con la aplicación de los 42 procesos de la gerencia de proyectos que se encuentran divididos en las 5 grupos de procesos de la gerencia de proyectos y en las 9 áreas de de conocimiento.

Los 5 grupos de procesos de la gerencia de proyectos son:

**Procesos de iniciación:** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

**Procesos de planificación:** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos, y definir el curso de acción requerido para el logro del mismo, mediante la elaboración del plan del proyecto.

**Procesos de ejecución:** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

**Procesos de seguimiento y control:** Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiere cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

**Procesos de cierre:** Aquellos procesos realizados para finalizar las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Las 9 áreas de conocimiento en la gerencia de proyectos son las siguientes:

**Gestión del alcance:** Consiste en determinar los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo necesario y sólo el necesario para su culminación exitosa.

**Gestión de tiempo:** Área de la gerencia de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar la terminación oportuna del proyecto.

**Gestión de costos:** Un subconjunto de la gerencia de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto se termine dentro del presupuesto aprobado.

**Gestión de la calidad:** Incluye los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido.

**Gestión de los recursos humanos:** Un componente de la gerencia de proyecto donde se desarrollan los procesos requeridos para hacer el uso eficaz y eficiente de la gente que participa en el proyecto.

**Gestión de las comunicaciones:** Procesos requeridos para asegurar la generación oportuna y apropiada, la recolección, la difusión, el almacenamiento (sistemas informáticos), y la utilización efectiva de la información del proyecto, por todos los *stakeholders*.

**Gestión de los riesgos:** Es el proceso sistemático de identificar, de analizar y de responder al riesgo del proyecto. Incluye la maximización de la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos positivos y de reducir al mínimo de la probabilidad y las consecuencias de acontecimientos adversos de proyectar objetivos.

**Gestión de las adquisiciones:** Corresponde a los procesos para la adquisición de los productos y servicios requeridos por el proyecto, así como el aseguramiento de que dichos productos y servicios se dispondrán en forma oportuna y en las mejores condiciones de suministro o almacenamiento temporal.

**Gestión de la integración:** Incluye los procesos requeridos para asegurarse de que los elementos del proyecto sean coordinados correctamente.

De acuerdo con el PMI (2008) generalmente, los proyectos están enmarcados dentro de una organización, que por tanto tiene objetivos y necesidades mayores a las del proyecto, incluso cuando el proyecto es externo estará igualmente influido por la organización u organizaciones que le dieron inicio. La madurez de la organización con respecto a su sistema de gestión de proyectos, su cultura, su estilo y su estructura pueden también influir en ello.

La cultura de las organizaciones frecuentemente tiene una influencia directa sobre el proyecto. Por ejemplo:

- Es más probable que un equipo que propone un enfoque inusual o de alto riesgo obtenga la aprobación dentro de una organización agresiva o emprendedora.
- Un director del proyecto con un estilo altamente participativo tiende a encontrar problemas dentro de una organización jerárquica rígida, mientras que un director del proyecto con un estilo autoritario se vería igualmente confrontado en una organización participativa. (PMI, 2008 p. 28)

En gerencia de proyectos, la cultura organizacional forma parte de los factores ambientales de la organización, así como otras características propias de las organizaciones. “Los factores ambientales incluyen aspectos como la cultura de la organización, la infraestructura, herramientas, recursos humanos, políticas relativas al personal y las condiciones del mercado que podrían afectar a la forma en que se gestiona el alcance del proyecto.” (PMI, 2008 p. 127).

La importancia de la cultura y demás factores organizacionales en la gerencia de proyectos se hace evidente al revisar las entradas relacionadas a los cuarenta y dos (42) procesos de la gerencia de proyectos propuestos en el PMBOK, ya que los mismos están presentes en diecisiete (17) de ellos:

**Cuadro 1****Los factores ambientales como entradas en los procesos de la gerencia de proyectos**

Área de conocimiento	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Total
<b>Integración</b>	4.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto	4.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	4.3 Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	4.4 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto		4
<b>Alcance</b>						0
<b>Tiempo</b>		6.1 Definir las actividades 6.3 Estimar los recursos de las actividades 6.4 Estimarla duración de las actividades 6.5 Desarrollar el cronograma				4
<b>Costos</b>		7.1 Estimar los costos				1
<b>Calidad</b>		8.1 Planificar la calidad				1
<b>Recursos Humanos</b>		9.1 Desarrollar el plan de Recursos humanos	9.2 Adquirir el equipo del proyecto			2
<b>Comunicaciones</b>	10.1 Identificar los interesados	10.2 Planificar las comunicaciones				2
<b>Riesgos</b>		11.1 Planificar la gestión de riesgos 11.2 Identificar los riesgos				2
<b>Adquisiciones</b>		12.1 Planificar las adquisiciones				1
<b>Total</b>	2	12	2	1	0	17

Por otra parte, el liderazgo es también un elemento de mucha importancia dentro de la gerencia de proyectos. De forma general es considerado como una habilidad interpersonal que debe poseer el gerente y que consiste en desarrollar una visión y una estrategia y motivar a las personas a lograrlas.

Según el PMI (2008) “Los proyectos exitosos requieren fuertes habilidades de liderazgo. Es importante en todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

Particularmente para comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño". (p. 339)

De acuerdo con la (ob.cit), aunque los gerentes de proyectos, utilizan habilidades interpersonales adicionales, el uso adecuado de las mismas contribuye a dirigir el proyecto de manera eficaz. Si bien el liderazgo es importante durante todas las fases del proyecto, un liderazgo eficaz resulta esencial durante las fases iniciales del mismo, cuando se pone énfasis en comunicar la visión, en motivar e inspirar a los participantes del proyecto para alcanzar un alto desempeño. Sin embargo, durante todo el proyecto los líderes del equipo del proyecto son responsables de establecer y mantener la visión, la estrategia y las comunicaciones, de fomentar la confianza y el desarrollo del espíritu de equipo, de influir, guiar y monitorear; y de evaluar el desempeño del equipo y del proyecto.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología es el área de conocimiento que estudia los métodos, técnicas, procedimientos, protocolos y diversas reglas que utiliza el investigador para alcanzar los objetivos del estudio. En este sentido, Balestrini (2006) explica que:

El fin esencial del marco metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación los métodos o instrumentos que se emplearan en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizara la investigación (p. 126)

#### **Tipo de investigación**

Los métodos, técnicas y estrategias varían en función del tipo de investigación y el objetivo que se desea lograr. El Consejo General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, en la reforma parcial aprobada en la sesión del día 24 de Febrero de 2010 establece en sus disposiciones segunda y tercera, lo siguiente:

2<sup>a</sup>. El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante deberá insertarse en una de las materias del plan de estudios correspondiente.

3<sup>a</sup>. El trabajo especial de grado puede consistir en la formulación de programas, políticas, tecnologías, métodos y procesos; a partir de los procedimientos y técnicas propias de la especialidad. Así mismo, puede basarse en modelos teóricos aplicados a realidades, pasadas, o presentes, con fines analíticos o ensayos teóricos. (p. 1)

Hurtado (2010) explica que “La investigación analítica es aquella que trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Intenta descubrir los

elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que dan cuenta de su integración” (p. 103). En este mismo sentido, las investigaciones analíticas tienen como resultado la emisión de un juicio respecto a los eventos de estudio, con base a un criterio de análisis.

La presente investigación es de tipo analítica, pues su propósito es analizar la influencia del liderazgo aplicado por los gerentes de Soluciones Integrales G-Force C.A en la cultura organizacional presente en la empresa. Sus objetos de estudio se enmarcan dentro del área de Comportamiento Organizacional, el cual forman parte del programa de la Especialización en Gerencia de Proyectos y pretende satisfacer la necesidad que posee la organización de establecer si el estilo de liderazgo aplicado por los gerentes se corresponde con la cultura organizacional presente a través de un diagnóstico y un posterior análisis de incidencia de ambos objetos de estudio.

### **Diseño de la investigación**

De acuerdo con Balestrini (2006) “Un diseño de investigación se define como el plan global de la investigación, que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (p.131).

Por otra parte, Hurtado (2010) explica que el diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la misma, de modo que pueda responderse la pregunta de investigación de la forma más idónea posible.

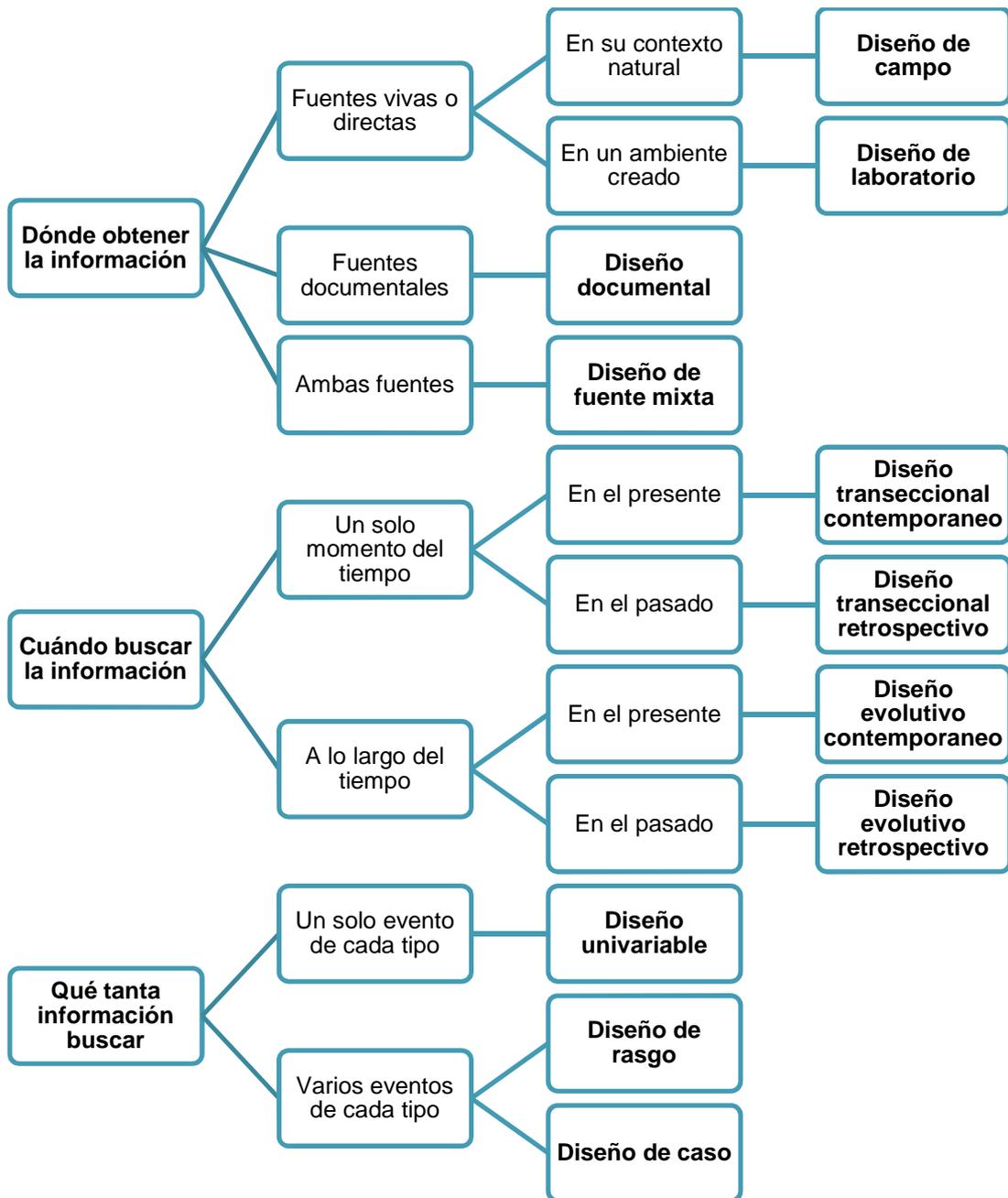
Para la presente investigación:

La información se obtuvo de fuentes vivas en su contexto natural, así como de fuentes documentales, lo que implica un diseño de fuente mixta.

La información se recopiló en un solo momento del tiempo; el presente; lo que implica un diseño transeccional contemporáneo.

La amplitud de la información a buscar estuvo orientada al estudio de varios eventos, con énfasis en las unidades como totalidad, lo que implica un diseño de caso.

Todo lo anterior fundamentado en los criterios para determinar el diseño de investigación, planteados por Hurtado (2010):



**Figura 11. Esquema para seleccionar los diseños de investigación**  
 Fuente: Hurtado (2010), p.78.

## Unidad de análisis

Las unidades de análisis de acuerdo a Balestrini (2006) “son parte constitutiva de la población, que ha de delimitar y sobre la cual es posible generalizar los resultados” (p. 137). En este sentido y dado que la cultura y el liderazgo son variables que competen a toda la organización, la unidad de análisis será la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A.

## Población

En la investigación, la población o universo a analizar; que fue objeto de observación y estudio; estuvo conformada por la totalidad de empleados de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A. en concordancia con Balestrini (2006) quien explica que “Estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que representen características comunes.” (p. 138).

Es importante destacar, que la población fue de tipo finita, compuesta por 20 empleados de SIG-Force, de diversos niveles organizacionales y ubicados en diferentes zonas geográficas dentro de la República Bolivariana de Venezuela. Dado que la población era pequeña y finita y que la investigación es de carácter organizacional. No se aplicaron criterios muestrales, a objeto de extraer una muestra reducida del universo y extender la indagación a esta parte elegida de la población, para posteriormente efectuar la generalización en el universo estudiado.

**Cuadro 2**  
**Distribución de la población del estudio**

<b>Individuo de Nivel organizacional Alto</b>	<b>2</b>
<b>Individuo de Nivel Organizacional Medio</b>	<b>3</b>
<b>Individuo de Nivel Organizacional Bajo</b>	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>

## **Técnicas de recolección de datos**

Según Balestrini (2006), otro de los aspectos importantes dentro de la metodología de investigación es definir los métodos e instrumentos de recolección de información. Estos instrumentos de recolección de información son definidos como “conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados a el carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación” (p. 145).

Para la realización de la investigación, se utilizaron cuatro técnicas de recolección de información: La revisión documental, la observación directa, la entrevista y la encuesta a través de la aplicación de cuestionarios. Las mismas se detallan a continuación:

### **Revisión documental**

Para Hurtado (2010), la revisión documental es el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema particular (su pregunta de investigación), con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundos del mismo.

Dentro de las fuentes de revisión documental utilizadas para la presente investigación se encuentran: Libros, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado de Maestría, Tesis Doctorales, Artículos Arbitrados, Revistas, Referencias Web entre otros.

Para la revisión documental se aplicó la presentación resumida de texto, que permitirá dar una idea fiel y en síntesis de las ideas que contienen las obras consultadas.

### **Observación directa**

Según Hurtado (2010), en la observación directa “la información se recoge en presencia del evento, observando o participando de él. El investigador tiene acceso al evento”. (p.154).

La observación directa se realizó para captar la realidad estudiada, mediante una serie de observaciones realizadas de forma estructurada, no participante y sistemática en la realidad objeto de estudio, sobre el personal de SIG-Force C.A.

### **La entrevista**

Para Hurtado (2010) la entrevista consiste en preguntar de manera dialogada a la unidad o a las fuentes de estudio para obtener información acerca del evento. Las preguntas son abiertas, implican un intercambio entrevistado-entrevistador.

La entrevista sirvió para recolectar información sobre el entorno y la percepción acerca de los eventos de estudio que poseían los miembros de la organización.

### **La encuesta**

De acuerdo a Hurtado (2010), la encuesta implica preguntar a las unidades de estudio o a las fuentes para obtener información. Las preguntas son estructuradas, pre codificadas y están establecidas de antemano. La encuesta proporciona la oportunidad de conseguir información más detallada y de alta calidad para la búsqueda de datos de interés para la investigación. Se utilizaron cuestionarios, que según Hurtado (2010) corresponden a la técnica de encuesta y consisten en un conjunto de preguntas relacionadas al evento de estudio.

### **Cuestionarios**

Para llevar a cabo las encuestas, se aplicaron los cuestionarios propuestos por Cameron y Quinn: “*Management Skills Assessment Instrument (MSAI)*” o Instrumento de Evaluación de Habilidades de Gerencia y “*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*” o Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional. Para recolectar la información acerca del Liderazgo y la Cultura Organizacional respectivamente, que constituyen los eventos de estudio de la presente investigación. Se seleccionaron estos instrumentos por estar ampliamente validados y guardar estrecha relación con el enfoque teórico utilizado. (Ver Anexos A y B).

### **Fases de la investigación**

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, que consiste en analizar la influencia del estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa SIG-Force C.A, en la cultura organizacional. Se planteó llevar a cabo las siguientes fases:

### **FASE I: Diagnóstico de la cultura organizacional.**

Esta fase consistió en un estudio diagnóstico sobre la cultura organizacional en la empresa SIG-Force C.A. Se utilizó el *Organizational Culture Assessment Instrument* propuesto por Cameron y Quinn (2006) con el que se identificó el tipo de cultura organizacional predominante en la empresa y el tipo de cultura organizacional que deseaban tener los miembros de la misma.

### **FASE II: Diagnóstico de las habilidades de gerencia de los líderes de la empresa**

Se realizó en un estudio diagnóstico para determinar las habilidades críticas de gerencia aplicadas por los líderes de la empresa SIG-Force C.A. Se aplicó el *Management Skills Assessment Instrument* propuesto por Cameron, Quinn, Degraff y Thakor (2006), para disponer de información relevante acerca de los comportamientos y habilidades de los gerentes que fueron de especial relevancia en las siguientes fases de la investigación.

### **FASE III: Identificación de los roles de liderazgo apropiados para la organización**

En esta fase se identificaron a la luz de los supuestos teóricos de Cameron y Quinn (2006) los roles de liderazgo apropiados para, o bien mantener y afianzar la cultura organizacional de SIG-Force C.A, o bien influenciar un cambio hacia la cultura organizacional deseada.

### **FASE IV Análisis de la influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional de la empresa**

En esta fase se llevó a cabo un análisis crítico en base a la información recolectada, acerca de los objetos de estudio y su relación: La cultura organizacional y el liderazgo, haciendo énfasis en cómo esta última ha influenciado o podría influir en la primera. De igual manera se precisaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Las recomendaciones y conclusiones se realizaron considerando el impacto de las dos variables de estudio (el liderazgo y la cultura organizacional) en las fases y áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos.

## **Operacionalización de los objetivos de la investigación**

De acuerdo con Hurtado (2010), el proceso de operacionalización, es lo que permite al investigador precisar los indicios y las dimensiones o sinergias de los eventos y construir un instrumento estructurado.

La operacionalización es un proceso mediante el cual se precisan los aspectos fundamentales y perceptibles de un evento de estudio a fin de poder apreciarlo durante la investigación. Consiste en la identificación de elementos determinantes y necesarios para lograr el reconocimiento del evento. La operacionalización permite identificar los indicios de un evento y construir los elementos necesarios para medirlo. (Hurtado, 2008, p. 142).

La operacionalización implica combinar procesos reflexivos y de observación, se realiza mediante una tabla que permite facilitar la construcción del instrumento.

Así lo explica Hurtado (2010):

La operacionalización se presenta mediante la “tabla de operacionalización” y su objetivo es construir el instrumento para la recolección de datos, o alertar al investigador acerca de cuáles cosas debe observar o percibir para describir su evento de estudio. (p.132).

