



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIO DE POSTGRADO.
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN EL CICLO DE VIDA
ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA GROUP DELOS.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ROSA MARÍA HERNÁNDEZ MENDOZA.

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Oscar Giménez.

Caracas, Junio 2015.

DEDICATORIA

A los que creyeron en este proyecto y dieron sus grandes aportes de manera desinteresada, para que se convirtiese hoy día en lo que es: El Trabajo de Grado, el fruto de un gran esfuerzo que he realizado, por un sueño próximo a alcanzarse, ser Especialista en Desarrollo Organizacional.

A los que no creyeron tanto, también les agradezco, porque me dieron fuerzas suficientes para convencerme y sacar adelante esta idea, defendiéndola hasta perfeccionarla y conseguir con ella, el título deseado.

A todos por igual, ¡Muchas Gracias!

Rosa María Hernández Mendoza.

AGRADECIMIENTOS

Rosa María Hernández Mendoza

A *Dios* por sobre todas las cosas, porque Él ha guiado mis pasos y mi camino de sabiduría; y porque todo lo puedo en Él, que siempre me fortalece.

A *mi familia*, mi *mamá* por apoyarme desde otras esferas, con su conocimientos siempre útiles y su infinito amor, realmente infinito, siempre lo siento; a mi *hermano* por siempre darme el apoyo para alcanzar cada vez más grandes metas y pensar en mí como alguien que siempre merece más y mejor.

A *Fabia Perone*, mi compañera de carrera, porque me prestó el apoyo en buenos momentos y en aquello que no lo fueron tanto, porque seguimos adelante juntas durante el proceso de consultoría, y porque con esfuerzo obtendremos nuestra meta producto de nuestro trabajo compartido.

A *Winston Proaño*, por ser fiel compañero de camino y por estar allí siempre dispuesto, ahora con un mejor camino y siempre al servicio; El Señor ya reservará tu gloria.

A mi Alma Mater, a los profesores excepcionales, a mi tutor Oscar Giménez, al equipo de profesores que me apoyaron, porque con la ayuda de todos, soy excelente profesional graduada en este país que tanto nos necesita.

A todos ustedes, ¡Infinitas Gracias!

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Resumen..... | VIII |
| Introducción..... | IX |
| CAPÍTULO I. Planteamiento del Problema..... | 11 |
| 1.1. El liderazgo en las Organizaciones..... | 11 |
| 1.2. Justificación..... | 13 |
| 1.3. Objetivos de la investigación..... | 14 |
| 1.3.1. Objetivo General..... | 14 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 14 |
| CAPÍTULO II. Marco Organizacional..... | 15 |
| 2.1. Historia de la Organización..... | 15 |
| 2.2. Misión y Visión..... | 16 |
| 2.3. Valores. | 16 |
| 2.4. Objetivos..... | 17 |
| 2.5. Estructura..... | 17 |