A continuación se presenta la tabla de operacionalización de los eventos de la presente investigación:

**Cuadro 3****Tabla de operacionalización de los objetivos de la investigación**

Evento	Sinergias	Indicios	Indicador	Instrumento	Fuente
Influencia del estilo de liderazgo sobre la cultura organizacional de SIG-Force C.A.	Diagnóstico de la cultura organizacional de SIG-Force C.A.	Características dominantes de la organización			
		Liderazgo organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percepción de los miembros acerca de la organización</li></ul>		
		Gestión de los empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamiento y conductas frecuentes de los miembros de la organización</li></ul>	Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI)	Personal de la empresa SIG-Force C.A.
		Adhesión en la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas, lineamientos y políticas de la organización</li><li>• Valores dominantes en la organización</li></ul>		
		Énfasis estratégico de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supuestos y presunciones de la organización</li></ul>		
Criterios de éxito de la organización					

**Cuadro 3 (Cont.)**

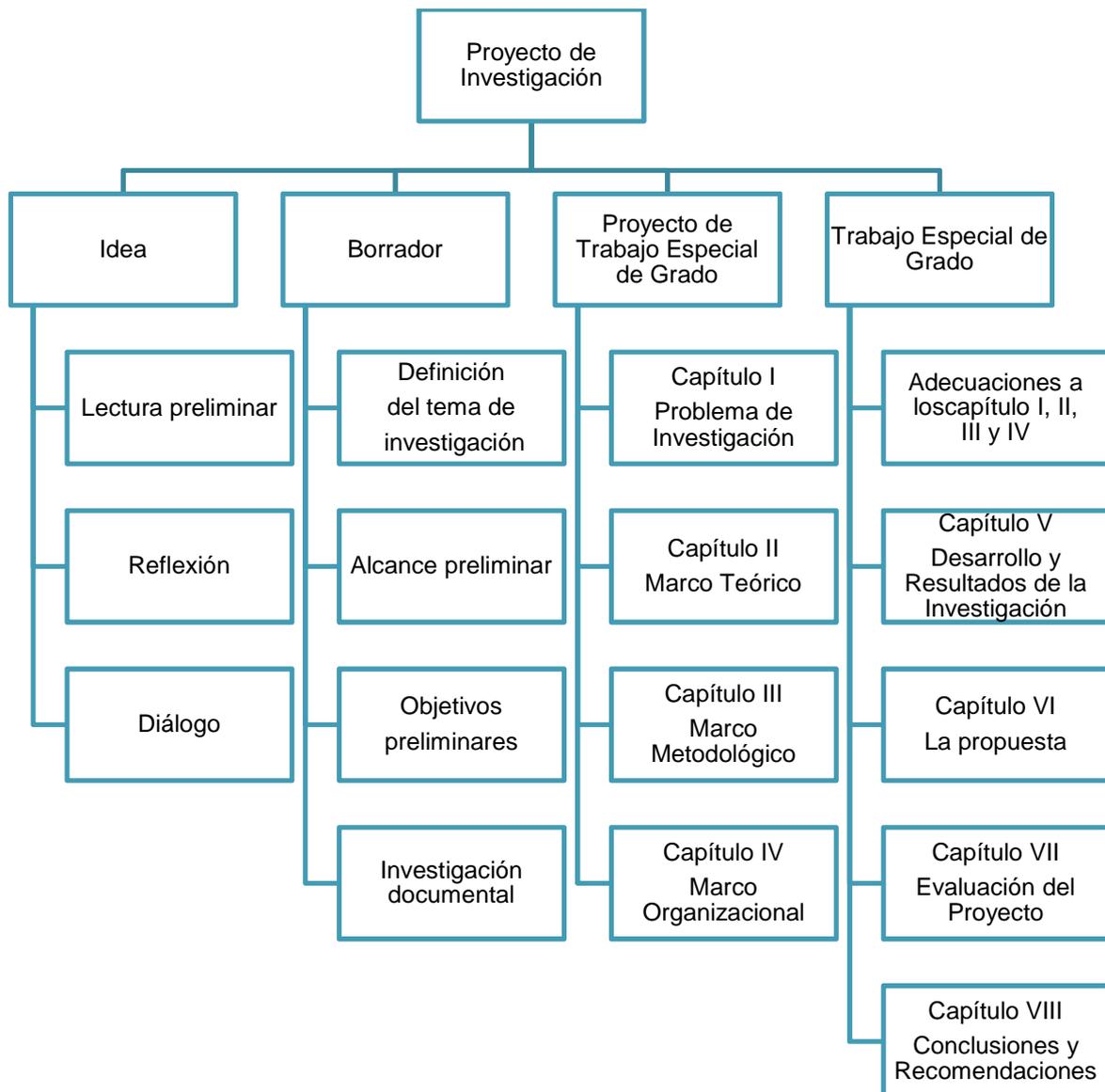
Evento	Sinergias	Indicios	Indicador	Instrumento	Fuente
Influencia del estilo de liderazgo sobre la cultura organizacional de SIG-Force C.A.	Identificación de las habilidades gerenciales aplicadas por los líderes de SIG-Force C.A.	Gerencia de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de apoyo a la Innovación y la creatividad</li> </ul>	Instrumento de Evaluación de Habilidades de Gestión (MSAI)	Gerentes y supervisores de la empresa SIG-Force C.A.
		Gerencia del futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de planes o programas a largo plazo</li> </ul>		
		Gerencia de la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de programas de mejoramiento profesional</li> </ul>		
		Gerencia de la competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de importancia dado a la calidad de los resultados</li> </ul>		
		Motivación de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de programas basados en recompensas</li> <li>• Capacidad de motivar a otros</li> </ul>		
		Gerencia del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de programas de incentivos</li> </ul>		
		Gerencia de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de importancia dado a los clientes</li> </ul>		
		Gerencia de los sistemas de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de importancia dado a la cultura organizacional</li> </ul>		
		Gerencia de la coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con las políticas, ritos y costumbres internas</li> </ul>		
		Gerencia de equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a las evaluaciones de rendimiento y productividad</li> </ul>		
Gerencia de las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con los objetivos y metas</li> </ul>				
Gerencia del desarrollo de otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de reuniones departamentales programadas por mes</li> </ul>				
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de apoyo al trabajo conjunto con otras unidades</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de coaching</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación eficaz</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de programas de formación personal</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de compromiso con el crecimiento de los empleados</li> </ul>		

**Cuadro 3 (Cont.)**

<b>Evento</b>	<b>Sinergias</b>	<b>Indicios</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Influencia del estilo de liderazgo sobre la cultura organizacional de SIG-Force C.A.	Identificación de los roles de liderazgo apropiados para la empresa SIG-Force C.A.	Cultura organizacional existente en la organización (Resultados del <i>OCAI</i> )	Supuestos teóricos del <i>Competing Value Framework</i>	Investigación documental	Cameron, Quinn, Degraff y Thakor (2006)
		Habilidades gerenciales de los líderes de la organización (Resultados del <i>MSAI</i> )		Entrevista	Cameron y Quinn (2006) Directores de la Organización
Influencia del estilo de liderazgo sobre la cultura organizacional de SIG-Force C.A.	Relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional de SIG-Force C.A.	Análisis de los resultados sobre cultura organizacional	Supuestos teóricos del <i>Competing Value Framework</i>	Investigación documental	Cameron, Quinn, Degraff y Thakor (2006) Cameron y Quinn (2006)
		Análisis de los resultados sobre las habilidades de gerencia aplicadas por los líderes de la organización			
		Análisis de los resultados sobre los roles de liderazgo apropiados para la organización			

## Estructura desagregada de trabajo

De acuerdo con el PMI (2008) crear la Estructura Desagregada de Trabajo o EDT “Es el proceso necesario para subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de gestionar.” (p. 49). En concordancia con lo anterior, a continuación se presenta la estructura de desglose de trabajo necesaria para llevar a cabo el proyecto de investigación:



**Figura 12. Estructura desagregada de trabajo de la investigación**

## Consideraciones éticas

La presente investigación se desarrolló respetando los lineamientos del código de ética del *Project Management Institute* y sus cuatro valores fundamentales:

El valor de la responsabilidad, definido según el PMI (2006) como “nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan” (p. 3). En este sentido las conclusiones, reflexiones y opiniones expresadas en este trabajo de investigación, así como las consecuencias en las que estas pudieren resultar, son única y entera responsabilidad del autor y sus colaboradores.

El valor del respeto, definido por el PMI (2006) como “El deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados”. (p.4). Se respetaron los derechos de autor, citando todas las obras que contribuyeron a la elaboración teórica y metodológica de la investigación, se respetarán los criterios y opiniones de los miembros de la unidad de análisis sin intentar en ningún momento influir en sus decisiones.

El valor de la equidad definido como “el deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva.” (PMI, 2006, p. 5). Dado que la recolección de la información incluye un acercamiento a todos los empleados de la organización, se procurará un trato igualitario sin favoritismos o discriminación. El análisis de datos se realizará sin obedecer ninguna característica de raza, religión, discapacidad u orientación sexual. Los datos personales como la edad, sexo o nivel organizacional fueron utilizados únicamente para categorizar los resultados del estudio con el propósito de comparar similitudes y diferencias sin sesgo hacia ninguno de estos.

Y por último, el valor de la honestidad, que de acuerdo con el PMI (2006) se refiere a “El deber de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta.” (p. 6). Por lo que todos los datos presentados como resultado de la investigación estuvieron completos y sin alterar.

## **Cronograma de actividades**

Según Balestrini (2006) cuando se lleva a cabo una investigación, además de los aspectos teóricos y metodológicos es necesario planificar de manera metódica y ordenada el tiempo que tomará el desarrollo de la misma. En este sentido explica que en el cronograma debe expresarse operativamente y de manera gráfica cada uno de los pasos y etapas que se han de desarrollar y cumplir en un determinado periodo de tiempo a fin de culminar el estudio propuesto.

A continuación se presenta el cronograma de actividades que se ejecutó para el desarrollo de la presente investigación:

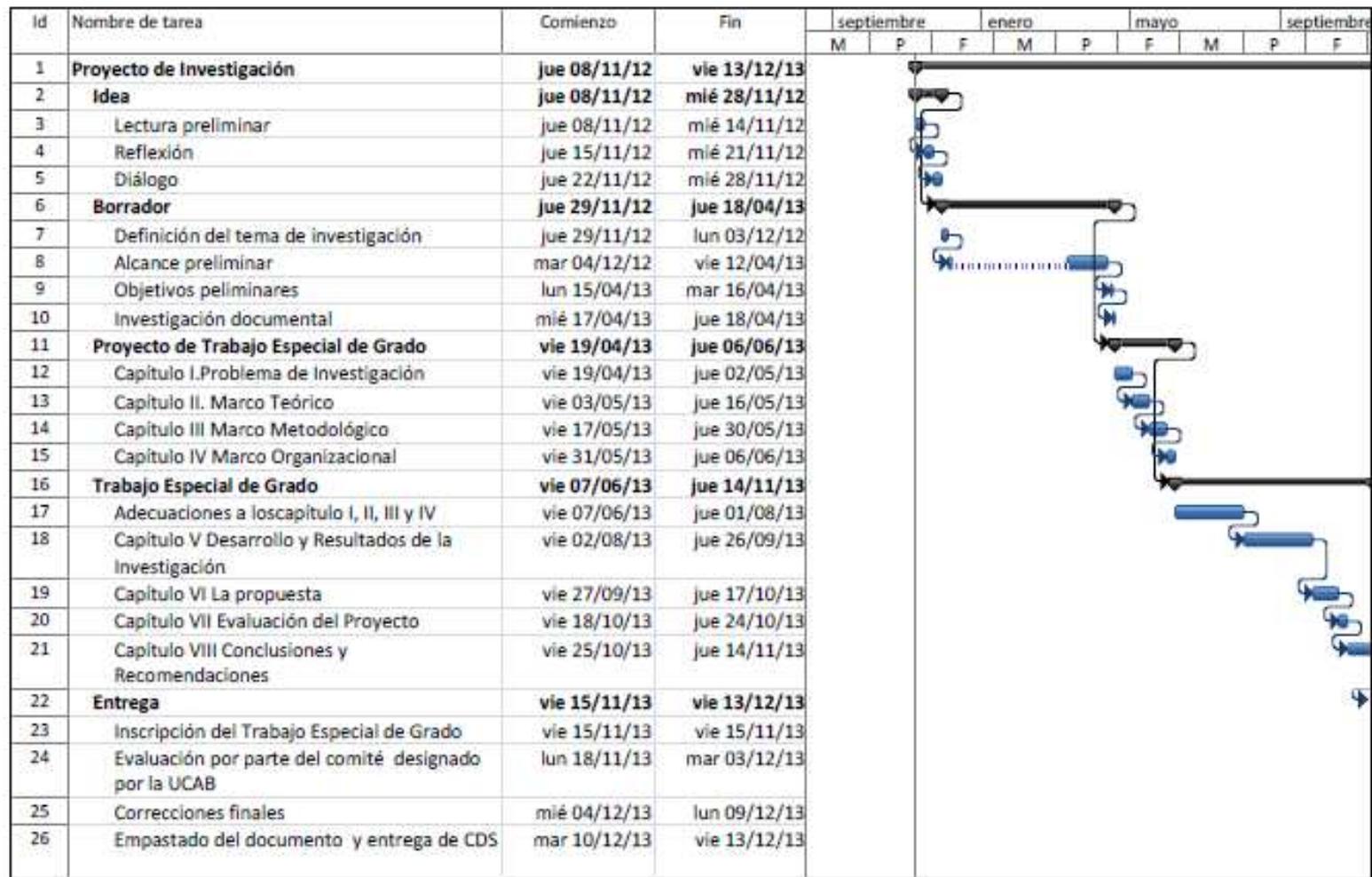


Figura 13. Cronograma de actividades del proyecto de investigación

## Presupuesto de la Investigación

Para Balestrini (2006) el presupuesto de la investigación “es un instrumento administrativo planificado, que representa el plan financiero de acción integrada, expresado en términos monetarios; y diseñado a partir de unidades, dinero o ambos, que se derivarán de la ejecución del estudio” (p. 201).

A continuación se presenta una breve descripción de las partidas utilizadas en la elaboración de la investigación:

### **Cuadro 4**

#### ***Descripción de las partidas utilizadas en el presupuesto de la investigación***

---

##### **PART-001 MATERIALES Y SUMINISTROS**

Gastos relacionados a materiales de consumo cuya vida útil es de corta duración y de bajo costo. Se incluyen alimentos y bebidas para personas, productos de papel, artículos y materiales de limpieza, utensilios de cocina, útiles de escritorio, oficina, materiales de equipos de computación, entre otros de la misma naturaleza

---

##### **PART-002 SERVICIOS NO PERSONALES**

Gastos relacionados a servicios realizados por personas naturales o jurídicas no imputables al gasto de personal (PART-001) Incluye alquileres de inmuebles y equipos, servicios básicos, servicios profesionales y técnicos, mantenimiento y reparaciones menores de inmuebles, servicios de construcción temporal de edificaciones, viáticos y pasajes, servicios de transporte, servicios de publicidad, imprenta, reproducción, avisos, servicios fiscales entre otros de la misma naturaleza

---

##### **PART-003 ACTIVOS REALES**

Gastos por la compra de activos de larga duración y alto costo, incluye equipos, maquinarias, repuestos y reparaciones mayores de equipos y maquinarias, conservación ampliación y mejoras de inmuebles, estudios y proyectos de inversión, entre otros de la misma naturaleza.

---

Seguidamente se presenta el detalle de cada una de las partidas que fueron necesarias para la realización de la investigación:

**Cuadro 5**  
**Resumen de recursos a utilizados**

PART-001	PART-002	PART-003	Total (Bs)
9000	13444	0	<b>22444</b>

**Cuadro 6**  
**Detalle de la partida de materiales y suministros (PART-001)**

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total (Bs)
Cartuchos de tinta negra marca HP	1	1250	1250
Cartuchos de tinta de color marca HP	1	1250	1250
Caja de CD's	1	500	500
Textos fundamentales para el sustento teórico de la investigación	2	1500	3000
Textos fundamentales para el sustento metodológico de la investigación	2	750	1500
Refrigerios, galletas, jugos, vasos para las entrevistas	3	500	1500
			9000

**Cuadro 7**  
**Detalle de la partida de servicios no personales (PART-002)**

Concepto	Cantidad	Unidad Medida	Precio Unitario	Total (Bs)
Reproducción a color	400	Páginas	12,5	5000
Reproducción a blanco y negro	800	Páginas	4	3200
Encuadernación y anillado del Proyecto de TEG	2	Ejemplar	100	200
Empastado del TEG	1	Ejemplar	500	500
Inscripción del TEG ante la UCAB	4,8	Unidad de crédito	853	4094
Derecho de grado	1	Precio unitario	450	450
				<b>13444</b>

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

El presente capítulo describe el entorno y las principales características de la organización en la que se enmarcó la investigación

#### **Reseña organizacional**

Soluciones Integrales G-Force C.A, es una empresa proveedora de servicios tecnológicos, específicamente en las áreas de consultoría y *outsourcing*, formada por profesionales con amplia experiencia técnica y una larga trayectoria brindando apoyo tecnológico a negocios del mercado asegurador, financiero y contable.

Fundada en el año 2010 por la Sra. Mildred Gutierrez y el Sr. Héctor Guevara como una compañía anónima de capital privado, es una empresa joven en el mercado pero que ha sabido hacerse un importante espacio dentro del mercado asegurador venezolano.

Aunque fue concebida como una empresa de servicios integrales en el área de tecnología, sus accionistas han sabido aprovechar la ventaja competitiva que le brinda contar con recursos humanos con una amplia trayectoria en el negocio de seguros y reaseguros para establecer allí su principal nicho de operaciones.

A la fecha han obtenido importantes contratos que están permitiendo que se afiancen dentro del mercado y han incidido en el aumento de su personal que en este momento asciende a más de veinte profesionales y técnicos de las áreas de Informática, sistemas, computación, procesos, calidad y afines.

#### **Imagen corporativa**

El concepto visual que representa a Soluciones Integrales G-Force C.A, es el siguiente:



**Figura 14. Imagen corporativa de Soluciones Integrales G-Force**  
Fuente: SIG-Force (2012)

### **Lineamientos estratégicos**

Según SIG-Force (2012). Los lineamientos estratégicos establecidos en la empresa son los siguientes:

#### **Misión**

Diseñar y proveer soluciones tecnológicas innovadoras y de alto impacto para las organizaciones en cualquier área de negocio utilizando las mejores prácticas y estándares del mercado, que repercuten en el logro eficiente y efectivo de sus objetivos, a través del desarrollo de soluciones informáticas y del mejoramiento continuo de los procesos y sistemas

#### **Visión**

Convertirnos, en uno de los socios estratégicos más importantes en los cuales se apoyen nuestros clientes para la implementación de soluciones informáticas y

tecnológicas con un alto impacto en los resultados de rentabilidad, construyendo una relación de confianza alineada con los objetivos estratégicos de éstos.

### **Valores corporativos**

Soluciones Integrales G-Force C.A quiere ser distinguido como empresa por los siguientes valores:

- Innovación
- Calidad
- Eficacia
- Atención
- Transparencia
- Servicio
- Comunicación
- Creatividad
- Formación

### **Valores personales**

Para Soluciones Integrales G-Force C.A el recurso humano es muy importante y desea fomentar en ellos los siguientes valores:

- Respeto
- Ética
- Responsabilidad
- Honestidad
- Justicia
- Excelencia
- Integridad
- Compromiso

## **Estructura organizativa**

La estructura organizativa de Soluciones Integrales G-Force se corresponde en gran medida con las principales áreas de negocio que atiende; estas áreas son las siguientes (SIG-Force, 2012):

**Consultoría:** Bajo esta modalidad de servicios, la empresa pone a disposición de sus clientes, su experiencia y conocimiento, asesorándolos en la mejora de sus procesos tecnológicos y de manejo de la información en las siguientes áreas:

- Gestión estratégica de sistemas de información y recursos informáticos
- Inteligencia de Negocios (BI)
- Gestión de procesos de negocios (BPM)
- Arquitectura de Software
- Gerencia de Proyectos

**Outsourcing:** Uno de los mayores problemas que tienen que encarar las empresas hoy en día, es el avance de las tecnologías de la información y la estrecha relación con las actividades empresariales, lo que aumenta la posibilidad de perder el enfoque del negocio propiamente dicho y la inversión de tiempo, dinero y su propio recurso humano en la administración de sus sistemas, infraestructura tecnológica, o en el soporte de aplicaciones nuevas y existentes.

Soluciones Integrales G-Force, C.A apoya a estas empresas a concentrar sus esfuerzos en actividades propias del negocio, haciéndose cargo de todo lo que se refiere al desarrollo, mantenimiento y consultoría en sistemas informáticos de manera parcial, y de manera total en los casos que los clientes no posean un departamento de sistemas o decidan entregar el desarrollo y mantenimiento de sus aplicaciones.

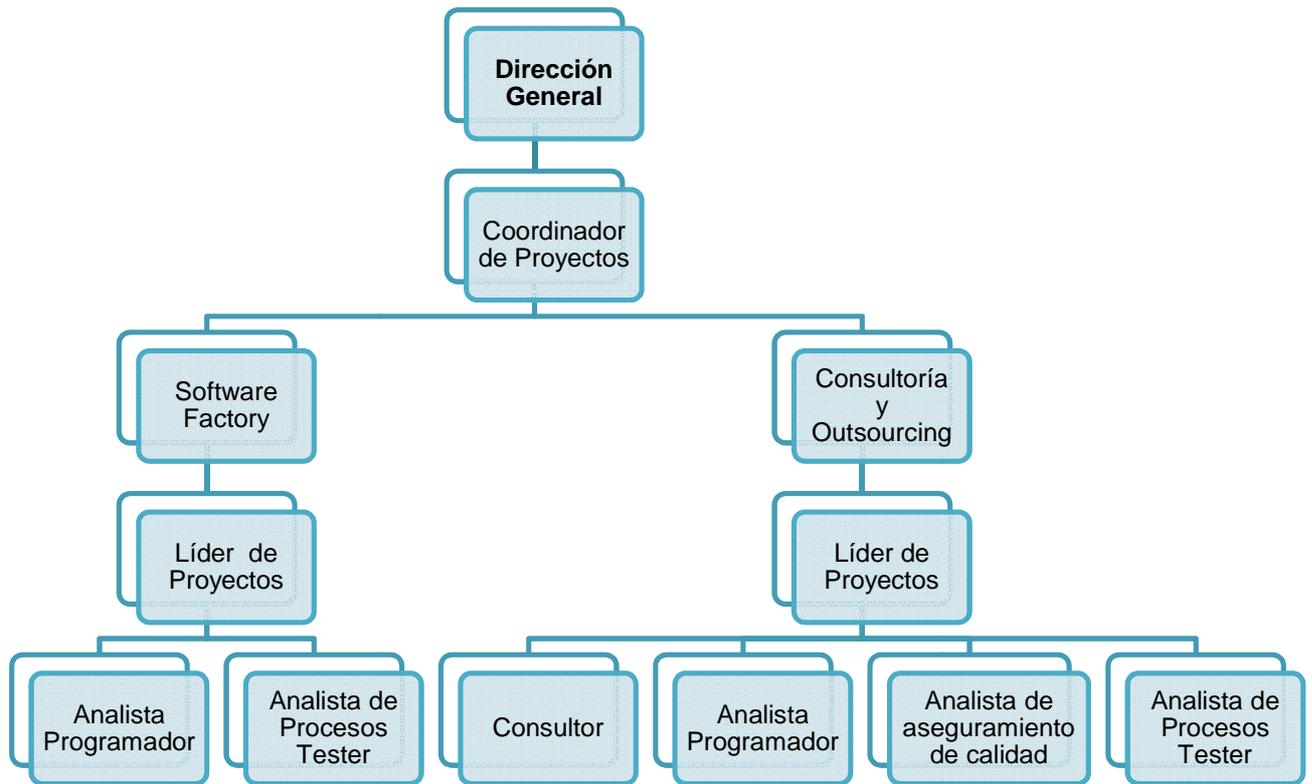
**Desarrollo de Software:** Soluciones Integrales G-Force C.A desarrolla aplicaciones a la medida de las necesidades de los clientes, en diferentes plataformas como:

- Oracle
- Oracle Developer (Forms, Reports, PL/SQL)
- SQL Server

- Microsoft.NET
- Java
- Desarrollo Web con PHP

**Software Factory:** Adaptándose a las nuevas necesidades del mercado Soluciones Integrales G-Force C.A ha puesto en marcha un nuevo concepto de servicios, apoyado en la estrategia metodológica de *Software Factory* que consiste en trasladar el concepto de “Fábrica” a los proyectos de software, es decir poner a la disposición del cliente un equipo humano capaz de llevar a cabo todo el proceso de desarrollo de software: levantamiento de requerimientos, análisis, diseño, desarrollo, pruebas, aseguramiento de la calidad y puesta en marcha de un producto de software. Todo esto desde las propias instalaciones de Soluciones Integrales G-Force, sin comprometer el espacio, equipos o recursos de sus clientes.

Este esquema de trabajo y de prestación de servicios se apoya en el siguiente organigrama:



**Figura 15. Organigrama de Soluciones Integrales G-Force C.A. año 2012**

### Principales clientes

Entre los principales clientes que posee la empresa pueden mencionarse:

- Mercantil Seguros C.A.
- C.A de Seguros La Occidental.
- Seguros Constitución C.A
- Seguros Altamira
- Seguros La Vitalicia
- Proseguros
- Estar Seguros
- Uniseguros S.A

## Ubicación geográfica

Soluciones Integrales G-Force C.A. cuenta por el momento con solo una oficina ubicada en la Av. San Ignacio de Loyola, Res. San Ignacio, Torre B, Piso 3, Ofic. 3-2, Chacao, Caracas - Venezuela.



**Figura 16. Mapa de ubicación de Soluciones Integrales G-Force C.A**  
Fuente: SIG-Force (2012)

## **CAPÍTULO V**

### **DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo constituye el eje central de la investigación, en él se da respuesta a los objetivos específicos planteados, se responde a las preguntas del planteamiento y delimitación del problema. El desenvolvimiento del mismo se apoya en el llamado desarrollo vertical planteado por Velazco (2010) el cual se basa en el grado de cumplimiento de los objetivos, dando respuestas tanto positivas como negativas a cada uno de los planteamientos de la investigación.

Con base en lo anterior, a continuación se presenta el desarrollo los objetivos de la investigación:

#### **Objetivo 1: Diagnosticar el tipo de cultura organizacional existente en la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A.**

El diagnóstico de la cultura organizacional se realizó a través del instrumento de evaluación de la cultura organizacional (*OCAI*), propuesto por Cameron y Quinn (2006); a través de este se evaluaron seis aspectos claves de la cultura organizacional, desde dos perspectivas “ahora” para diagnosticar la cultura organizacional existente al momento de aplicar el cuestionario y “preferido” para identificar cómo desearían los participantes que fuera la cultura de la organización en cinco años en el futuro.

El cuestionario se aplicó al total de empleados de la empresa Soluciones Integrales G-Force, compuesta por veinte (20) personas. En los casos donde el personal se encontraba físicamente fuera de las instalaciones de la organización, se utilizaron medios digitales.

Los aspectos claves evaluados con el instrumento fueron: las características dominantes de la organización, el liderazgo organizacional, el estilo gerencial, el adhesivo organizacional, el énfasis estratégico y los criterios de éxito de la organización. Por medio de estos aspectos, pudo determinarse que el tipo de cultura organizacional presente en Soluciones Integrales G-Force tiende a ser una cultura predominantemente de mercado.

Gráficamente los valores se representaron superpuestos: con una línea continua azul los valores del “ahora” y en una línea punteada roja los valores “preferidos”, de forma de establecer comparaciones y facilitar su interpretación.

Los detalles de los resultados obtenidos se presentan a continuación:

### Resultados generales de la evaluación de la cultura organizacional

**Cuadro 8**  
**Evaluación de la cultura organizacional**

Resultados generales		
	Ahora	Preferido
<b>A</b> (Clan)	22,33	33,46
<b>B</b> (Ausencia de Jerarquía)	15,25	20,67
<b>C</b> (Mercado)	39,00	21,75
<b>D</b> (Jerarquía)	23,42	24,12
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 17. Resultados generales de la evaluación de la cultura organizacional**

El resultado general de la evaluación señala que, con un 39% del total; la cultura organizacional de SIG-Force está orientada a lo externo (predominantemente de mercado) y al control (rasgos de cultura de jerarquía con 23,42%). En contraposición la cultura organizacional preferida es la centrada en lo interno (cultura de clan), con 33,46% del total y con ligera preferencia al control con 24,21% sobre el 20,67% de ausencia de jerarquía.

La existencia de esta cultura de mercado, da lugar a describir a SIG-Force como: una organización orientada principalmente a los resultados. La percepción de éxito viene dada por la participación de mercado obtenida, las metas alcanzadas y los rivales vencidos. En general la principal preocupación es la satisfacción de los clientes; las relaciones internas se basan en la competencia, alentados por los líderes quienes tienden a ser difíciles y exigentes.

Por el contrario la cultura organizacional deseada, es la cultura de clan (33.46%). Este tipo de cultura se centra en lo interno, la percepción de éxito viene dada por la cohesión del equipo, el desarrollo de los recursos humanos y el fomento de la participación y el compromiso. En general la principal preocupación son las personas; La organización aprecia el trabajo en equipo y el consenso, en general los líderes son considerados mentores e incluso figuras paternas.

### **Resultados de la evaluación de los aspectos claves de la cultura organizacional:**

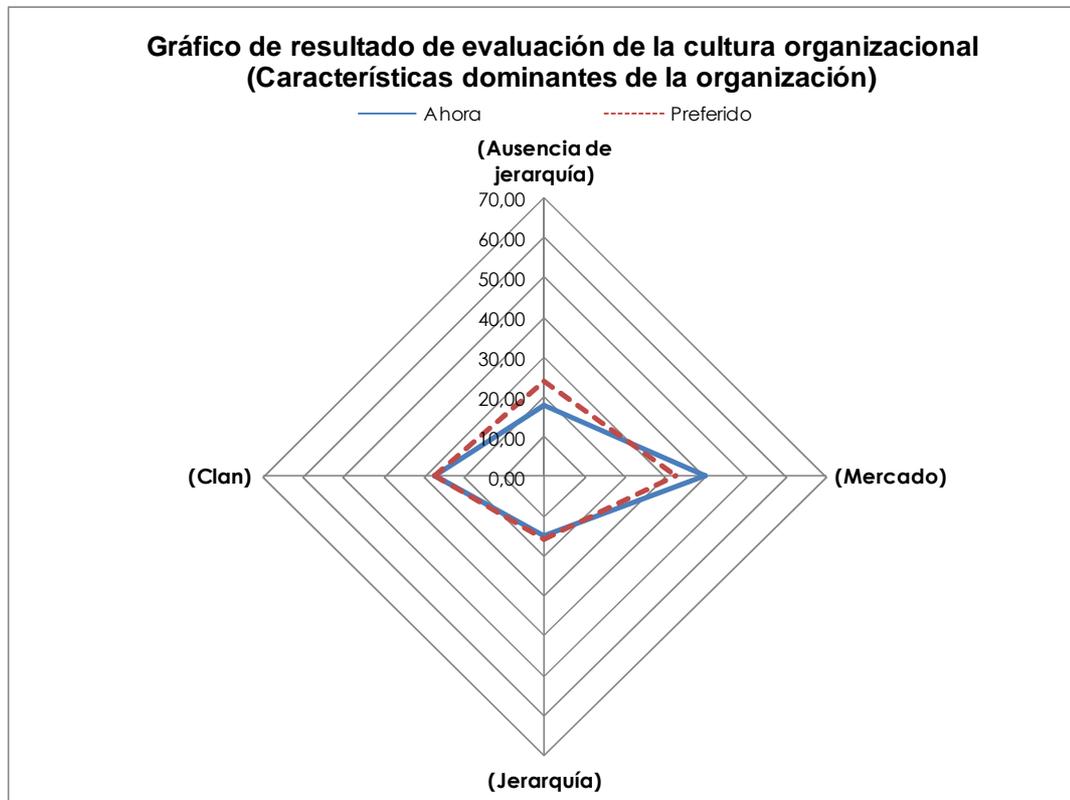
Conocidos los resultados generales de la evaluación de la cultura organizacional, se consideró relevante analizar los seis aspectos claves que definen el tipo de cultura organizacional de acuerdo a Cameron y Quinn (2006), permitiendo generar análisis y conclusiones más detalladas.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Resultados de la evaluación de las características dominantes de la organización:**

**Cuadro 9**  
**Evaluación de las características dominantes de la organización**  
**Características dominantes**

	Ahora	Preferido
A Clan	27,50	27,50
B Ausencia de jerarquía	17,75	24,00
C Mercado	40,00	32,50
D Jerarquía	14,75	16,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 18. Resultados de la evaluación de las características dominantes de la organización**

Con un 40% del total, los resultados indican que la organización se caracteriza por una cultura de mercado, siendo lo menos característico el énfasis en el control (jerarquía 14,75%). En cuanto a la preferencia, el 32,50% del total desearía que se mantuvieran las características de una cultura de mercado: orientación al logro, preocupación por el trabajo y alta competitividad.

## Resultados de la evaluación del liderazgo organizacional

**Cuadro 10**

**Evaluación del liderazgo organizacional**

Liderazgo organizacional		Ahora	Preferido
<b>A</b>	Clan	17,25	32,00
<b>B</b>	Ausencia de jerarquía	13,50	15,75
<b>C</b>	Mercado	43,00	6,00
<b>D</b>	Jerarquía	26,25	46,25
<b>Total</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 19. Resultados de la evaluación del liderazgo organizacional**

La figura 19 muestra una importante desviación entre el liderazgo organizacional existente y el deseado. El primero, con un 43% es predominantemente de mercado (agresivo y orientado al logro), mientras que a futuro los encuestados desean que esté más orientado al control, expresado en una cultura de jerarquía (46,25%).

## Resultados de la evaluación del estilo gerencial

**Cuadro 11**  
**Evaluación del estilo gerencial**

Estilo gerencial		
	Ahora	Preferido
<b>A</b> Clan	21,75	36,00
<b>B</b> Ausencia de jerarquía	17,00	18,00
<b>C</b> Mercado	36,50	24,00
<b>D</b> Jerarquía	24,75	22,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 20. Resultados de la evaluación del estilo gerencial**

La figura anterior presenta los resultados de la evaluación del estilo gerencial de SIG-Force. Con 36,50% los encuestados opinan que el estilo gerencial se caracteriza por un manejo competitivo y de altas demandas (cultura de mercado), en contraposición con el 36% desean un estilo basado en el trabajo en equipo, el consenso y la participación (cultura de clan).

## Resultados de la evaluación del adhesivo organizacional

**Cuadro 12**

**Evaluación del adhesivo organizacional**

Adhesivo organizacional		Ahora	Preferido
<b>A</b>	Clan	23,75	36,00
<b>B</b>	Ausencia de jerarquía	13,50	21,50
<b>C</b>	Mercado	37,75	24,25
<b>D</b>	Jerarquía	25,00	18,25
<b>Total</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 21. Resultados de la evaluación del adhesivo organizacional**

Con un 37,75% del total, los resultados sugieren que la organización se mantiene unida por el deseo común de cumplir los objetivos y ser exitosos (cultura de mercado), mientras que con el 36%, los integrantes de la organización prefieren estar unidos en el futuro por la lealtad y la confianza mutua (cultura de clan).

## Resultados de la evaluación del énfasis estratégico de la organización.

**Cuadro 13**

***Evaluación del énfasis estratégico de la organización***

**Énfasis estratégico**

	Ahora	Preferido
<b>A</b> Clan	21,25	31,00
<b>B</b> Ausencia de jerarquía	19,00	25,75
<b>C</b> Mercado	42,25	24,25
<b>D</b> Jerarquía	17,50	19,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 22. Resultados de la evaluación del énfasis estratégico de la organización**

De acuerdo con los resultados, el énfasis estratégico de SIG-Force se basa en el cumplimiento de los objetivos y en ganar porciones de mercado (cultura de mercado con un 42,25%). Respecto al futuro, los encuestados preferirían una organización más balanceada entre lo interno y lo externo y la flexibilidad y el control, con una mayor orientación a la cultura de clan (énfasis en el desarrollo humano) con 31% del total.

## Resultados de la evaluación de los criterios de éxito de la organización

**Cuadro 14**

***Evaluación de los criterios de éxito de la organización***

**Criterios de éxito**

		Ahora	Preferido
<b>A</b>	Clan	22,75	38,25
<b>B</b>	Ausencia de jerarquía	10,00	19,00
<b>C</b>	Mercado	35,00	19,50
<b>D</b>	Jerarquía	32,25	23,25
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 23. Resultados de la evaluación de los criterios de éxito de la organización**

La figura 23 presenta una importante desviación entre los criterios de éxito percibidos y los criterios de éxito deseados en la organización. La evaluación del ahora muestra un énfasis en lo externo (mercado) y el control (jerarquía) 35% y 32,25% respectivamente. Por el contrario prefieren que el éxito se defina sobre la base del trabajo en equipo y la preocupación por las personas (cultura de clan 38,25%) y un balance entre la flexibilidad y el control 19,50% y 19% respectivamente.

De los resultados anteriores puede resumirse que en los seis aspectos claves evaluados en el ahora, la cultura organizacional predominante es la de mercado con el 39% en el total general. La cultura de mercado hace hincapié en ganar clientes y consumidores a través de una orientación hacia la producción, la competencia y el logro de metas. Analizando el eje horizontal; donde se ponen en competencia la flexibilidad y el control; existe una tendencia al control con el 23,42 % lo que representa una cultura de jerarquía. Esta se caracteriza por establecer pasos detallados, programar los resultados esperados y distribuirlos recursos necesarios para su cumplimiento.

Dentro del sistema de valores en competencias, en énfasis interno indica una marcada tendencia al largo plazo y las actividades centradas al logro y la diferenciación; Por su parte el énfasis en el control señala estabilidad y predictibilidad.

Dado el contexto organizacional y recordando que Soluciones Integrales G-Force al momento de la investigación es una empresa pequeña y emergente, resulta comprensible que esté enfocada en la captación de nuevos negocios y nichos de mercado por lo que necesitan centrarse en el trabajo y los objetivos para hacerse de una reputación frente a sus clientes y competidores.

En cuanto a la cultura organizacional preferida, en cinco de los seis aspectos claves la cultura de clan resultó favorecida. Representado en un 33,46% en el total general. Únicamente en el aspecto de liderazgo organizacional, la cultura de jerarquía obtuvo un puntaje mayor. En el eje horizontal existe una ligera tendencia al control por sobre la flexibilidad 24,12% de cultura de jerarquía por un 20,67% de ausencia de la misma. Esta combinación puede interpretarse, como que los miembros de la organización aspiran un énfasis en las personas y en el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades.

En concordancia se interpreta que a futuro los miembros de la organización aspiran una transformación organizacional, desplazando la cultura organizacional hacia la izquierda, lo que implica una mayor preocupación por el empleado; Sin embargo esperan mantener el énfasis en la estabilidad y el control.

Dentro de la evaluación realizada, se aplicaron algunas variables demográficas que podrían permitir interpretar los resultados organizacionales por segmentos. Esta

segmentación permitió dilucidar que no existen subculturas dentro de SIG-Force y que los resultados son homogéneos. Sin embargo, dado que el objeto del estudio no es evaluar estas variaciones, las mismas se presentan a continuación en un cuadro resumen y tienen como único propósito sentar un precedente y servir como fuente de información para futuras investigaciones sobre la cultura de la organización.

**Cuadro 15**  
**Segmentación de resultados de acuerdo a las variables demográficas**

Variable evaluada				Ahora			Preferido			
	F	%	Ausencia de jerarquía	Mercado	Jerarquía	Clan	Ausencia de jerarquía	Mercado	Jerarquía	Clan
<b>Sexo</b>										
Masculino	11	55	15,15	44,02	19,47	21,36	20,30	21,21	27,27	31,21
Femenino	9	45	15,37	32,87	28,24	23,52	21,11	22,41	20,28	36,20
<b>Edad</b>										
30 o menos	4	20	12,71	45,42	25,42	16,46	20,83	16,04	23,96	39,17
31 a 40	7	35	17,86	32,26	24,29	25,59	26,19	22,50	20,83	30,48
41 a 50	7	35	13,69	44,17	22,50	19,64	14,05	25,83	30,00	30,12
51 o más	2	10	16,67	31,67	19,59	32,08	24,17	16,26	15,42	44,17
<b>Ubicación</b>										
Estar Seguros	2	10	15,84	25,42	30,83	27,92	26,25	20,84	20,83	32,09
CASLO - Caracas	6	30	12,22	62,64	13,06	12,08	22,22	20,14	24,58	33,06
CASLO - Maracaibo	2	10	20,84	39,58	21,25	18,34	21,25	18,75	23,75	36,25
Oficinas de SIG-Force	5	25	17,67	30,67	19,00	32,67	18,83	22,00	24,00	35,16
Seguros Altamira	2	10	9,59	17,92	54,17	18,33	22,08	20,42	22,51	35,00
Seguros La Vitalicia	1	5	1,67	50,83	37,50	10,00	6,67	44,16	37,50	11,67
Uniseguros	2	10	24,59	17,09	22,50	35,83	20,00	20,00	21,67	38,34
<b>Nivel organizacional</b>										
0 persona a cargo	15	75	13,94	40,50	24,83	20,72	20,67	21,67	23,56	34,11
5 a 10 pers. a cargo	2	10	19,17	32,50	27,50	20,84	26,67	25,84	20,42	27,09
1 a 15 pers. a cargo	1	5	16,67	55,83	15,83	11,67	14,17	12,50	32,50	40,83
15 o más pers. a cargo	2	10	20,42	25,84	12,50	41,25	17,92	22,92	27,92	31,25
<b>Antigüedad</b>										
1 año o menos	3	15	13,61	31,39	31,11	23,89	16,11	30,28	30,28	23,33
1 a 2 años	8	40	15,42	45,10	20,00	19,48	25,31	20,84	23,23	30,63
2 o más años	9	45	15,65	36,11	23,89	24,35	18,06	19,72	22,87	39,35

## **Objetivo 2: Identificar las habilidades gerenciales aplicadas por los líderes de la empresa Soluciones Integrales G-Force. C.A.**

Para identificar las habilidades gerenciales aplicadas por los líderes de la organización se aplicó el *Management Skills Assessment Instrument (MSAI)* propuesto por Cameron y Quinn (2006) al grupo de cinco (05) gerentes de la empresa Soluciones Integrales G-Force. A través de este instrumento se evaluaron doce habilidades (enmarcadas dentro de los cuadrantes propuestos en el *CVF*) y tres aspectos claves para el liderazgo de las organizaciones:

Los grupos de habilidades gerenciales evaluadas fueron:

### **Grupo de habilidades gerenciales en la cultura de ausencia de jerarquía:**

- **Gerencia de la innovación:** capacidad de animar a otros a innovar y generar nuevas ideas.
- **Gerencia del futuro:** capacidad de comunicar una visión clara del futuro y facilitar su cumplimiento.
- **Gerencia de la mejora continua:** capacidad de favorecer una orientación hacia la mejora continua de los empleados en todo lo que hacen.

### **Grupo de habilidades gerenciales en la cultura de mercado:**

- **Gerencia de la competitividad:** capacidad de fomentar una orientación agresiva hacia un mejor desempeño que el de los competidores.
- **Motivación a los empleados:** capacidad de motivar a otros a poner esfuerzo extra y a trabajar agresivamente.
- **Gerencia del servicio al cliente:** favorecer un enfoque en el servicio y la participación con los clientes.

### **Grupo de habilidades gerenciales en la cultura de jerarquía**

- **Gerencia de la cultura organizacional:** ayudar a otros a estar claros acerca de que se espera de ellos, de la cultura de la organización y de las normas.
- **Gerencia de los sistemas de control:** utilización de sistemas de medición y monitoreo para seguir de cerca los procesos y el desempeño.

- **Gerencia de la coordinación:** compartir información a través de fronteras funcionales y promover la coordinación con otras unidades de trabajo.

#### **Grupo de habilidades gerenciales en la cultura de clan**

- **Gerencia de equipos:** capacidad de construir efectivamente equipos cohesionados y gerencia de equipos de alto desempeño.
- **Gerencia de las relaciones interpersonales:** habilidad de escuchar y ofrecer.
- **Gerencia del desarrollo de los demás:** ayudar a otros a mejorar su rendimiento y obtener oportunidades de desarrollo personal.

La evaluación de estas habilidades se realizó considerando los siguientes aspectos claves:

**El comportamiento gerencial:** a través de diferentes proposiciones que representan situaciones que afrontan los líderes de forma cotidiana y utilizando la escala de likert se evaluó el grado de acercamiento de cada gerente / líder con cada una de las características propuestas.

**La expectativa de eficiencia:** mediante este aspecto, cada gerente / líder pudo autoevaluarse en los doce grupos de habilidades que componen el estudio, haciendo uso de la escala: excepcional, muy bueno, promedio, por debajo del promedio y deficiente, de acuerdo al grado de eficiencia o desempeño que consideran poseen en cada aspecto.

**La importancia para la organización:** haciendo uso de la escala: importancia crítica, muy importante, importante, de cierta importancia, poco importante. Pudo evaluarse el grado de importancia que los gerentes perciben le otorga la organización a cada uno de los doce grupos de habilidades que componen el estudio.

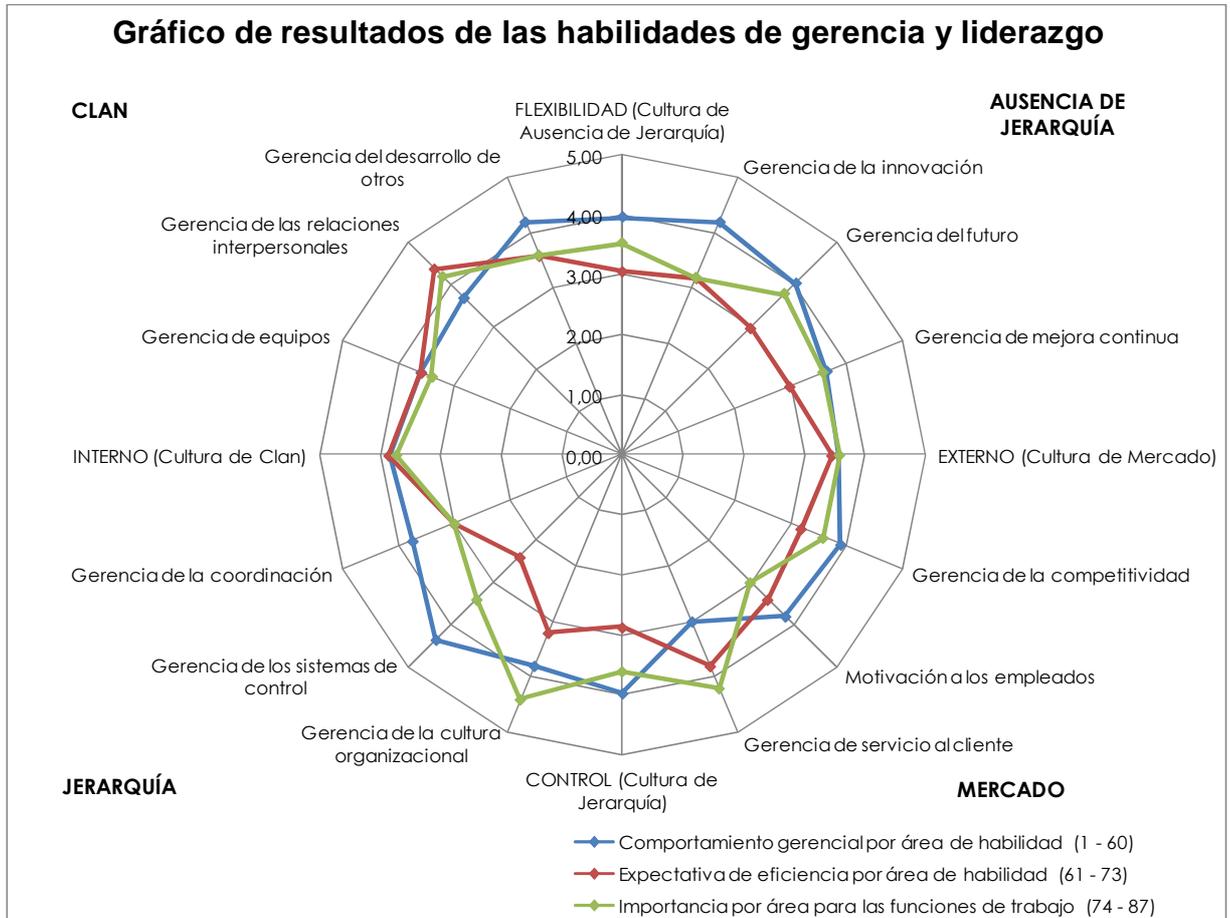
Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

## Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales y de liderazgo

**Cuadro 16**  
***Evaluación de las habilidades de gerencia y liderazgo***

	Comportamiento gerencial por área de habilidad (1 - 60)	Expectativa de eficiencia por área de habilidad (61 - 73)	Importancia por área de habilidad para la organización(74 - 87)
<b>FLEXIBILIDAD (Cultura de Ausencia de Jerarquía)</b>	<b>3,97</b>	<b>3,07</b>	<b>3,53</b>
Gerencia de la innovación	4,20	3,20	3,20
Gerencia del futuro	4,05	3,00	3,80
Gerencia de mejora continua	3,65	3,00	3,60
<b>EXTERNO (Cultura de Mercado)</b>	<b>3,57</b>	<b>3,47</b>	<b>3,60</b>
Gerencia de la competitividad	3,90	3,20	3,60
Motivación a los empleados	3,80	3,40	3,00
Gerencia de servicio al cliente	3,00	3,80	4,20
<b>CONTROL (Cultura de Jerarquía)</b>	<b>3,97</b>	<b>2,87</b>	<b>3,60</b>
Gerencia de la cultura organizacional	3,80	3,20	4,40
Gerencia de los sistemas de control	4,35	2,40	3,40
Gerencia de la coordinación	3,75	3,00	3,00
<b>INTERNO (Cultura de Clan)</b>	<b>3,83</b>	<b>3,87</b>	<b>3,73</b>
Gerencia de equipos	3,60	3,60	3,40
Gerencia de las relaciones interpersonales	3,70	4,40	4,20
Gerencia del desarrollo de otros	4,20	3,60	3,60

El cuadro 15 presenta los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de evaluación de las habilidades de gerencia y liderazgo al grupo de cinco gerentes de SIG-Force. De estos resultados destaca que: en las tres categorías de los cuatro cuadrantes, ningún valor alcanza los cuatro puntos, observándose uniformidad en la mayoría de los totales. En la evaluación del comportamiento gerencial no existe una clara tendencia, las diferencias no superan los 0.4 puntos, con los valores más altos en las habilidades pertenecientes a las culturas de jerarquía y ausencia de jerarquía. Respecto a la expectativa de eficiencia, los picos altos y bajos se encuentran en la cultura de clan (3,87) y cultura de jerarquía (2,87) respectivamente. En cuanto a la importancia para la organización, las habilidades a las que la organización da más importancia corresponden a las de la cultura de clan (3,73).



**Figura 24. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales de los líderes de la organización**

La figura 24 representa los resultados obtenidos en los doce grupos de habilidades. Se utilizaron tres líneas, cada una representa uno de los aspectos clave evaluados: la línea azul representa el grado de identificación del gerente / líder con los comportamientos de cada una de las categorías. La línea roja representa la autoevaluación realizada por el gerente / líder para cada categoría, mientras que la verde representa la importancia que el gerente / líder percibe otorga la organización a cada una de las habilidades propuestas.

De la figura 24, se desprenden las siguientes cuatro figuras que representan cada uno de los cuadrantes que componen el sistema de valores en competencia de Cameron y Quinn: flexibilidad (ausencia de jerarquía), control (jerarquía), interno (clan) y externo (mercado).

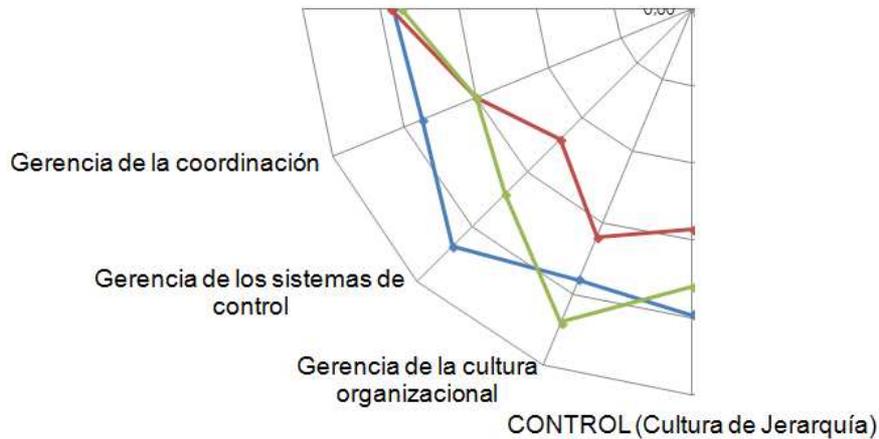


**Figura 25. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales en la cultura de ausencia de jerarquía (cuadrante de flexibilidad)**

La figura anterior representa los resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales en el cuadrante de flexibilidad. De los resultados, es apreciable que los valores más bajos se obtuvieron en la autoevaluación realizada por los gerentes y líderes, mientras que los valores más altos se observan en la línea azul, que representa el grado de afinidad a comportamientos característicos del grupo de habilidades de la cultura de ausencia de jerarquía. Con 4.20 puntos, la gerencia de la innovación es la mejor valorada en el aspecto de comportamiento gerencial. La autoevaluación de los gerentes estuvo por debajo del comportamiento gerencial con 3.20 puntos, sin embargo es el puntaje más alto de los tres de este cuadrante. En cuanto a la importancia para la organización el valor obtenido es el más bajo con 3.20 puntos de 5 posibles.

El comportamiento gerencial menos representativo dentro de este cuadrante es el de la gerencia de la mejora continua, con 3.65 puntos. En cuanto a su importancia para la organización es el segundo más importante, sin embargo los 3.60 puntos están por debajo de la valoración obtenida en el comportamiento gerencial.

Por último la gerencia del futuro se encuentra en el medio, con 4.05 puntos obtenidos en el aspecto de comportamiento gerencial, sin embargo es la mejor valorada en la importancia para la organización con 3.80 puntos.

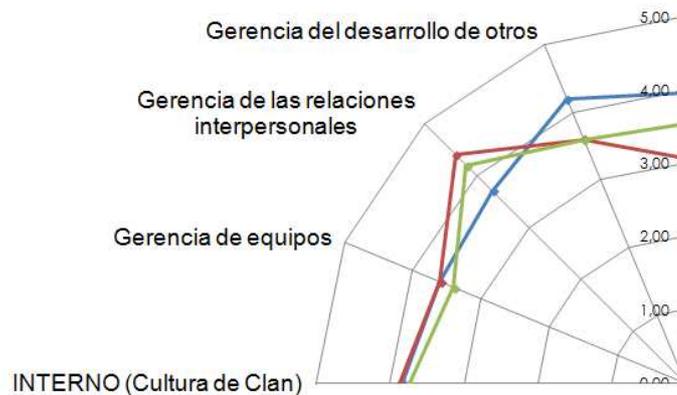


**Figura 26. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales en la cultura de jerarquía (cuadrante de control)**

Los valores obtenidos en las habilidades gerenciales propias de la cultura de jerarquía se encuentran representados en la figura anterior. Dentro de este cuadrante de control, los valores más altos para el aspecto de comportamiento gerencial se obtuvieron en la gerencia de los sistemas de control con 4.35 puntos, seguido por la gerencia de la cultura organizacional (3.80 puntos) y con el puntaje más bajo la gerencia de la coordinación (3.75 puntos).

Los valores obtenidos en la autoevaluación (expectativa de eficiencia), para este cuadrante fueron en todos los casos más bajos que en el comportamiento gerencial. El valor más bajo (2.40) se obtuvo precisamente en la habilidad mejor valorada en el aspecto anterior (gerencia de los sistemas de control). Los puntajes más altos en este aspecto, se obtuvieron para la gerencia de la cultura organizacional con 3.20 puntos.

Según los resultados, la habilidad más importante para la organización dentro de este cuadrante es la gerencia de la cultura organizacional con 4.40 puntos, en contraparte la menos importante resultó ser la gerencia de la coordinación con 3.00 puntos.



**Figura 27. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales en la cultura de clan (cuadrante interno)**

La figura 27 representa los resultados obtenidos en la evaluación de las habilidades gerenciales del cuadrante interno (cultura de clan). Dentro de este cuadrante pueden encontrarse las puntuaciones más homogéneas entre los tres aspectos evaluados: el comportamiento gerencial, la expectativa de eficiencia y la importancia para la organización.

Las habilidades que mejor representan a los líderes y gerentes, dentro de este cuadrante son las propias de la gerencia del desarrollo de otros, con 4.20 puntos; Sin embargo en los otros dos aspectos evaluados no obtuvo puntajes tan altos: con 3.60 puntos tanto en la expectativa de eficiencia, como en importancia para la organización.

La gerencia de las relaciones interpersonales es la segunda mejor puntuada, con 3.70 y resultó ser la mejor valorada en la autoevaluación de los gerentes y líderes con 4.40 puntos; Es también de acuerdo con los puntajes obtenidos la más importante para la organización dentro de este cuadrante con 4.20 puntos.

Las puntuaciones más bajas se obtuvieron en la gerencia de equipos, con 3.60 puntos tanto en comportamiento gerencial como en la expectativa de eficiencia y apenas 3.40 puntos en importancia para la organización.



**Figura 28. Resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales en la cultura de mercado (cuadrante externo)**

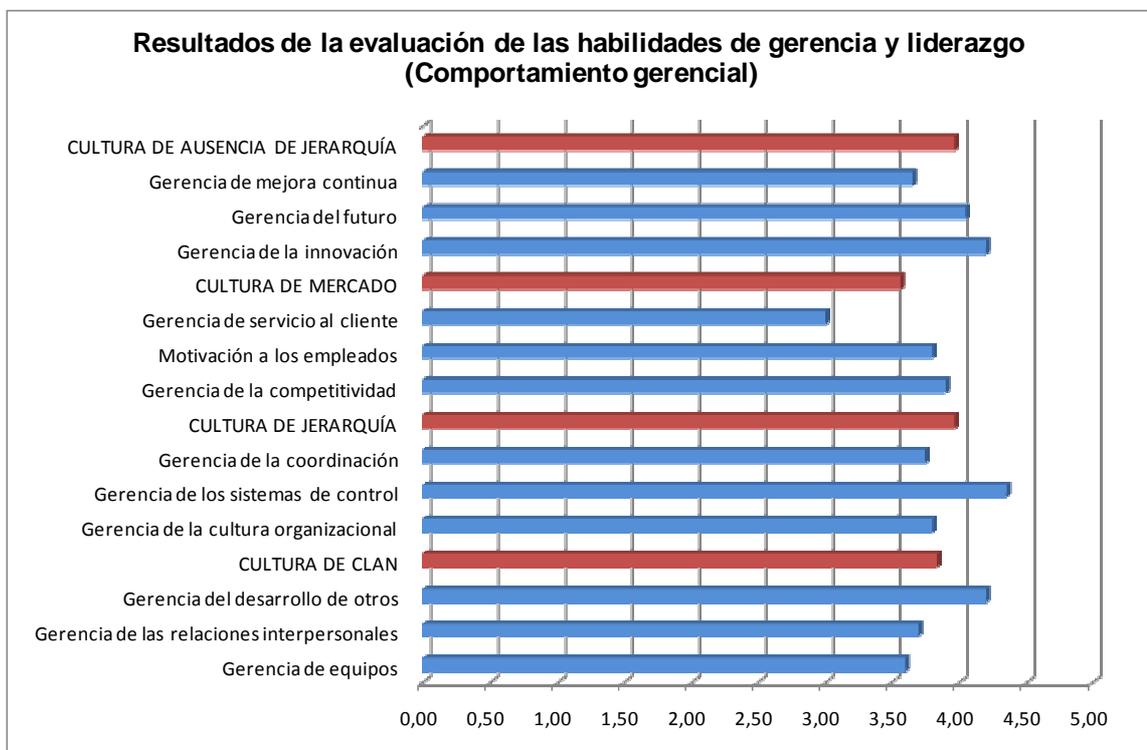
Los resultados de la evaluación de las habilidades gerenciales presentes en la cultura de mercado (cuadrante externo) se encuentran representados en la figura 28. En el aspecto de comportamiento gerencial las habilidades que mejor representan a los líderes son las de la gerencia de la competitividad con 3.90 puntos, seguidas de las habilidades de motivación a los empleados 3.80; Con menos puntaje y por tanto menos representativas dentro de este cuadrante se encuentran las habilidades de servicio al cliente con 3.00 puntos.

La expectativa de eficiencia o auto evaluación realizada por los gerentes y líderes arrojó resultados contradictorios respecto al comportamiento real descrito. El mayor puntaje se obtuvo en la gerencia del servicio al cliente con 3.80 puntos, seguido por 3.40 y 3.20 de las habilidades de motivación a los empleados y gerencia de la competitividad, respectivamente.

En cuanto a la importancia para la organización, las habilidades que son percibidas como las más importantes son las pertenecientes a la gerencia de de servicio al cliente con 4.20 puntos; Con puntajes más bajos y por tanto menos importantes según los resultados, se encuentran la gerencia de la competitividad y la motivación a los empleados, con 3.60 y 3.00 puntos respectivamente.

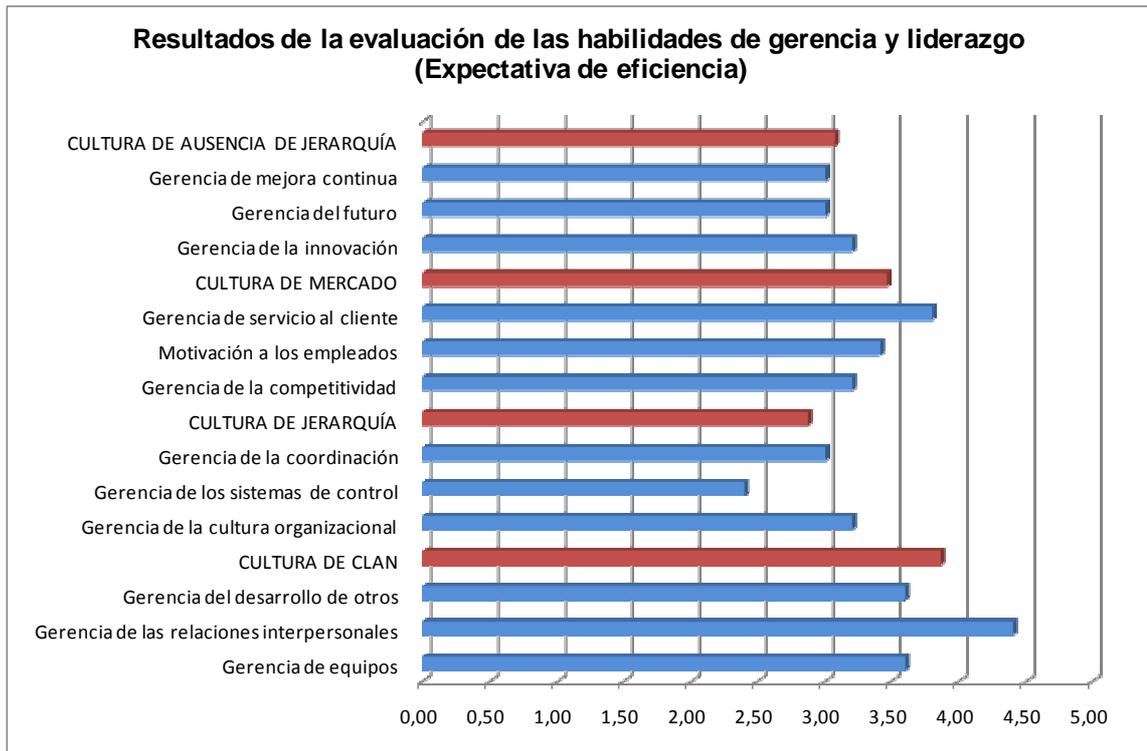
## Resultados por aspecto, de la evaluación de las habilidades gerenciales y de liderazgo

Una vez presentados los resultados obtenidos y haber desglosado cada uno de los cuatro que componen el sistema de valores en competencia, se procedió a tabular los resultados para las tres categorías evaluadas: el comportamiento gerencial, la expectativa de eficiencia y la importancia para la organización, obteniendo los siguientes resultados:



**Figura 29. Resultados de la evaluación del comportamiento gerencial**

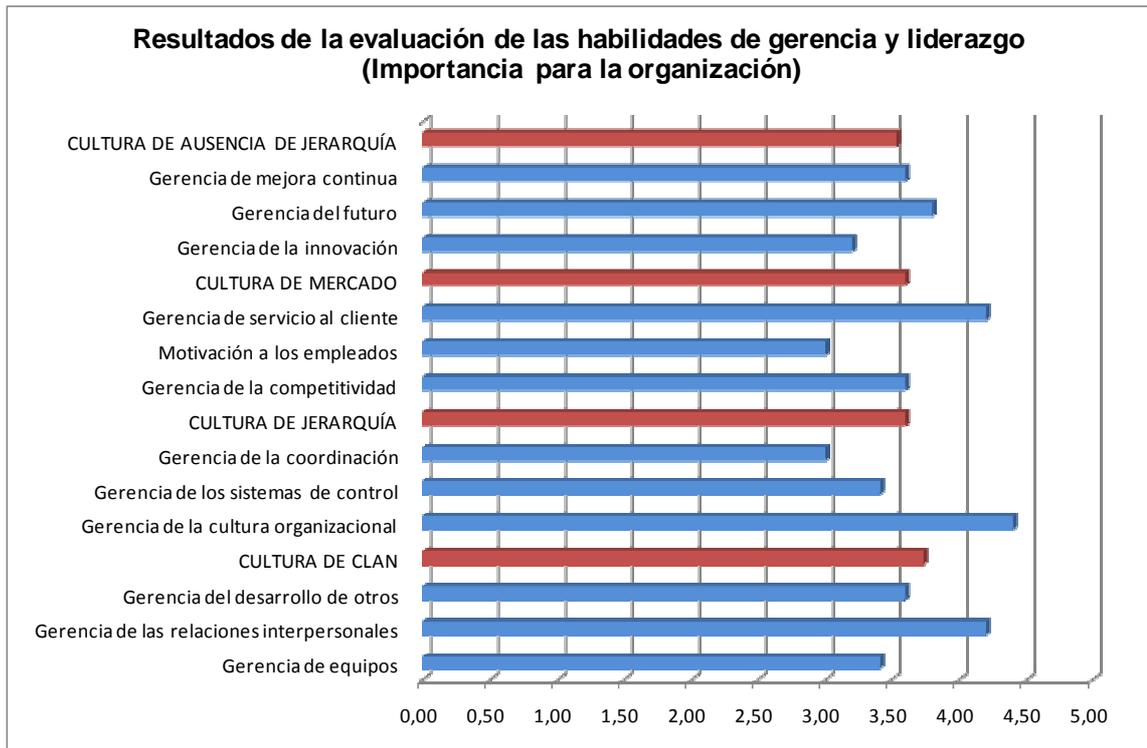
Del comportamiento gerencial, en el eje vertical los cuadrantes flexibilidad y control se observa un balance entre las culturas de jerarquía y ausencia de jerarquía cada una con 3.97 puntos, en tanto en el eje horizontal los puntajes son más elevados en el cuadrante interno (cultura de clan 3.83) contra los 3.57 del cuadrante externo (cultura de mercado); Las habilidades que mejor describen a los gerentes son las del grupo de gerencia de los sistemas de control (jerarquía) 4.35 puntos; El menor puntaje se obtuvo en las habilidades de gerencia de servicio al cliente (mercado) 3.00 puntos.



**Figura 30. Resultados de la evaluación de la expectativa de eficiencia**

La figura 30 representa la autoevaluación de los gerentes y líderes en cada una de los doce grupos de habilidades que componen el instrumento. Los mayores puntajes se encuentran en el cuadrante interno (cultura de clan) con 4.40 puntos en las habilidades de gerencia de las relaciones interpersonales; La siguiente habilidad mejor puntuada se encuentra en el cuadrante opuesto (cultura de mercado) 3.80 puntos en la gerencia del servicio al cliente.

Los valores más bajos en la autoevaluación están presentes en las habilidades de gerencia de sistemas de control con 2.40 puntos; Las restantes habilidades fueron puntuadas en un rango entre los 3.00 y 3.60 puntos.



**Figura 31. Resultados de la evaluación de la importancia para la organización**

La figura 30 contiene los resultados de la percepción de los gerentes y líderes, respecto a la importancia que otorga la organización a cada uno de los grupos de habilidades gerenciales; La evaluación indica que con 4.40 puntos las habilidades más importantes para la organización están orientadas a la gerencia de la cultura organizacional, seguidas por la gerencia de las relaciones interpersonales y la gerencia de servicio al cliente con 4.20 puntos cada una.

Las habilidades menos importantes para la organización, de acuerdo con los puntajes obtenidos son las de motivación a los empleados y gerencia de la coordinación, con 3.00 puntos cada una.

Con los resultados obtenidos con el instrumento de evaluación de habilidades de gerencia y liderazgo fue posible construir el siguiente cuadro comparativo:

**Cuadro 17**  
**Comparación habilidades de gerencia y liderazgo por tipo de cultura organizacional**

Habilidades gerenciales por tipo de cultura organizacional	Comportamiento gerencial	Expectativa de eficiencia	Importancia para la organización
Cultura de ausencia de jerarquía	Muy bueno	Promedio	Importantes sin llegar a ser muy importante
Cultura de mercado	Entre promedio y muy bueno	Entre promedio y muy bueno	Importantes sin llegar a ser muy importantes
Cultura de jerarquía	Muy bueno	Por debajo del promedio aproximándose al promedio	Importantes sin llegar a ser muy importantes
Cultura de Clan	Promedio aproximándose a ser muy bueno	Promedio aproximándose a ser muy bueno	Importantes aproximándose a ser muy importantes

El cuadro anterior permite dilucidar que los gerentes de Soluciones Integrales G-Force han desarrollado más habilidades de los grupos pertenecientes a las culturas de jerarquía y ausencia de jerarquía (evaluadas como “**muy buenas**”), que son habilidades en competencia entre la flexibilidad y el control. Esto les permite aplicarlas y actuar en concordancia con las situaciones y el entorno; Las habilidades de los cuadrantes interno y externo correspondientes a las culturas de clan y mercado respectivamente, no están del todo desarrolladas, sin embargo se encuentran poco más arriba del promedio. Los roles de gerencia que ejercen los gerentes dentro de la organización son los de monitor y coordinador (cuando aplican mayor control) y los de innovador y visionarios (cuando permiten mayor flexibilidad).

Otro dato relevante es que los líderes y gerentes tendieron a autoevaluarse por debajo de sus competencias reales. Las habilidades que en promedio consideraron más desarrolladas fueron las de la cultura de clan (enfoque interno), calificándolas como “**promedio acercándose a ser muy buenas**” y este resultado es opuesto a la

evaluación del comportamiento gerencial existente, que tiende a ser más orientado a la flexibilidad y el control. Este resultado indica que los gerentes y líderes de Soluciones Integrales G-Force no están conscientes de todas sus habilidades y en algunos casos las subestiman.

Por último, respecto a las habilidades que califican como más importantes para la organización, se encuentran las de la cultura de clan: calificadas como **“Importantes, llegando a ser muy importantes”**. Esta valoración coinciden con la de la autoevaluación (expectativa de eficiencia), por lo que se infiere que los gerentes y líderes consideran que han desarrollado las habilidades que son más importantes para la organización (las de la cultura de clan), sin embargo los resultados del comportamiento gerencial indica que habitualmente aplican habilidades propias de las culturas de jerarquía y ausencia de jerarquía.

Las habilidades de gerencia más importantes para SIG-Force, son las centradas en la gerencia de los equipos de trabajo, de las relaciones interpersonales y del desarrollo de otros que se materializan en los roles de facilitadores y mentores; Los gerentes de Soluciones Integrales G-Force deben reforzar estas habilidades y roles para alinearse con las necesidades y lo que es más importante para la organización.

### **Objetivo 3: Determinar los roles de liderazgo apropiados para la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A.**

Para el cumplimiento de este objetivo de investigación, se analizaron a la luz de los supuestos teóricos de Cameron y Quinn (2006) los roles de liderazgo apropiados para la empresa soluciones integrales G-Force.

De acuerdo con los autores, existen ocho roles de liderazgo que deben ser desempeñados por los gerentes; La mayoría de los líderes de la organización tienden a enfatizar algunos de estos roles, descartando los otros por completo. Para funcionar con eficacia, los gerentes deben encontrar un equilibrio entre los ocho roles.

Partiendo de lo antes expuesto, el objetivo de este capítulo es identificar el rol de liderazgo, que como principio estratégico mejor se adapta a Soluciones Integrales G-Force y no sugerir un comportamiento rígido por parte de los gerentes, orientado a un solo estilo de liderazgo. En consecuencia, cabe mencionar la hipótesis de Hersey y Blanchard quienes aseguran que cada estilo de liderazgo es más efectivo determinadas situaciones, según el grado de compromiso, motivación y especialización en las tareas de los miembros de la misma.

Por definición las organizaciones son cambiantes, y cada situación y miembro de la organización es particularmente distinto, de modo que el gerente o líder deberá tomar decisiones, adaptarse a los estímulos organizacionales y actuar en pro de los objetivos y lineamientos estratégicos de la empresa.

Para definir los roles de liderazgo que mejor se adaptan a la realidad organizacional de SIG-Force, se tomaron como base los resultados obtenidos del instrumento de evaluación de la cultura organizacional y del instrumento de evaluación de las habilidades de gerencia y liderazgo *OCAI* y *MSAI* respectivamente.

Es particularmente importante para definir correctamente el estilo de liderazgo apropiado para G-Force, contar con la visión de los directores de la organización. Por esta razón se aplicaron por separado los cuestionarios *MSAI* y *OCAI* a los dos directores de la empresa, con el fin de conocer:

- La cultura organizacional que consideran existe en la organización.

- La cultura organizacional que desean exista en la organización en 5 años a futuro.
- Las habilidades de gerencia y liderazgo que consideran más importantes para la organización.

Adicionalmente conocidos los resultados, se realizó una entrevista estructurada a los directores de SIG-Force, lo que permitió conocer sus impresiones y opiniones, dilucidar la visión de la empresa a futuro y obtener resultados cualitativos de vital importancia para la investigación.

Los hallazgos y resultados obtenidos, se presentan a continuación:

### **Resultado de la evaluación de la cultura organizacional para los directores de Soluciones Integrales G-Force**

**Cuadro 18**

***Evaluación de la cultura organizacional de los directores de SIG-Force C.A.***

**Evaluación de cultura organizacional (Directores de SIG-Force)**

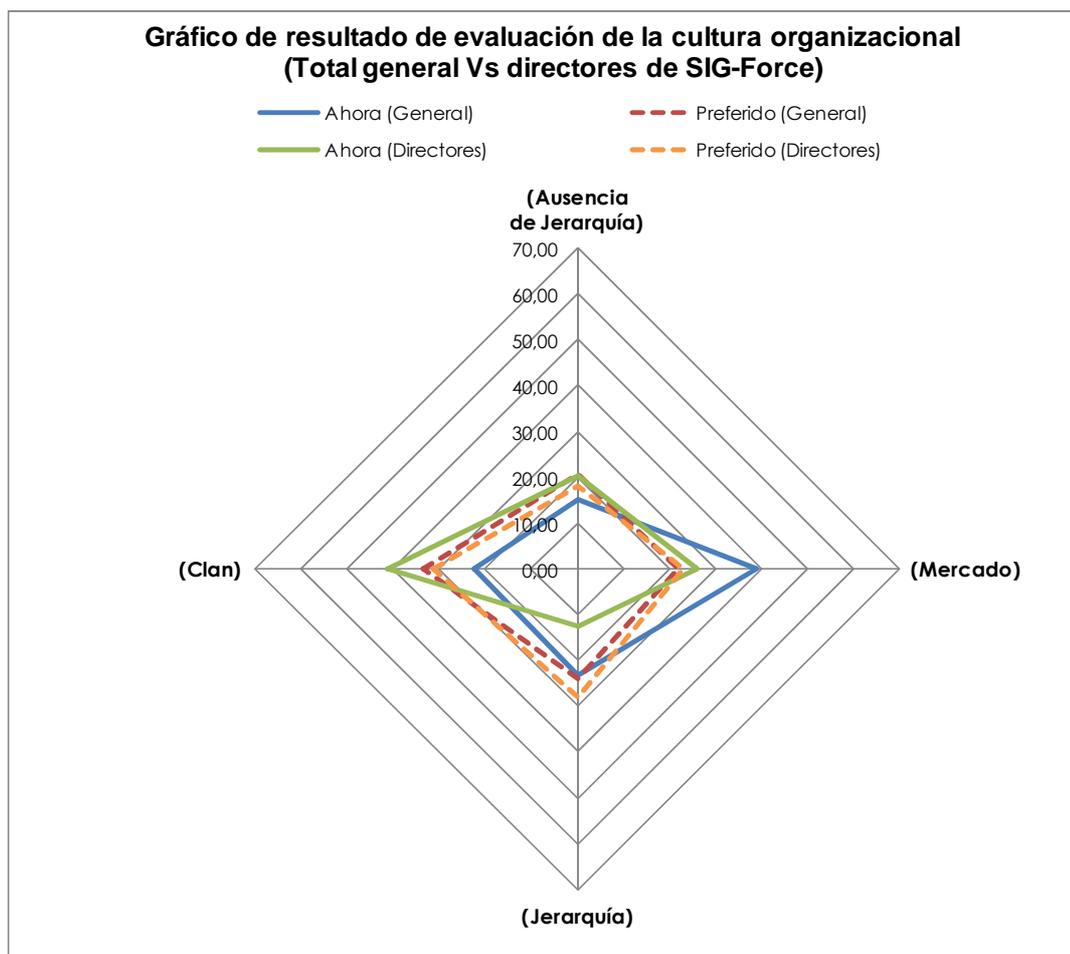
	Ahora	Preferido
<b>A</b> Clan	41,25	31,25
<b>B</b> Ausencia de jerarquía	20,42	17,92
<b>C</b> Mercado	25,84	22,92
<b>D</b> Jerarquía	12,50	27,92
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Los resultados obtenidos al aplicar el *OCAI* a los directores de SIG-Force difieren de los resultados obtenidos al aplicarlo al total de los miembros de la organización. Mientras que con anterioridad se concluyó que la cultura organizacional de SIG-Force es predominantemente de mercado (39% del total); La apreciación de los directores es opuesta, con 41.25% perciben que la cultura existente es predominantemente orientada a lo interno (cultura de clan).

En cuanto al eje horizontal donde entran en competencia la flexibilidad y el control, se observan resultados favorables a la flexibilidad (ausencia de jerarquía) con un 20,42% versus el 12,50% obtenido en la cultura de jerarquía. Comparando estos valores con los obtenidos por el total de los miembros de la organización, se observa que al igual que en el eje vertical los resultados son opuestos. El total general indica que la tendencia es al control (23,42%) por encima de la flexibilidad (15,25%).

Los resultados de la cultura deseada por los miembros de la organización, indican que prefieren mantener énfasis en los cuadrantes interno (31,25%) y control (27,92%). Sin embargo los valores son más homogéneos que en la evaluación del “ahora”. Al comparar estos resultados con los generales obtenidos al aplicar el instrumento al total de la población, puede observarse que los mismos son coincidentes.

La figura 32 resume gráficamente la comparación de los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario de cultura organizacional al total de la población versus los resultados obtenidos al aplicar el mismo cuestionario a los directores de la organización.



**Figura 32. Gráfico comparativo de los resultados de la cultura organizacional del total de la población versus los directores de SIG-Force C.A.**

**Resultados de la evaluación de la importancia de las habilidades de gerencia para los directores de Soluciones Integrales G-Force**

De los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de evaluación de las habilidades de gerencia y liderazgo, es especialmente significativo para el objetivo planteado, conocer el grado de importancia que los directores de la organización otorgan a cada uno de los doce grupos de habilidades que componen el estudio. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

**Cuadro 19**  
**Importancia de las habilidades de gerencia para los directores de SIG-Force C.A.**

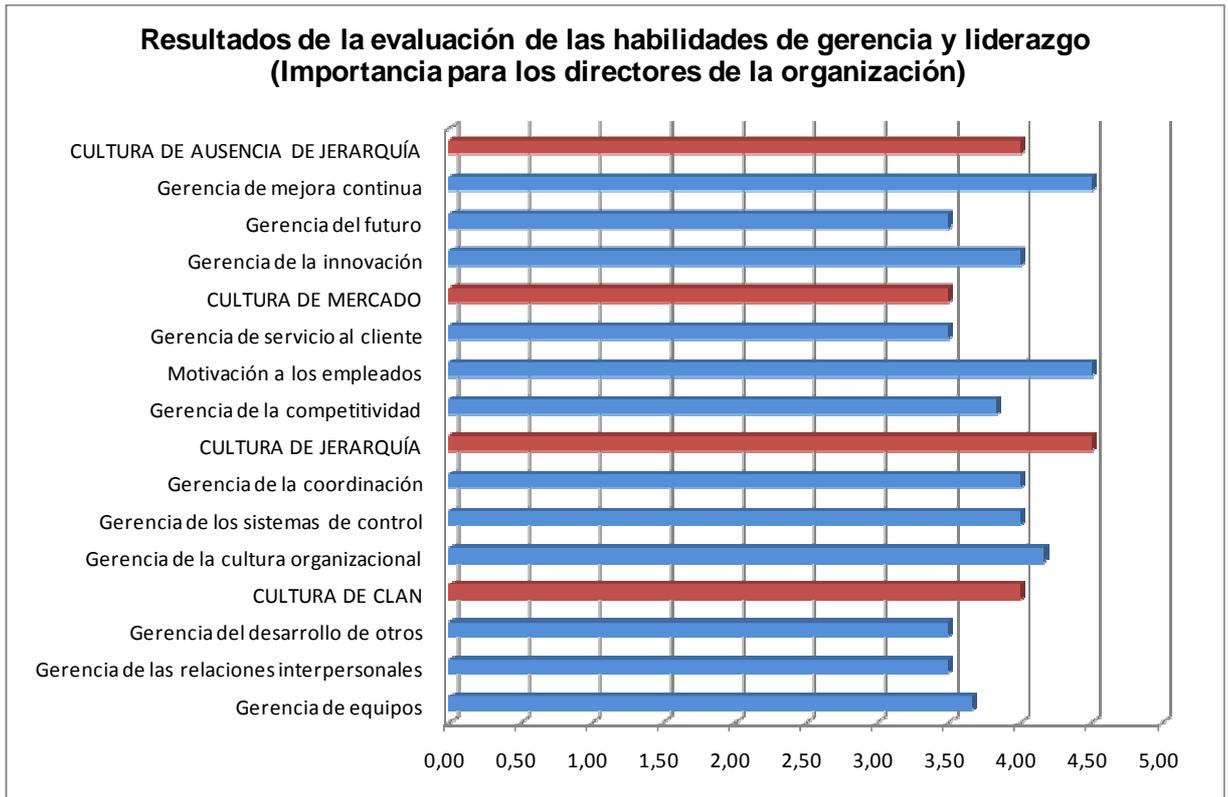
Grupo de habilidades de gerencia y liderazgo	Importancia para la organización
<b>FLEXIBILIDAD (Cultura de Ausencia de Jerarquía)</b>	<b>3,67</b>
Gerencia de la innovación	3,50
Gerencia del futuro	3,50
Gerencia de mejora continua	4,00
<b>EXTERNO (Cultura de Mercado)</b>	<b>4,17</b>
Gerencia de la competitividad	4,00
Motivación a los empleados	4,00
Gerencia de servicio al cliente	4,50
<b>CONTROL (Cultura de Jerarquía)</b>	<b>3,83</b>
Gerencia de la cultura organizacional	4,50
Gerencia de los sistemas de control	3,50
Gerencia de la coordinación	3,50
<b>INTERNO (Cultura de Clan)</b>	<b>4,00</b>
Gerencia de equipos	3,50
Gerencia de las relaciones interpersonales	4,50
Gerencia del desarrollo de otros	4,00

El cuadro anterior, resume los puntajes obtenidos en los doce grupos de habilidades, pertenecientes a los cuatro cuadrantes del *CVF* que componen el aspecto de “importancia para la organización” del *MSAI*. A la luz de los resultados puede evidenciarse que el cuadrante que promedia los valores más altos y por tanto más importantes para los directores de la organización es el cuadrante externo (cultura de mercado) con un promedio en puntos de 4,17; El cuadrante menos favorecido fue el de flexibilidad (ausencia de jerarquía) con 3,67 puntos.

Las habilidades más apreciadas por los directores son las pertenecientes a los grupos de gerencia de servicio al cliente, gerencia de la cultura organizacional y gerencia de

las relaciones interpersonales cada una con 4,50 puntos obtenidos; Los valores más bajos se encuentran en los grupos de habilidades de gerencia de la innovación, gerencia del futuro, gerencia de los sistemas de control, gerencia de la coordinación y gerencia de equipos con 3,50 puntos cada uno.

Estos resultados pueden apreciarse gráficamente en la figura siguiente:



**Figura 33. Importancia de las habilidades de gerencia y liderazgo según los directores de SIG-Force C.A**

## **Resultados de la entrevista realizada a los directores de SIG-Force C.A**

La entrevista estuvo dirigida a los dos directores de la empresa Soluciones Integrales G-Force y se realizó posterior a la obtención de los resultados de los cuestionarios de evaluación de cultura y liderazgo, *OCAI* y *MSAI* respectivamente, esto permitió que la misma se realizara en dos partes: la primera parte buscó recoger la visión organizacional de los directores, antes de conocer los resultados de los cuestionarios. La segunda parte, buscó recoger sus impresiones después de presentarles los resultados sobre cultura organizacional y liderazgo. La intención de dividir la entrevista en dos partes fue evitar que las respuestas de los directores se vieran influenciadas al conocer la opinión de los empleados de la organización.

Para aplicar la entrevista se elaboró una guía de entrevista (Ver Anexo C). Los hallazgos más importantes se presentan en síntesis a continuación:

Los directores de SIG-Force C.A, describen la organización como una empresa responsable, seria y con unos valores morales muy arraigados. Consideran que sus principales virtudes son el compromiso para con sus clientes y sus empleados procurando ser siempre mejores.

Cuando se les consultó acerca de su visión a futuro para la organización, estuvieron de acuerdo en que deseaban crecer y consolidarse en el mercado nacional e internacional, manteniendo el profesionalismo que los ha caracterizado. Consideran que su principal fortaleza para el logro de los objetivos está en “su gente”, los recursos humanos que los apoyan en la ejecución de los proyectos. Al ser consultados sobre sus debilidades no respondieron de forma concreta, textualmente indicaron que “...estamos conscientes que hay mucho por mejorar y mucho trabajo por hacer, pero estamos trabajando en ello. Somos una empresa que está comenzando, pero deseamos crecer y mejorar en todos los aspectos”.

Sobre las actitudes que más valoran en las personas de la organización, fueron enfáticos acerca del valor del compromiso: “...necesitamos personas comprometidas con la empresa, que nos apoyen y estén dispuestas a crecer junto a nosotros...” las actitudes menos valoradas son la deshonestidad, falta de compromiso, falta de sinceridad, relataron además algunas experiencias negativas con personal poco ético e inescrupuloso con el cual han debido lidiar en la empresa. Respecto a las habilidades

gerenciales, respondieron que valoran más los estilos de liderazgo que promueven la participación y el consenso, líderes que ayuden al personal que tiene a cargo a crecer y desarrollarse.

Cerrada la primera parte de la entrevista, fueron mostrados los resultados de los cuestionarios de evaluación de cultura organizacional y habilidades de gerencia y liderazgo a los directores, en resumen sus impresiones fueron las siguientes:

Se mostraron sorprendidos de qué la cultura existente sea predominantemente de mercado; Consideran que una de sus prioridades son los recursos que conforman la organización, sin embargo reconocen que han invertido y necesitan seguir invirtiendo mucho tiempo y esfuerzo a mantener y encontrar nuevos negocios. Consideran que al ser una empresa de servicios deben mantener su orientación al cliente, sin embargo desean mejorar la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las prioridades de la empresa, desean que los empleados se sientan importantes y valorados y a futuro esperan desarrollar un equilibrio entre el foco interno (cultura de clan) y el externo (cultura de mercado).

Al preguntarles si estarían dispuestos a iniciar un cambio organizacional, ambos respondieron afirmativamente; Perciben que el liderazgo de la empresa debe actuar en consecuencia de las necesidades de la organización y para alcanzar el equilibrio interno – externo que desean, un liderazgo congruente es fundamental.

### **Los roles de liderazgo apropiados para Soluciones Integrales G-Force.**

Una vez analizados los hallazgos de la entrevista realizada y los resultados de aplicar los cuestionarios de cultura y liderazgo a los directores de SIG-Force, teniendo como base los fundamentos teóricos de Cameron y Quinn (2006), quienes proponen ocho roles de liderazgo, pudo determinarse que la organización requiere un liderazgo que propicie un cambio organizacional, orientado a una mayor preocupación por los empleados (cultura de clan).

Para el fortalecimiento de una cultura de clan en la organización debe aplicarse un liderazgo orientado al modelo de relaciones humanas, que es fundamentalmente de apoyo y preocupado por las personas. Dentro de este modelo existen dos roles que pueden ser ejercidos por los gerentes y líderes de soluciones integrales G-Force:

**Cuadro 20**  
**Los roles de liderazgo para Soluciones Integrales G-Force.**

El rol de facilitador	El rol de mentor
<p>Como facilitadores, los gerentes y líderes de Soluciones Integrales G-Force deben fomentar la cohesión del grupo y el trabajo en equipo. Deberán intervenir de forma acertada en los conflictos interpersonales para aumentar la moral del personal a su cargo. El ejercer este rol de liderazgo requiere una orientación a los procesos y a las personas, debe buscar el consenso en todo momento para que las personas se involucren en la toma de decisiones y la resolución de los problemas, promoviendo la participación y la apertura.</p>	<p>Como mentores, los gerentes y líderes de Soluciones Integrales G-Force, deben preocuparse por las necesidades de los individuos, ser solidarios, atentos y simpáticos. Proyectarse al equipo como personas accesibles y justas. Deberán escuchar a las personas, apoyarlas, celebrar sus logros y mostrarles aprecio. Parte del éxito de los mentores es ayudar y propiciar el desarrollo del equipo de trabajo, de las habilidades de cada individuo creando oportunidades de formación y crecimiento. La influencia de este estilo de liderazgo se basa en el respeto mutuo.</p>

**Objetivo 4: Establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A y la cultura organizacional predominante.**

Para establecer la relación existente entre la cultura organizacional y el liderazgo en Soluciones Integrales G-Force, se tomaron como base los resultados de los análisis sobre la cultura organizacional y el liderazgo así como la técnica de observación directa no participativa. Haciendo uso de fundamentos teóricos propuestos por Schein (2010) y Cameron y Quinn (2006), se elaboraron cuatro posibles hipótesis, cuyo análisis permitió dilucidar la relación existente entre las dos variables de estudio.

**Hipótesis 1: El liderazgo como creador de la cultura organizacional de SIG-Force C.A.**

Esta hipótesis se basa en el supuesto de que las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro. Como resultado de las entrevistas con los directores de la organización y la observación directa no participativa, pudo determinarse que aunque no existió en principio una definición formal de la estrategia organizacional, ambos inversionistas concordaban con la visión a futuro de SIG-Force como una empresa de servicios de tecnología exitosa, definiendo el éxito sobre la base de establecerse en el

mercado y captar grandes clientes y negocios. Esta visión de futuro se ve reflejada en la cultura organizacional de mercado existente en la empresa, predominantemente centrada en el cliente y percibida de esta forma por el 39% del personal encuestado. Puede concluirse entonces que la hipótesis es cierta y que la cultura organizacional existente en Soluciones Integrales G-Force ha sido principalmente influenciada por la visión de los creadores de la empresa.

### **Hipótesis 2: El liderazgo como agente de cambio de la cultura organizacional de SIG-Force C.A.**

Esta hipótesis sugiere que un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización. Sin embargo, esto no es una tarea fácil, en vista de que la misma está representada por una serie de valores, normas y prácticas compartidas y que se han implementado a lo largo del tiempo. Al ser compartida, hace falta que todos los miembros de la organización estén dispuestos a realizar cambios personales, ya que de otro modo los intentos se verían frustrados.

En Soluciones Integrales G-Force se pretende iniciar un cambio en la cultura organizacional, cambiar el enfoque de centrarse únicamente en la satisfacción al cliente e incrementar la preocupación por los miembros de la organización. Para ello se busca que los líderes de la organización comiencen a ejercer roles de facilitadores y mentores.

Aunque esta relación descrita es la propuesta para iniciar la transformación organizacional que busca la empresa, la misma aún es inexistente, por lo que debe afirmarse que la hipótesis es falsa. Aún así es relevante destacar que los directores de la organización están comprometidos con iniciar este cambio en la cultura organizacional y perciben que el mismo debe iniciarse a partir de un cambio en el estilo de liderazgo que ejerzan sus gerentes.

### **Hipótesis 3: El liderazgo como personificación de la cultura organizacional de SIG-Force C.A.**

La tercera hipótesis se fundamenta en lo expuesto por Schein, quien explica que así como la cultura organizacional se ve afectada por el liderazgo, el liderazgo puede influenciarse por el entorno, por lo que el líder podría ser una personificación de la cultura predominante. Influenciado por las normas no escritas, los valores y la conducta del equipo, el líder podría terminar aplicando un estilo que se adapte al entorno.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento de evaluación de habilidades de gerencia y liderazgo, los gerentes y líderes de Soluciones Integrales G-Force poseen principalmente habilidades gerenciales orientadas al control y a la flexibilidad; culturas de jerarquía y ausencia de jerarquía respectivamente. Los resultados de la cultura organizacional por su parte indican por el contrario, que la cultura existente hace énfasis en lo externo, representado en una cultura de clan. Podría concluirse entonces que la hipótesis es falsa, ya que la cultura existente no ha influenciado el estilo de liderazgo ejercido por los gerentes de SIG-Force.

### **Hipótesis 4: El liderazgo como integrador de la cultura organizacional de SIG-Force C.A.**

El estudio de cultura organizacional de Soluciones Integrales G-Force arrojó como resultado la existencia de una cultura predominantemente de mercado; Mediante el cuadro 15 se presentaron los resultados al realizar una segmentación de acuerdo a distintas variables demográficas; Se evidencia que en casi todos los casos existió coincidencia en el resultado general; Hubo dos localidades donde los resultados fueron distintos y en ambos casos eran individuos que se encontraban solos o en pareja prestando servicios de consultoría a otras empresas, por lo que se consideró que sus respuestas estuvieron influenciadas por la cultura organizacional del cliente a quienes prestaban sus servicios y no por la cultura propia de SIG-Force. De igual modo en ambos casos los consultores eran coordinados y dirigidos por gerentes y líderes de la empresa donde prestaban sus servicios profesionales. Por tal motivo la hipótesis del

liderazgo como integrados de múltiples culturas debe descartarse, ya que la cultura de mercado existente es homogénea en la mayoría del grupo.

Del análisis de las cuatro hipótesis propuestas es posible decir entonces que se evidencia una relación de influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional existente en SIG-Force; La relación presenta a la cultura organizacional como variable dependiente y al liderazgo como variable independiente, con esta segunda como creadora y agente modificador de la primera.

La sustancia de la cultura organizacional existente en SIG-Force está principalmente relacionada a la visión de sus fundadores, quienes aún ahora ejercen una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado.

Por otra parte la cultura organizacional deseada sólo se alcanzará con la correcta conducción de los fundadores y los líderes de Soluciones Integrales G-Force, ya que un cambio en la cultura, al final, depende de la implementación de los comportamientos de los individuos en la organización que refuerzan los nuevos valores culturales y sean compatibles con ellos. Es posible identificar una cultura deseada y especificar las estrategias y actividades diseñadas para producir el cambio, pero sin individuos que estén dispuestos a participaren nuevas conductas, sin una alteración en las competencias de gerencia y liderazgo aplicadas en la organización, la cultura no va a cambiar.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

Una vez cumplida la etapa de desarrollo de la investigación fue necesario responder la pregunta. ¿Para qué sirve la información procesada? En este sentido, el propósito de la investigación es analizar la influencia que ejerce el liderazgo sobre la cultura organizacional de Soluciones Integrales G-Force

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos específicos planteados debió realizarse un diagnóstico de la cultura organizacional existente y deseada así como del estilo de liderazgo ejercido por los gerentes de la empresa. Todos estos resultados llevaron a concluir que es necesario modificar el comportamiento de los líderes y los roles que ejercen en la organización para modificar la cultura organizacional existente y transformarla en la deseada, propiciando un aumento en la preocupación por los empleados, pero sin descuidar la satisfacción de los clientes.

El presente capítulo resume los resultados y hallazgos recogidos durante el desarrollo de la investigación y presenta la propuesta realizada a los directores de la organización a través del “informe de resultados del análisis de la influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional de Soluciones Integrales G-Force” el cual se origina desde la perspectiva de la gerencia de proyectos y se muestra a continuación:

**Título:** Informe de resultados del análisis de la influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional de Soluciones Integrales G-Force.

**Introducción:**

Dado el drástico y acelerado crecimiento que ha sufrido la organización, los accionistas han identificado la necesidad de definir formalmente varios de los grupos de procesos de la gerencia de proyectos para emprender un cambio organizacional.

La falta de información necesaria para iniciar este proceso de cambio y la importancia que tienen los recursos humanos dentro de la cadena de producción de la empresa, originó el inicio de un diagnóstico de dos de las más importantes variables dentro del comportamiento organizacional: el liderazgo, la cultura organizacional y la relación existente entre ambas. Para ello se llevó a cabo una investigación de tipo analítica, compuesta por cuatro fases: Un diagnóstico de la cultura organizacional, un diagnóstico de las habilidades gerenciales de los gerentes y líderes de la organización, la identificación de los roles de liderazgo apropiados para la empresa y el análisis de la influencia que ejerce el liderazgo sobre la cultura organizacional existente.

Los datos fueron obtenidos del total de la población de la organización; compuesta por veinte (20) empleados; a través de las técnicas de investigación documental, observación directa, entrevistas y cuestionarios. El marco teórico conceptual así como los instrumentos de recolección de información se fundamentaron en el sistema de valores en competencia o *Competing Value Framework* propuesto por Cameron y Quinn (2006).

El presente documento recolecta y resume los resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones a los que se llegó con el desarrollo de la investigación.

## Historial de revisiones:

Versión	Fecha	Autor	Descripción
1.0	05/11/2013	Anderson Peña	Creación del documento

## Alcance:

<b>Problema / Necesidad</b>	Determinar la influencia que ejerce el liderazgo sobre la cultura organizacional existente en Soluciones Integrales G-Force
<b>Afectados</b>	Accionistas de la empresa, miembros de la organización, clientes y competidores
<b>Impacto</b>	Alto
<b>Propuesta</b>	Emprender un cambio organizacional en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"><li>• Los roles de liderazgo ejercidos por los gerentes de la empresa.</li><li>• La cultura organizacional existente.</li></ul>

## Objetivos

<b>General</b>	Analizar la influencia del estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A en la cultura organizacional existente.
<b>Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnosticar el tipo de cultura organizacional existente.</li><li>• Identificar las habilidades de gerencia y liderazgo aplicadas en la organización.</li><li>• Determinar los roles de liderazgo apropiados para la empresa.</li><li>• Establecer la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional existente.</li></ul>

### Resultados obtenidos:

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la ejecución de la investigación:

### Diagnóstico de la cultura organizacional.

Esta fase consistió en un estudio diagnóstico sobre la cultura organizacional de la empresa SIG-Force C.A. Para ello se aplicó el *Organizational Culture Assesment Instrument* propuesto por Cameron y Quinn (2006) al total de veinte miembros que componen la organización, identificando el tipo de cultura organizacional predominante en la empresa y el tipo de cultura organizacional que deseaban tener los miembros de la misma.

Cultura organizacional	Ahora	Preferido
A (Clan)	22,33	33,46
B (Ausencia de Jerarquía)	15,25	20,67
C (Mercado)	39,00	21,75
D (Jerarquía)	23,42	24,12
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



El porcentaje con el que se valora cada uno de los tipos de cultura organizacional indica el grado de inclinación existente en la organización a cada uno de ellos. En tal sentido la cultura organizacional de Soluciones integrales G-Force es predominantemente de mercado con el 39% del total general; Lo que significa que está orientada principalmente a los resultados. Una de las mayores preocupaciones de la organización es conseguir llevar a cabo el trabajo. El personal tiende a ser muy competitivo y orientado a los objetivos. Los líderes son duros conductores, productores y competidores, en general son difíciles y exigentes.

Soluciones integrales G-Force permanece unida por el énfasis en ganar, obtener una reputación y éxito son las preocupaciones más comunes; A largo plazo la empresa está centrada en acciones competitivas y en el logro de objetivos y metas.

En la organización el éxito es definido en términos de la cuota de mercado y la penetración alcanzada.

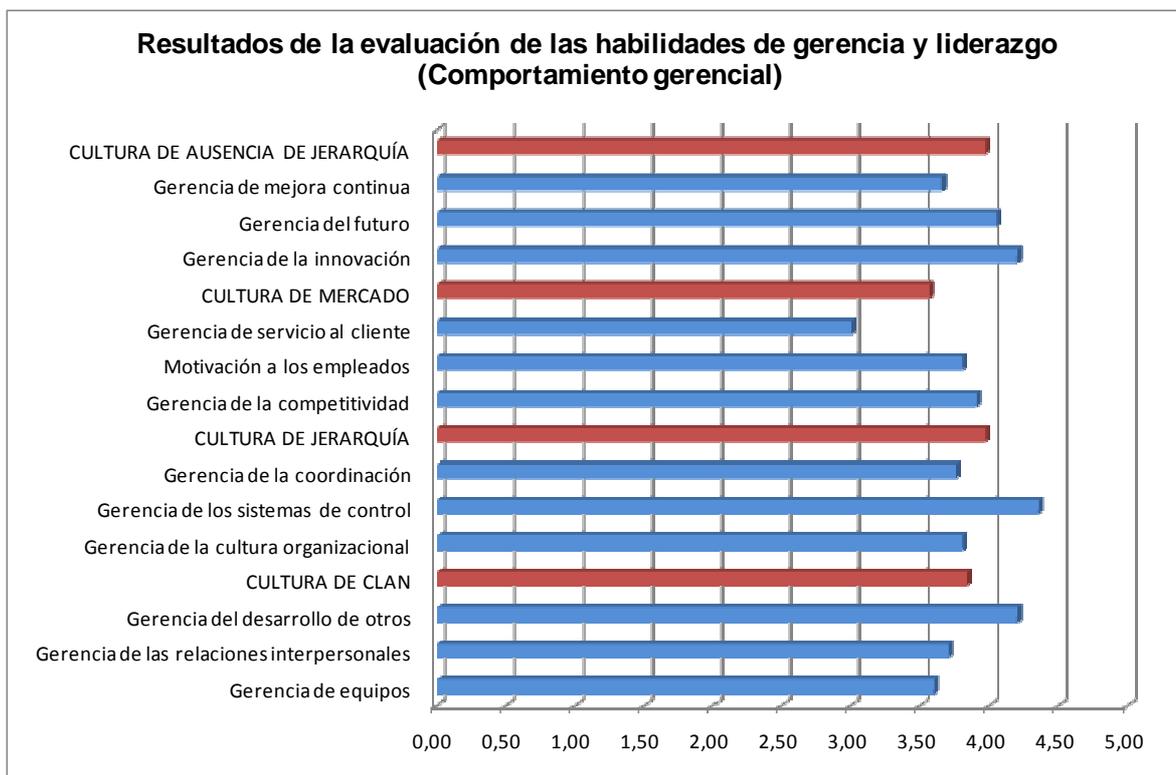
Podría decirse que en general el estilo organizacional es difícil de conducir y está centrado en la competitividad.

Por el contrario la cultura organizacional deseada, es la de clan (33.46%). Este tipo de cultura se centra en lo interno, la percepción de éxito viene dada por la cohesión del equipo, el desarrollo de los recursos humanos y el fomento de la participación y el compromiso; En general la principal preocupación son las personas, la organización aprecia el trabajo en equipo y el consenso. Los líderes son considerados mentores e inclusive como figuras paternas.

### **Diagnóstico de las habilidades de gerencia y liderazgo:**

Se realizó en un estudio diagnóstico para determinar las habilidades críticas de gerencia aplicadas por los líderes de la empresa SIG-Force C.A. Para ello se utilizó el *Management Skills Assessment Instrument* propuesto por Cameron y Quinn (2006), para disponer de información relevante acerca de los comportamientos y habilidades de los gerentes que fueron de especial relevancia en las siguientes fases de la investigación. El mismo se aplicó al total de cinco (05) gerentes de la organización, obteniendo los resultados que se presentan a continuación:

Grupo de habilidades de gerencia y liderazgo	Puntaje
<b>FLEXIBILIDAD (Cultura de Ausencia de Jerarquía)</b>	<b>3,97</b>
Gerencia de la innovación	4,20
Gerencia del futuro	4,05
Gerencia de mejora continua	3,65
<b>EXTERNO (Cultura de Mercado)</b>	<b>3,57</b>
Gerencia de la competitividad	3,90
Motivación a los empleados	3,80
Gerencia de servicio al cliente	3,00
<b>CONTROL (Cultura de Jerarquía)</b>	<b>3,97</b>
Gerencia de la cultura organizacional	3,80
Gerencia de los sistemas de control	4,35
Gerencia de la coordinación	3,75
<b>INTERNO (Cultura de Clan)</b>	<b>3,83</b>
Gerencia de equipos	3,60
Gerencia de las relaciones interpersonales	3,70
Gerencia del desarrollo de otros	4,20



De acuerdo a la escala utilizada para valorar las habilidades y competencias: (5) Excepcional, (4) Muy buenas, (3) Promedio, (2) Por debajo del promedio, (1) Deficiente.

Los gerentes de Soluciones Integrales G-Force han desarrollado más habilidades y competencias en los grupos pertenecientes a las culturas de jerarquía y ausencia de jerarquía (evaluadas como “**muy buenas**”), que son habilidades que rivalizan entre la flexibilidad y el control. Esto les permite aplicar estas habilidades y actuar en concordancia con las situaciones que se presenten y de acuerdo al entorno.

Las habilidades de los cuadrantes interno y externo correspondientes a las culturas de clan y mercado respectivamente, no están del todo desarrolladas, sin embargo se encuentran poco más arriba del promedio. Los roles de gerencia que ejercen los gerentes dentro de la organización son los de monitor y coordinador (cuando aplican mayor control) y los de innovador y visionarios (cuando permiten mayor flexibilidad).

Las habilidades y competencias donde destacan los gerentes de la organización son:

**Grupo de habilidades desarrolladas para la cultura de ausencia de jerarquía:**

- Gerencia de la innovación: alentar a las personas a innovar, ampliar las alternativas, ser más creativos, y facilitar la generación de nuevas ideas.
- Gerencia del futuro: comunicar una visión clara del futuro y facilitar su realización.
- Gerencia de la mejora continua: fomentar una orientación hacia la mejora continua, la flexibilidad y el cambio productivo entre los individuos en su vida laboral.

**Grupo de habilidades desarrolladas para la cultura de jerarquía:**

- Gerencia de la cultura organizacional: ayudar a las personas a estar claros acerca de lo que se espera de ellos, cuales son la cultura y las normas de la organización y cómo pueden encajar en el ambiente de trabajo.
- Gerencia de los sistemas de control: asegurar que los procedimientos, medidas y sistemas de seguimiento necesarios para mantener los procesos y el rendimiento bajo control, se encuentran en su lugar.
- Gerencia de la coordinación: Fomentar la coordinación dentro de la organización, así como con unidades externas y gerentes. Compartir la información través de fronteras organizacionales.

## **Roles de liderazgo apropiados para la organización**

Se identificaron a la luz de los supuestos teóricos de Cameron y Quinn (2006) los roles de liderazgo apropiados para influenciar un cambio hacia la cultura organizacional de clan (enfoque en las personas) deseada. Los roles apropiados serían los de facilitadores y mentores, los cuales se describen a continuación:

### **El rol de facilitador:**

Como facilitadores, los gerentes y líderes de Soluciones Integrales G-Force deben fomentar la cohesión del grupo y el trabajo en equipo. Deben intervenir de forma acertada en los conflictos interpersonales para aumentar la moral del personal a su cargo. El ejercer este rol de liderazgo requiere una orientación a los procesos y a las personas, debe buscar el consenso en todo momento para que las personas se involucren en la toma de decisiones y la resolución de los problemas, promoviendo la participación y la apertura.

### **El rol de mentor:**

Como mentores, los gerentes y líderes de Soluciones Integrales G-Force, deben preocuparse por las necesidades de los individuos, ser solidarios, atentos y simpáticos. Proyectarse al equipo como personas accesibles y justas. Deben escuchar a las personas, apoyarlas, celebrar sus logros y mostrarles aprecio; Parte del éxito de los mentores es ayudar y propiciar el desarrollo del equipo de trabajo, de las habilidades de cada individuo creando oportunidades de formación y crecimiento, la influencia de este estilo de liderazgo se basa en el respeto mutuo.

## **Influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional**

Se llevó a cabo un análisis crítico con base en la información recolectada, acerca de los objetos de estudio y su relación: La cultura organizacional y el liderazgo, haciendo énfasis en cómo esta última ha influenciado o podría influir en la primera.

Se formularon cuatro hipótesis, resultando verdadera la que propone al liderazgo como creador de la cultura organizacional existente, con el argumento de que las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro. Como resultado de

las entrevistas con los directores de la organización y la observación directa no participativa, pudo determinarse que aunque no existió en principio una definición formal de la estrategia organizacional, ambos inversionistas concordaban con la visión a futuro de SIG-Force como una empresa de servicios de tecnología exitosa, definiendo el éxito sobre la base de establecerse en el mercado y captar grandes clientes y negocios; Esta visión de futuro se ve reflejada en la cultura organizacional de mercado existente en la empresa, predominantemente centrada en el cliente y percibida de esta forma por el 39% del personal encuestado.

En resumen se concluye que la cultura organizacional existente en Soluciones Integrales G-Force ha sido principalmente influenciada por la visión de los creadores de la empresa a través del liderazgo que han ejercido.

### **Propuesta de cambio**

En Soluciones Integrales G-Force se pretende iniciar un cambio en la cultura organizacional, disminuir el enfoque en la satisfacción al cliente e incrementar la preocupación por los miembros de la organización; Para ello se busca que los líderes de la organización comiencen a ejercer roles de facilitadores y mentores.

Sin embargo, esto no es una tarea fácil, ya que la cultura organizacional está representada por una serie de valores, normas y prácticas compartidas y que se han implementado a lo largo del tiempo. Al ser compartida hace falta que todos los miembros de la organización estén dispuestos a realizar cambios personales de otro modo los intentos se verían frustrados.

La existencia de una cultura organizacional de mercado, el estilo de gerencia orientado a la jerarquía y el deseo de la mayoría de la organización de que la cultura organizacional esté más enfocada a lo interno, ha generado algunos problemas en los proyectos ejecutados.

El siguiente cuadro resume los más recurrentes que pudieron observarse durante las fases de los proyectos:

Fases de los proyectos	Principales actividades realizadas en la fase	Problemas existentes
<b>Iniciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del problema</li> <li>Definición de los <i>stakeholders</i></li> <li>Definición de los objetivos y metas</li> <li>Análisis del ambiente de trabajo</li> <li>Estimación y negociación de los recursos financieros necesarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorización las necesidades de los clientes por encima de la de otros <i>stakeholders</i>, como los miembros del proyecto, por ejemplo.</li> <li>Generación de objetivos y metas que sobrepasan la capacidad del equipo del proyecto</li> <li>Presupuestos de horas hombre por debajo del valor reales, para satisfacer a los inversionistas del proyecto.</li> </ul>
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación del equipo de proyecto</li> <li>Delimitación de la estructura formal del proyecto</li> <li>Establecer los productos, las tareas y los recursos del proyecto.</li> <li>Elaborar el plan del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco interés del personal de la organización en participar en los proyectos.</li> <li>Resistencia de los miembros del proyecto a las estructuras organizativas establecidas para el proyecto.</li> <li>Estimaciones de tiempo optimistas, para disminuir número de participantes en el proyecto.</li> <li>Estimaciones de tiempos optimistas, para satisfacer las expectativas de los clientes.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de las actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo rendimiento de los recursos del proyecto.</li> <li>Conflictos interpersonales.</li> <li>Poco espíritu de colaboración.</li> <li>Competencia interna, que en ocasiones podría tornarse desleal.</li> <li>Alto compromiso con las tareas individuales, pero bajo compromiso con la culminación del proyecto.</li> <li>Desmotivación.</li> <li>Retrasos en el cronograma.</li> <li>Baja calidad en los entregables definitivos (consolidados).</li> <li>Excedentes en el presupuesto.</li> <li>Expectativas de los interesados insatisfechas.</li> <li>Problemas de comunicación entre líderes y subordinados.</li> <li>Cambios de alcances inesperados y recurrentes.</li> <li>Materialización de riesgos no identificados.</li> <li>Estimaciones de avances poco realistas.</li> <li>Baja influencia de los líderes en el cumplimiento de las actividades.</li> <li>Negativa de los recursos a entregar reportes de avances de actividades.</li> <li>Intervenciones tardías en los conflictos y desviaciones de los recursos y del cronograma.</li> </ul>
<b>Seguimiento y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y control sobre las actividades y los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas de comunicación entre líderes y subordinados.</li> <li>Cambios de alcances inesperados y recurrentes.</li> <li>Materialización de riesgos no identificados.</li> <li>Estimaciones de avances poco realistas.</li> <li>Baja influencia de los líderes en el cumplimiento de las actividades.</li> <li>Negativa de los recursos a entregar reportes de avances de actividades.</li> <li>Intervenciones tardías en los conflictos y desviaciones de los recursos y del cronograma.</li> </ul>
<b>Cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de los resultados y lecciones aprendidas</li> <li>Cierre administrativo de los contratos y de las adquisiciones del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco interés en compartir las lecciones aprendidas.</li> <li>Deseo de cerrar el proyecto antes de lo debido para iniciar uno nuevo.</li> <li>Retrasos en el cierre del proyecto.</li> <li>Retrasos en el cierre de las adquisiciones.</li> </ul>

Para alcanzar una mejoría en los proyectos y en general del comportamiento organizacional de Soluciones integrales G-Force se propone llevar a cabo las actividades detalladas a continuación, que a mediano plazo permitirán la transformación organizacional de la cultura de mercado existente a la cultura de clan deseada:

- Cambio en la imagen de los directores de la organización: este puede ser uno de los objetivos más a largo plazo, ya que implica que los directores se mantengan al frente de los cambios propuestos, sean congruente con los valores pregonados, la claridad y la consistencia son indispensables para que los miembros del equipo no perciban que existe una doble agenda. El cambio de imagen implicará tiempo y constancia.
- Replantear y comunicar los objetivos, misión visión y valores de la organización, de forma que los miembros se sientan involucrados y comprometidos.
- Formalizar la estructura organizacional de la empresa.
- Elaborar un documento de descripción de cargos y responsabilidades.
- Crear un equipo que se encargue de la planificación, ejecución, seguimiento y control del de cambio organizacional propuesto.
- Promover un cambio en los roles de liderazgo ejercidos. De monitores y coordinadores a facilitadores y mentores. Para ello se propone brindar nuevas herramientas y estrategias de liderazgo a los gerentes de la empresa, a través de cursos de capacitación y formación.
- Mejorar los canales de comunicación y estimular la confianza.
- Crear programas de incentivos para los empleados de la organización, que fomenten logros grupales, el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y demás comportamientos, conductas y valores que se encuentren alineados en la nueva cultura de la organización.
- Crear planes de carrera para los miembros de la organización.
- Llevar a cabo actividades en grupo donde se fomente la cohesión de equipos, la confianza y la motivación de los empleados de la organización.
- Promover la participación y el consenso en todos los niveles de la organización.

- Involucrar a los miembros de los proyectos en la elaboración de los planes y cronogramas.
- Estimular el crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización, a través de planes de formación y capacitación, permisos para estudios o incluso becas académicas.
- Propiciar el ingreso de personal que tenga actitudes y aptitudes acorde a la nueva cultura de la organización.
- Promover la idea de que para SIG-Force, lo primero son sus empleados, pero para los empleados lo primero deben ser los clientes.

Con los cambios propuestos se espera que a mediano plazo, ocurra un cambio en la cultura organizacional de SIG-Force, donde la competencia entre lo interno (cultura de clan) y lo externo (cultura de mercado) se encuentre más balanceada, de modo que los miembros de la organización perciban que son importantes para la organización, sin que se pierda la vocación de servicio al cliente.

La expectativa de mejora en los proyectos a raíz de los cambios organizacionales se presenta en el siguiente cuadro, donde se resumen las fases y el comportamiento que espera alcanzarse:

Fases de los proyectos	Principales actividades realizadas en la fase	Expectativas de mejora
<b>Iniciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del problema</li> <li>Definición de los <i>stakeholders</i></li> <li>Definición de los objetivos y metas</li> <li>Análisis del ambiente de trabajo</li> <li>Estimación y negociación de los recursos financieros necesarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo equilibrado de las necesidades de todos los <i>stakeholders</i> del proyecto.</li> <li>Generación de objetivos medibles y realistas.</li> <li>Presupuesto acorde al alcance del proyecto.</li> </ul>
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación del equipo de proyecto</li> <li>Delimitación de la estructura formal del proyecto</li> <li>Establecer los productos, las tareas y los recursos del proyecto.</li> <li>Elaborar el plan del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta disposición de los miembros de la organización en participar en nuevos proyectos.</li> <li>Equipos de trabajo cohesionados y estructurados.</li> <li>Estimaciones de tiempo acorde al alcance y los recursos del proyecto.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de las actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento del rendimiento de los recursos del proyecto.</li> <li>Manejo eficiente de los conflictos interpersonales que pudieran presentarse.</li> <li>Espíritu de colaboración.</li> <li>Disminución de la competencia interna y aumento del espíritu de equipo.</li> <li>Alto compromiso con las tareas y con los objetivos del proyecto.</li> <li>Motivación.</li> <li>Proyectos culminados a tiempo, dentro del presupuesto y que satisfaga las expectativas y estándares de calidad de los interesados.</li> </ul>
<b>Seguimiento y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y control sobre las actividades y los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación eficiente entre líderes y subordinados.</li> <li>Informes de desempeño realistas y entregados a tiempo.</li> <li>Alta influencia de los líderes en el cumplimiento de las actividades.</li> <li>Correcto control sobre el cronograma del proyecto.</li> <li>Correcto control sobre el presupuesto del proyecto.</li> <li>Correcto control sobre la calidad del proyecto.</li> <li>Correcto monitoreo y control de los riesgos del proyecto.</li> <li>Correcto manejo de los cambios del proyecto.</li> </ul>
<b>Cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de los resultados y lecciones aprendidas</li> <li>Cierre administrativo de los contratos y de las adquisiciones del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación y alto interés en compartir las lecciones aprendidas.</li> <li>Correcto y oportuno cierre de las contrataciones y las actividades.</li> </ul>

## **CAPÍTULO VII**

### **EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

Una vez culminada la investigación se revisaron los objetivos planteados y el grado de cumplimiento de los mismos, encontrando que la metodología propuesta permitió su cumplimiento a cabalidad.

En la primera fase se diagnosticó la cultura organizacional de SIG-Force, determinando que la misma de mercado y se caracteriza por el énfasis al servicio al cliente, adicionalmente se determinó que la cultura organizacional deseada a futuro es la cultura de clan.

La fase dos permitió identificar que las habilidades de gerencia y liderazgo aplicadas por los gerentes de SIG-Force, son principalmente las propias de las culturas de jerarquía (gerencias de la cultura organizacional, la coordinación y de los sistemas de control) y de ausencia de jerarquía (gerencias de la innovación, del futuro y de la mejora continua).

En la tercera fase se determinó que los roles de facilitador y mentor son los apropiados para la organización, a la luz de la teoría de liderazgo y cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) y con base en los resultados de las fases anteriores, la información recogida a través de las entrevistas a los directores de la organización y la observación directa realizada.

La última fase permitió establecer que en Soluciones Integrales G-Force, el liderazgo tiene una relación de influencia sobre la cultura organizacional existente y que la misma era el reflejo de la visión de los creadores de la empresa quienes definieron el éxito de la organización en base a la penetración en el mercado y la captación de clientes, lo que ha definido en gran medida la cultura de mercado existente.

El análisis de la influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional existente en Soluciones Integrales G-Force, resultó determinante para comprender la realidad organizacional de la empresa y definir la estrategia para emprender los cambios que se propone para convertirse en la empresa que desean ser y con ello mejorar la gerencia y el desempeño en los proyectos

El desarrollo de las fases de la investigación permitió responder a la interrogante planteada de ¿Cómo influye el estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa Soluciones Integrales G-Force C.A en la cultura organizacional existente? Concluyendo que en la organización el liderazgo ejercido por los fundadores de la empresa ha sido el creador de la cultura de mercado existente, identificando además que con un cambio en el estilo de liderazgo es posible modificar la cultura organizacional y transformarla en la cultura de clan deseada.

En retrospectiva se analizó también todo el proceso investigativo que condujo a la elaboración de Trabajo Especial de Grado y a juicio del autor existen enseñanzas y lecciones aprendidas entre las que es relevante mencionar:

- Es fundamental para el investigador tener una idea clara del tema a desarrollar, del alcance y las limitaciones, esto agiliza la labor investigativa, mejora la calidad del trabajo y disminuye los riesgos de fracaso.
- Las etapas iniciales de definición del proyecto que se realizan durante el Seminario de Trabajo Especial de Grado son la columna vertebral del proceso de investigación, de allí la importancia que el facilitador tenga amplios conocimientos sobre todas las áreas de la gerencia de proyectos, así como de las definiciones y reglamentaciones de la universidad en cuanto a la presentación de Proyectos y Trabajos Especiales de Grado.
- Los lapsos de tiempo para elaborar y entregar el Proyecto de Trabajo Especial de Grado son una variable de suma importancia a tener en consideración. A juicio del autor, el mismo es demasiado corto, lo cual requiere esfuerzos adicionales por parte del investigador para entregar un trabajo de calidad en el tiempo establecido.
- Los aportes, ideas y recomendaciones del asesor durante la elaboración del Trabajo Especial de Grado, constituyen un aporte invaluable a la investigación. Lamentablemente estas sesiones de trabajo suelen ser demasiado cortas e informales al no estar reglamentadas por la universidad. El autor se permite sugerir que se reglamente la cantidad mínima de horas a la semana para este fin; de igual manera no se cuenta con un espacio físico

dedicado a esta actividad, por lo que deben utilizarse espacios comunes de la universidad.

- Existe una relación muy distante entre el evaluador y el investigador. Se sugiere que la universidad considere establecer reuniones entre el investigador, el asesor y el evaluador al menos en dos momentos cruciales de la investigación: al concluir la evaluación del Proyecto de Trabajo Especial de Grado y al concluir la evaluación del Trabajo Especial de Grado. Esto permitiría al investigador manejar un mayor nivel de detalle de las fortalezas y debilidades de la investigación y con ello realizar un trabajo de mayor calidad.
- El proceso de elaboración del Trabajo Especial de Grado es una experiencia enriquecedora para el investigador, ya que permite poner en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridos durante la realización del postgrado.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este capítulo recoge las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de los objetivos de la investigación. Las mismas se presentan a continuación.

#### **Conclusiones**

El primer objetivo planteado fue diagnosticar el tipo de cultura organizacional existente en SIG-Force, con cuyo desarrollo pudo concluirse que:

La cultura organizacional de Soluciones Integrales G-Force es una cultura de mercado. Se centra principalmente en el trabajo, el cumplimiento de los objetivos y metas planteados; El éxito está definido en base a la satisfacción del cliente y la penetración del mercado.

La cultura de clan es la preferida por la organización a mediano plazo, este estilo de cultura se caracteriza por el énfasis en las personas, el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

El diagnóstico realizado revela que en la organización existe una divergencia entre la cultura organizacional existente y la deseada, por lo que es necesario emprender un cambio organizacional que apoye el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Soluciones Integrales G-Force.

El objetivo número dos tuvo por propósito identificar las habilidades de gerencia y liderazgo aplicadas en la organización, generando las siguientes conclusiones:

Las habilidades de gerencia y liderazgo aplicadas en Soluciones Integrales G-Force están orientadas a una organización con cultura de jerarquía o ausencia de jerarquía, principalmente centradas en la flexibilidad y el control. Las habilidades propias de estas culturas consisten en: gerencia de la cultura organizacional, gerencia de los sistemas de control, gerencia de la coordinación, gerencia de la innovación, gerencia del futuro, y gerencia de la mejora continua.

Pudo determinarse que las habilidades identificadas no son las más apropiadas para el tipo de cultura organizacional existente, ni para propiciar un cambio hacia la cultura organizacional deseada.

Mediante el tercer objetivo de la investigación se determinaron los roles de liderazgo apropiados para la organización, concluyendo lo siguiente:

Los directores de la organización concuerdan con el resto de los miembros de Soluciones Integrales G-Force, en que la cultura preferida es la de clan, evidenciando la necesidad de propiciar un cambio organizacional, orientado a una mayor preocupación por los empleados.

Para los directores de SIG-Force, las habilidades más importantes en la organización son: la gerencia de servicio al cliente, motivación de los empleados y gerencia de la competitividad, correspondientes al enfoque externo (cultura de mercado). Con lo anterior se identifica que las habilidades gerenciales más apreciadas en la organización, no son apropiadas para propiciar la cultura de clan deseada.

Los roles de liderazgo apropiados para la organización deben estar orientados al modelo de relaciones humanas, que es fundamentalmente de apoyo y preocupado por las personas. Dentro de este modelo existen dos roles que pueden ser ejercidos por los gerentes y líderes de soluciones integrales G-Force: el rol de facilitador; caracterizado por su orientación al proceso y las personas y su preocupación por fomentar la cohesión del grupo y el trabajo en equipo; y el rol de mentor, que se caracteriza por la preocupación en las necesidades de los individuos, ser solidarios, atentos y simpáticos propiciando el crecimiento de los individuos y a su vez el desarrollo del equipo de trabajo.

En el objetivo número cuatro se estableció la relación existente entre el liderazgo y la cultura organización, concluyendo que en Soluciones Integrales G-Force el liderazgo ha influenciado la formación de la cultura organizacional existente.

La cultura organizacional de mercado en SIG-Force fue propiciada principalmente por la visión de los creadores de la organización, quienes percibían el éxito sobre la base de establecerse en el mercado y captar grandes clientes y negocios. Lo que condujo a una cultura predominantemente centrada en el cliente.

Los líderes deben ser los principales agentes de cambio de la cultura organizacional, una alteración en las competencias y habilidades de gerencia y liderazgo son fundamentales para propiciar el cambio en las conductas, principios, valores que componen la cultura de la organización.

El análisis de la influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional de SIG-Force brindó información de alto valor respecto al comportamiento organizacional de la empresa, permitiendo esclarecer la situación existente y determinar el rumbo estratégico y organizacional que debe tomar la compañía.

La información procesada, así como los análisis servirán de apoyo para la toma de decisiones futuras, para mejorar el desempeño de la organización y la eficiencia de los proyectos emprendidos.

Es necesario reforzar los conocimientos de Gerencia de Proyectos en la organización, de forma que los líderes tengan un mayor dominio de las habilidades y destreza de la gestión del alcance, costos, tiempo, riesgos y demás áreas de la gerencia de proyectos.

Aunque no fueron parte directa de la investigación, pudo identificarse un deficiente manejo en las comunicaciones, la calidad, los recursos humanos, los riesgos y el cronograma de los proyectos, que tiene incidencia directa en los resultados obtenidos durante el desarrollo de los mismos.

Pudo determinarse que la falta de definición de una estructura organizativa en SIG-Force, influencia sobre el comportamiento organizacional y en especial sobre la cultura de la organización. Haciendo más difíciles los canales de comunicación y generando conflictos entre líderes y recursos. Se recomienda que dada la naturaleza de la organización se utilice una estructura organizativa proyectizada.

## **Recomendaciones**

A continuación se presentan las recomendaciones realizadas a la organización por parte del autor, al haber concluido el proceso investigativo:

- Crear un plan estratégico para Soluciones Integrales G-Force, que les permita definir y comunicar la misión, visión y principios corporativos de la organización.
- Incentivar el uso de las mejores prácticas y metodologías para los proyectos emprendidos por la organización.

- Formalizar la estructura organizacional de la empresa y realizar una correcta descripción de cargos y responsabilidades.
- Promover un cambio en los roles de liderazgo ejercidos por los gerentes de la organización, mediante su formación, capacitación y desarrollo de las habilidades de gerencia, principalmente en las relaciones humanas propias de los roles de facilitadores y mentores.
- Iniciar a corto plazo un cambio en la cultura de la organización, que les permita enfocarse más en los miembros de la misma y acercarse a la cultura de clan deseada.
- Crear programas de incentivos para los empleados, que fomenten logros grupales, el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y demás comportamientos, conductas y valores que se encuentren alineados en la nueva cultura de la organización.
- Promover la participación y el consenso en todos los niveles de la organización. Particularmente en la elaboración de los planes y cronogramas.
- Propiciar el ingreso de personal que tenga actitudes y aptitudes acordes a la cultura organizacional deseada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT. Chiclayo – Perú.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. 7ma. edición. BL Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas – Venezuela.
- Borjas, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. ANALES de la Universidad Metropolitana
- Cardiales, N (2008). Análisis de la cultura organizacional actual 2008 de C.A De Seguros Ávila. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Metropolitana. Decanato de Postgrado e Investigaciones, para obtener el grado de Especialista en Recursos Humanos. Caracas: UNIMET.
- Cameron, K y Quinn, R (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the *Competing Value Framework*. Jossey Bass. San Francisco - USA.
- Cameron, K. Quinn R. Degraff, J. y Thakor A (2006). *Competing Values Leadership. Creating Value in Organizations*. Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton - USA.
- Cameron, K. Quinn R. Degraff, J. y Thakor A (2004). [Documento Web en Línea] The Competings Values Framework: Creating Value Throught Purpose, Practice and People. Disponible:  
<http://competingvalues.com/competingvalues.com/wpcontent/uploads/2009/07/Competing-Values-Leadership-Excerpt.pdf> [Consulta: 2012, Septiembre 13].
- Centeno, R (2006). Validación de la relación entre éxito de proyectos, cultura organizacional y competencia de los gerentes de proyectos según el modelo SPV. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Dirección de Postgrado, para obtener el grado de Magíster en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.
- Coronado, E. (2004). Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia. Instituto tecnológico de la Universidad de Ciudad Juárez. México.
- Fernández, N y Bringmann, E. (2006). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. Disponible:

- <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234313.pdf> [Consulta: 2012, Diciembre 13].
- Hellriegel, D y Slocum J. (2009). Comportamiento organizacional. 12ª Edición. Cengage Learning Editors. México DF.
- Hurtado, J. (2008). Cómo formular objetivos de investigación. Bogotá: Ediciones Quirón Sypal.
- Hurtado, J. (2010). El Proyecto de Investigación (6ª ed.). Bogotá: Ediciones Quirón Sypal.
- Jiménez, C. (2006). Percepción de la cultura organizacional de una institución pública en una muestra de su personal durante el segundo semestre de 2006 (Caso Ministerio del Ambiente, Venezuela). Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Metropolitana. Decanato de Postgrado e Investigaciones, para obtener el grado de Especialista en Gerencia Pública. Caracas: UNIMET.
- Klastorin, T (2010). Gestión de Proyectos. Profit Editorial. Barcelona – España.
- Molero, F (2002). Cultura y liderazgo una relación multifacética. Boletín de Psicología, No. 76, Noviembre 2002, 53-75. Madrid España.
- Mozaffari, F (2008). [Documento Web en Línea] A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership. Disponible: <http://kastoria.teiko2.gr/icoae2/wordpress/wpcontent/uploads/articles/2011/10/079-2008.pdf> [Consulta: 2012, Septiembre 12].
- Project Management Institute, (2008). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos PMBOK. (4ta. Ed.) PMI Standars Committe USA.
- Project Management Institute, (2006). Código de ética y conducta profesional. PMI Standars Committe USA
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10ª. Ed). Pearson Educación – México.
- Rodriguez, N y Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. Revista de la Construcción, Santiago, v. 10, n. 3, dic. 2011.
- Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership (4<sup>th</sup>. Ed). Jossey - Bass. San Francisco USA.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. Economía y administración Nro. 63.

- SIG-Force. (2012). [Página Web en Línea]. Disponible: [www.sigforce.com.ve](http://www.sigforce.com.ve) [Consulta: 2012, Octubre 6].
- Sulbarán, E (2008). Plan estratégico para la optimización de la cultura organizacional en el Hospital II “Dr. Tulio Carnevalli Salvatierra del IVSS”. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de los Estudios de Postgrado, para obtener el título de Especialista en Gerencia de servicios Asistenciales en Salud. Mérida: UCAB
- Toca, C y Carrillo, J (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. UNAM México.
- Urbano, A (2008). Modelo para la gestión del cambio de cultura organizacional durante el proceso de adquisición/fusión de empresas que operan en Venezuela. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de los Estudios de Postgrado, para obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.
- Valarino, E. Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). Investigación aplicada paso a paso. México: Trillas.
- Vázquez, M. (2009). La cultura organizacional presente en Dyco Telecom, C.A: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial. . Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de los Estudios de Postgrado, para obtener el título de Magíster en recursos Humanos y Relaciones Industriales. Caracas: UCAB.
- Velazco, J. (2010). Instructivo integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG). Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas.

**[ANEXO A]**  
**[Management Skills Assessment Instrument *MSA*]**

El propósito del Instrumento es describir su comportamiento como gerente / líder en la empresa **Soluciones Integrales G-Force C.A.**

El instrumento consta de tres (03) partes: Comportamiento Gerencial (60 ítems) , Efectividad Gerencial (15 ítems) e Importancia para la Organización (13 ítems). Responda los ítems como ocurren realmente en la mayoría de los casos, no como le gustaría que ocurrieran. Si no está seguro de una respuesta, responda lo más cercano posible.

Para sus respuestas, utilice la siguiente escala de evaluación:

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ligeramente de acuerdo o Ligeramente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

Iniciar cuestionario

Datos Personales	
Nombre (Opcional)	<input type="text"/>
Sexo	Hombre <input type="button" value="v"/>
Edad	30 ó menos <input type="button" value="v"/>
Ubicación	Oficinas de Soluciones Integrales G-Force <input type="button" value="v"/>
Cargo que ocupa	Analista Programador <input type="button" value="v"/>
Nivel Académico	Técnico Superior Universitario <input type="button" value="v"/>
Nivel Organizacional	05 ó menos personas están a mi cargo <input type="button" value="v"/>
Antigüedad en la organización	Menos de un año <input type="button" value="v"/>

Continuar

<b>Comportamiento Gerencial</b>	
<p><b>Describa su comportamiento como gerente/líder. Responda los ítems como ocurren realmente en la mayoría de las ocasiones, no como le gustaría que ocurrieran. Si no está seguro de una respuesta, responda lo más cercano posible. Marque su respuesta en las columnas siguientes según corresponda.</b></p>	<p><b>Utilice la siguiente escala para sus evaluaciones:</b></p> <p>5.- Totalmente de acuerdo  4.- De acuerdo  3.- Ligeramente (De acuerdo/En desacuerdo)  2.- En desacuerdo  1.- Totalmente en desacuerdo</p>
<b>Comportamiento</b>	<b>Evaluación</b>
1. Transmito un mensaje de apoyo cuando las personas de mi unidad comparten sus problemas conmigo.	<input type="checkbox"/>
2. Animo a otros en mi unidad para generar nuevas ideas y métodos.	
3. Motivo e inspiro a otros a hacer un mejor trabajo.	
4. Sigo de cerca la pista de cómo está rindiendo mi unidad.	
5. Regularmente entreno a mis subordinados para mejorar sus habilidades de gerencia de forma que puedan alcanzar mayores niveles de rendimiento.	
6. Insisto en un realizar un trabajo duro e intenso y procuro una alta productividad de mis subordinados.	
7. Establezco objetivos ambiciosos que retan a los subordinados a lograr niveles de rendimiento por encima de lo normal.	
8. Logro o ayudo a los demás a obtener, los recursos necesarios para poner en práctica sus ideas innovadoras.	
9. Cuando a alguien se le ocurre una idea nueva, lo ayudo o animo a seguir adelante con ella.	
10. Me aseguro de que todos los empleados estén claros acerca de nuestras políticas, valores y objetivos.	
11. Me aseguro de que los demás tengan una idea clara de cómo su trabajo encaja con el resto de la organización.	
12. Puedo construir equipos de personas cohesionados y comprometidos	
13. Doy a mis subordinados información periódica sobre cómo pienso que lo están haciendo.	
14. Articulo una visión clara de lo que puede lograrse en el futuro.	
15. Fomento un sentido de competitividad que ayuda a los miembros de mi grupo de trabajo a desempeñarse en niveles más altos que los miembros de otras unidades.	
16. Me aseguro que se realicen informes y evaluaciones periódicas en mi unidad.	
17. Interpreto y simplifico la información compleja de manera que tenga sentido para otros y se pueda compartir en toda la organización.	
18. Facilito el intercambio efectivo de información y resolución de problemas en mi grupo.	
19. Fomento un análisis de decisión racional y sistemático en mi unidad (por ejemplo, análisis lógico de los elementos de un problema) para reducir la complejidad de los temas importantes.	
20. Me aseguro de que otros miembros de mi unidad disponen de oportunidades para el crecimiento y el desarrollo personal.	
21. Puedo crear un ambiente donde las personas que se involucran y participan en las decisiones son alentadas y recompensadas.	
22. En los grupos que dirijo, me aseguro de que se preste suficiente atención a la realización de las tareas así como a las relaciones interpersonales.	
23. Cuando otros reciben una retroalimentación negativa, fomento a que lo superen por ellos mismos en lugar de tomar una actitud defensiva o de ira.	
24. Doy a otros las tareas y responsabilidades que ofrecen oportunidades para su crecimiento y desarrollo personal.	
25. Ayudo activamente a preparar a otros para ascender en la organización.	
26. Regularmente recibo ideas nuevas y creativas respecto a los procesos, productos o procedimientos de la organización.	
27. Constantemente reafirmo y refuerzo mi visión del futuro a los miembros de mi unidad.	
28. Ayudo a otros a visualizar un nuevo tipo de futuro que incluye posibilidades así como probabilidades	
29. Siempre estoy trabajando para mejorar los procesos que utilizamos para lograr nuestro resultado esperado.	
30. Empujo mi unidad para lograr un desempeño competitivo de clase mundial en servicio y/o productos.	
31. Al capacitar a otros en mi unidad, fomento un clima motivacional que da energía a todos los involucrados.	
32. Tengo contacto personal constante y frecuente con mis clientes internos y externos	
33. Me aseguro de que se evalúa qué tan bien estamos cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes	
34. Proporciono experiencias a los empleados que les ayudan a socializar e integrarse a la cultura de nuestra organización.	
35. Puedo aumentar la competitividad de mi unidad, alentando a otros a prestar sus servicios y/o productos que sorprendan y deleiten a los clientes, excediendo sus expectativas.	
36. He establecido un sistema de control que asegura la consistencia en calidad, servicio, costo y productividad de mi unidad.	
37. Coordino regularmente con directores de otras unidades de mi organización.	
38. Habitualmente comparto información con otras áreas funcionales en mi organización para facilitar la coordinación.	

39. Uso un sistema de medición, que constantemente monitorea tanto el trabajo como los procesos y los resultados	
40. Les aclaro a los miembros de mi unidad exactamente lo que se espera de ellos.	
41. Les aseguro a todos que lo que hacemos se centra en un mejor servicio a nuestros clientes	
42. Facilito un clima de agresividad e intensidad en mi unidad.	
43. Monitoreo constantemente las fortalezas y debilidades de nuestro mejor competidor y le ofrezco a mi unidad la información sobre cómo podemos estar a su altura.	
44. Facilito un clima de mejora continua en mi unidad.	
45. He desarrollado una estrategia clara para ayudar a mi equipo a cumplir con éxito mi visión del futuro.	
46. Puedo capturar la imaginación y el compromiso emocional de los demás cuando hablo de mi visión del futuro.	
47. Facilito un ambiente de trabajo donde los compañeros, así como los subordinados aprenden y contribuyen con el desarrollo de los otros.	
48. Puedo escuchar abiertamente y con atención a los demás que me dan sus ideas, incluso cuando no estoy de acuerdo.	
49. Al dirigir un grupo, me aseguro de colaborar con la resolución positiva de un conflicto entre los miembros del grupo.	
50. Fomento la confianza y la apertura al mostrar comprensión hacia el punto de vista de las personas que acuden a mí con problemas o preocupaciones.	
51. Puedo crear un ambiente donde la experimentación y la creatividad son recompensados y reconocidos	
52. Animo a todos en mi unidad para mejorar y modernizar constantemente todo lo que hacen.	
53. Animo a todos los empleados a hacer continuamente pequeñas mejoras en la forma en la que hacen su trabajo.	
54. Me aseguro de que mi unidad continuamente reúne información sobre las necesidades y preferencias de nuestros clientes.	
55. Involucro a los clientes en la planificación y evaluaciones de mi unidad.	
56. Establezco ceremonias y recompensas en mi unidad que refuerzan los valores y la cultura de nuestra organización.	
57. Mantengo un sistema formal para recopilar y responder a la información que se origina en otras unidades fuera la mía.	
58. Puedo iniciar equipos multifuncionales o grupos de trabajo que se centran en la importancia de los temas organizacionales	
59. Ayudo a mis empleados a que se esfuercen para mejorar en todos los aspectos de sus vidas, no sólo en las actividades relacionadas con el trabajo.	
60. Puedo crear un clima en el que las personas de mi unidad quiere lograr mayores niveles de rendimiento que la competencia.	

Existen ítems vacíos, por favor verifique antes de continuar.

Continuar

## Efectividad Gerencial

**Evalúe su eficiencia en el desempeño de las siguientes habilidades.**

Utilice la siguiente escala para sus evaluaciones:

- 5.- Excepcional
- 4.- Muy bueno
- 3.- Promedio
- 2.- Por debajo del promedio
- 1.- Deficiente

Habilidad	Evaluación
61. <b>Gerencia de equipos</b> (Construcción efectiva de equipos, cohesión, gerencia de equipos de alto desempeño)	<input type="text"/>
62. <b>Gerencia de las relaciones interpersonales</b> (Escuchar y ofrecer)	
63. <b>Gerencia del desarrollo de los demás</b> (Ayudar a otros a mejorar su rendimiento y obtener oportunidades de desarrollo personal)	
64. <b>Fomento de la innovación</b> (Animar a otros a innovar y generar nuevas ideas)	
65. <b>Gerencia del futuro</b> (Comunicar una visión clara del futuro y facilitar su cumplimiento)	
66. <b>Gerencia de la mejora continua</b> (Favorecer una orientación hacia la mejora continua de los empleados en todo lo que hacen)	
67. <b>Gerencia de la competitividad</b> (Fomentar una orientación agresiva hacia un mejor desempeño que el de los competidores)	
68. <b>Motivación a los empleados</b> (Motivar a otros a poner esfuerzo extra y a trabajar agresivamente)	
69. <b>Gerencia del servicio al cliente</b> (Favorecer un enfoque en el servicio y la participación con los clientes)	
70. <b>Gerencia de la cultura organizacional</b> (Ayudar a otros a estar claros acerca de que se espera de ellos, sobre la cultura organizacional y las normas)	
69. <b>Gerencia del servicio al cliente</b> (Favorecer un enfoque en el servicio y la participación con los clientes)	
70. <b>Gerencia de la cultura organizacional</b> (Ayudar a otros a estar claros acerca de que se espera de ellos, sobre la cultura organizacional y las normas)	
71. <b>Gerencia de los sistemas de control</b> (Utilización de sistemas de medición y monitoreo para seguir de cerca los procesos y el desempeño)	
72. <b>Gerencia de la coordinación</b> (Compartir información a través de fronteras funcionales y promover la coordinación con otras unidades)	
73. <b>Competencias generales de gerencia</b> (Nivel general en las habilidades de gerencia)	
74. Sobre la base de su nivel de competencias de gerencia, ¿qué tan alto en la organización espera puede llegar en su carrera?	5. En la parte superior de la organización. <input type="button" value="▼"/>
75. En comparación con todos los otros gerentes/líderes que has conocido, ¿cómo calificaría su dominio propio como gerente/líder y el de los demás gerentes/líderes de la organización?	2. En el Top 50 <input type="button" value="▼"/>

**Existen ítems vacíos, por favor verifique antes de continuar.**

Continuar

## Importancia para la Organización

**Importante:** Note que aunque las proposiciones son las mismas, la escala de evaluación ha cambiado.  
**Evalúe:** ¿Qué tan importante son las siguientes habilidades. Si desea tener éxito dentro de la organización?  
 Utilice La siguiente escala para sus evaluaciones:

- 5.- Importancia crítica
- 4.- Muy importante
- 3.- Importante
- 2.- De cierta importancia
- 1.- Poco importante

Habilidad	Evaluación
76. <b>Gerencia de equipos</b> (Construcción efectiva de equipos, cohesión, gerencia de equipos de alto desempeño)	<input type="text"/>
77. <b>Gerencia de las relaciones interpersonales</b> (Escuchar y ofrecer)	<input type="text"/>
78. <b>Gerencia del desarrollo de los demás</b> (Ayudar a otros a mejorar su rendimiento y obtener oportunidades de desarrollo personal)	<input type="text"/>
79. <b>Fomento de la innovación</b> (Animar a otros a innovar y generar nuevas ideas)	<input type="text"/>
80. <b>Gerencia del futuro</b> (Comunicar una visión clara del futuro y facilitar su cumplimiento)	<input type="text"/>
81. <b>Gerencia de la mejora continua</b> (Favorecer una orientación hacia la mejora continua de los empleados en todo lo que hacen)	<input type="text"/>
82. <b>Gerencia de la competitividad</b> (Fomentar una orientación agresiva hacia un mejor desempeño que el de los competidores)	<input type="text"/>
83. <b>Motivación a los empleados</b> (Motivar a otros a poner esfuerzo extra y a trabajar agresivamente)	<input type="text"/>
84. <b>Gerencia del servicio al cliente</b> (Favorecer un enfoque en el servicio y la participación con los clientes)	<input type="text"/>
85. <b>Gerencia de la cultura organizacional</b> (Ayudar a otros a estar claros acerca de que se espera de ellos, sobre la cultura organizacional y las normas)	<input type="text"/>
86. <b>Gerencia de los sistemas de control</b> (Utilización de sistemas de medición y monitoreo para seguir de cerca los procesos y el desempeño)	<input type="text"/>
87. <b>Gerencia de la coordinación</b> (Compartir información a través de fronteras funcionales y promover la coordinación con otras unidades)	<input type="text"/>
88. <b>Competencias generales de gerencia</b> (Nivel general en las habilidades de gerencia)	<input type="text"/>

**Existen items vacíos, por favor verifique antes de continuar.**

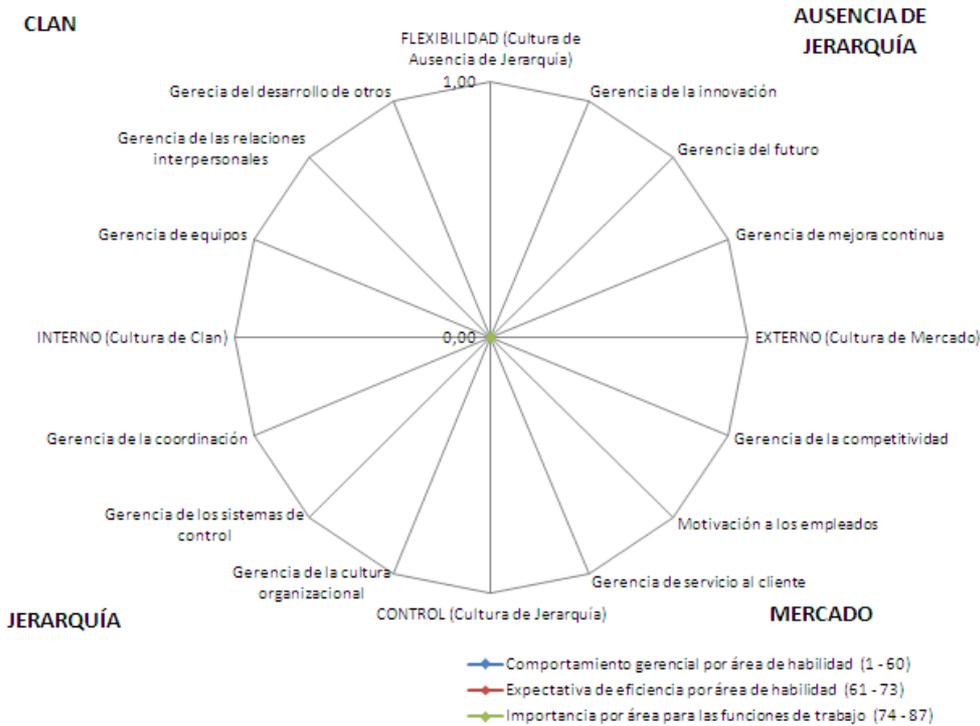
[Continuar](#)

## Resumen de Resultados Obtenidos

	Comportamiento gerencial por área de habilidad (1 - 60)	Expectativa de eficiencia por área de habilidad (61 - 73)	Importancia por área de habilidad por área de organización (74 - 87)
<b>FLEXIBILIDAD (Cultura de Ausencia de Jerarquía)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gerencia de la innovación	0,00	0,00	0,00
Gerencia del futuro	0,00	0,00	0,00
Gerencia de mejora continua	0,00	0,00	0,00
<b>EXTERNO (Cultura de Mercado)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gerencia de la competitividad	0,00	0,00	0,00
Motivación a los empleados	0,00	0,00	0,00
Gerencia de servicio al cliente	0,00	0,00	0,00
<b>CONTROL (Cultura de Jerarquía)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gerencia de la cultura organizacional	0,00	0,00	0,00
Gerencia de los sistemas de control	0,00	0,00	0,00
Gerencia de la coordinación	0,00	0,00	0,00
<b>INTERNO (Cultura de Clan)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gerencia de equipos	0,00	0,00	0,00
Gerencia de las relaciones interpersonales	0,00	0,00	0,00
Gerencia del desarrollo de otros	0,00	0,00	0,00

Ver gráfico

## Gráfico de Resultado de las habilidades de Gerencia y Liderazgo



**[ANEXO B]**  
**[Organizational Culture Assessment Instrument *OCAI*]**

El propósito del instrumento es evaluar seis dimensiones claves de la cultura organizacional. Al completar el instrumento, se le proporcionará una imagen de cómo percibe usted a la organización y los valores que la caracterizan.

No hay respuestas correctas o incorrectas, al igual que no existe una buena o mala cultura organizacional. Cada organización posiblemente posee una cultura particular y es percibida de forma distinta por cada uno de sus miembros. Por lo tanto, procure responder a las preguntas de la forma más precisa posible para que el diagnóstico también lo sea.

Recuerde que la organización a evaluar es **Soluciones Integrales G-Force C.A.** Si usted se encuentra físicamente ubicado en las oficinas de uno de sus clientes, procure identificar con certeza cuáles valores, políticas y costumbres pertenecen a la organización y cuáles por el contrario son parte de la cultura del cliente. Realice la evaluación en base a la percepción que tenga de SIG-Force.

El instrumento consta de seis preguntas, cada pregunta tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas, en función del grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. De un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a la organización. Por ejemplo, en la pregunta uno, si cree que la alternativa "A" es muy similar a su organización, la alternativa "B" y "C" son algo similares y la alternativa "D" tiene poca semejanza con la organización, es posible otorgar los puntos de la siguiente manera: 55 puntos a la alternativa "A", 20 puntos a las alternativas "B" y "C" y 5 puntos a la alternativa "D". Sólo asegúrese de que su total es igual a 100 puntos por cada pregunta. También puede puntuar una alternativa con cien (100), siempre y cuando las restantes sean cero (0). Ver Ejemplo

Tenga en cuenta que en la primera columna, se evalúa; a través de las seis preguntas; el "Ahora". Esto se refiere a la cultura, tal como existe hoy en día. Después de completar el "Ahora", usted encontrará las preguntas repetidas en una columna denominada "Preferido". Sus respuestas a estas preguntas deben basarse en cómo le gustaría que la organización fuera dentro de cinco años a partir de ahora.

**Para un mejor funcionamiento del instrumento, por favor utilice la tecla "Enter" cada vez que indique el puntaje de un ítem.**

Iniciar Cuestionario

Datos Personales	
Nombre (Opcional)	<input type="text"/>
Sexo	Hombre <input type="button" value="v"/>
Edad	30 ó menos <input type="button" value="v"/>
Ubicación	Oficinas de Soluciones Integrales G-Force <input type="button" value="v"/>
Cargo que ocupa	Analista Programador <input type="button" value="v"/>
Nivel Académico	Técnico Superior Universitario <input type="button" value="v"/>
Nivel Organizacional	No tengo personas a cargo <input type="button" value="v"/>
Antigüedad en la organización	Menos de un año <input type="button" value="v"/>

Continuar

**Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional  
(OCAI)**

<b>1. Características Dominantes</b>		<b>Ahora</b>	<b>Preferido</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.		
<b>B</b>	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a tomar riesgos.		
<b>C</b>	La organización está muy orientada a los resultados. Existe una gran preocupación con la ejecución del trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
<b>D</b>	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

<b>2. Liderazgo Organizacional</b>		<b>Ahora</b>	<b>Preferido</b>
<b>A</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de tutoría, ayuda o enriquecimiento.		
<b>B</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.		
<b>C</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como algo sin sentido, agresivo o enfocado a la orientación a resultados.		
<b>D</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de coordinación, organización, o buen funcionamiento.		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

<b>3. Gestión de Empleados</b>		<b>Ahora</b>	<b>Preferido</b>
<b>A</b>	El estilo de gerencia de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
<b>B</b>	El estilo de gerencia de la organización se caracteriza por la innovación la toma de riesgos, la libertad y la singularidad.		
<b>C</b>	El estilo de gerencia de la organización se caracteriza por un fuerte manejo de la competitividad, altas demandas y logros.		
<b>D</b>	El estilo de gerencia de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

<b>4. Organización Adhesiva</b>		<b>Ahora</b>	<b>Preferido</b>
<b>A</b>	El adhesivo que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
<b>B</b>	El adhesivo que mantiene unida la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay énfasis en estar a la vanguardia.		
<b>C</b>	El adhesivo que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas. La agresividad y el triunfo son temas comunes.		
<b>D</b>	El adhesivo que mantiene unida la organización son las reglas formales y las políticas. Mantener el buen funcionamiento de la organización es importante		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

5. Énfasis estratégico		Ahora	Preferido
<b>A</b>	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación son lo importante.		
<b>B</b>	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y explorar oportunidades, son cosas valoradas.		
<b>C</b>	La organización hace hincapié en las acciones competitivas y los logros. Alcanzar objetivos amplios y ganar en el mercado es el enfoque dominante.		
<b>D</b>	La organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, control y las operaciones fluidas son importantes.		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

6. Criterios de éxito		Ahora	Preferido
<b>A</b>	La organización define el éxito sobre la base de la formación de recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
<b>B</b>	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más originales o más recientes. El éxito consiste en poseer un producto o servicio líder e innovador		
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
<b>D</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entregas confiables, programación fluida, producción a bajos costos son los criterios críticos.		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

Existen totales inválidos (Distintos de 100). Por favor verifique antes de continuar.

Continuar

Resultados Obtenidos		
<b>Ahora</b>		
A	(Clan)	0,00
B	(Ausencia de Jerarquía)	0,00
C	(Mercado)	0,00
D	(Jerarquía)	0,00
<b>Total</b>		<b>0,00</b>
<b>Preferida</b>		
A	(Clan)	0,00
B	(Ausencia de Jerarquía)	0,00
C	(Mercado)	0,00
D	(Jerarquía)	0,00
<b>Total</b>		<b>0,00</b>
<a href="#">Ver detalle</a>		



## Perfil de la Cultura Organizacional

La cultura de Clan	La cultura de Ausencia de Jerarquía
<p>Un lugar muy agradable para trabajar, donde la gente comparte mucho de sí mismos. Es como una gran familia. Los líderes, o las cabezas de la organización, son considerados como mentores y tal vez incluso, figuras parentales. La organización se mantiene unida por la lealtad o la tradición. El compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio a largo plazo de los recursos humanos. El éxito se define en términos de sensibilidad a los clientes y la preocupación por las personas. La organización aprecia el trabajo en equipo, la participación, y el consenso.</p>	<p>Un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. Las personas se juegan el cuello y toman riesgos. Los líderes son considerados innovadores y los principales tomadores de riesgos. Lo que mantiene unida la organización es el compromiso con la experiencia y la innovación. El énfasis está puesto en estar en la vanguardia. El interés de la organización a largo plazo es la adquisición y crecimiento de nuevos recursos. El éxito se traduce en desarrollar nuevos productos y servicios únicos. La organización fomenta la iniciativa individual y la libertad. Convertirse en líder del mercado es una prioridad para la empresa.</p>
La cultura de Jerarquía	La cultura de Mercado
<p>Un lugar de trabajo muy formal y estructurado. Los procedimientos gobiernan lo que la gente debe hacer. Los líderes suelen ser un poco arrogantes autoevaluándose como buenos coordinadores y organizadores y están orientados a la eficiencia y al mantenimiento de un buen funcionamiento. Existen reglas formales y políticas para mantener la organización junta. La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el rendimiento eficiente y con operaciones fluidas. El éxito se define en términos de entrega confiable, fluida y a bajos costos. La gerencia de los recursos humanos está orientada a brindar de un empleo seguro y previsible.</p>	<p>Una organización orientada a los resultados. La mayor preocupación es conseguir realizar el trabajo. Las personas son competitivas y orientadas a los objetivos. Los líderes son duros conductores, productores y competidores, en general son difíciles y exigentes. Lo que mantiene unida la organización es el énfasis en ganar. Reputación y éxito son las preocupaciones más comunes. El enfoque a largo plazo se centra en acciones competitivas y en el logro de objetivos y metas medibles. El éxito se define en términos de la cuota de mercado y la penetración. El estilo organizacional es difícil de conducir y está centrado en la competitividad.</p>

**[ANEXO C]**  
**[Guía de entrevista: Directores de SIG-Force C.A]**

## **GUÍA DE ENTREVISTA: DIRECTORES DE SIG-FORCE C.A.**

**Dirigido a:** Directores de la organización.

**Objetivo:** Obtener información acerca de la visión y objetivos organizacionales de los directivos e inversionistas de SIG-Force, especialmente acerca de la cultura y el liderazgo organizacional.

**Población a quien se aplica:** Los dos (02) directores de la empresa SIG-Force C.A.

**Duración aproximada:** 30 minutos.

### **CUERPO DE PREGUNTAS**

**PARTE 1:** Orientada a recolectar información acerca de los objetivos planteados durante la conformación de la empresa, visión estratégica y organizacional de los directivos. A través de las preguntas:

- ¿Podría describir la organización en tres palabras?
- ¿Cómo visualizan la organización dentro de cinco años a partir de este momento?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización?
- Qué actitudes o valores son apreciados y recompensados en la organización
- Qué actitudes o valores no encajan dentro de la organización.
- ¿Qué es realmente importante para la empresa?
- ¿Qué actitudes o habilidades son apreciadas en los gerentes de la organización?

**PARTE 2:** Orientada a recolectar la opinión e impresiones de los directores de la organización al conocer los resultados cualitativos de los cuestionarios de evaluación de la cultura y el liderazgo organizacional a través de las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinión les merece que los resultados de la evaluación de la cultura organizacional indiquen que la cultura de SIG-Force sea principalmente de mercado y enfocada al control?
- ¿Por qué creen que la cultura organizacional existente difiera de la deseada?
- ¿Cómo quisieran que fuera percibida la cultura organizacional a futuro?

- ¿Soluciones integrales G-Force estaría dispuesto a iniciar un proceso de transformación organizacional?
- ¿Qué debería cambiar en la organización: la cultura organizacional o el estilo de liderazgo?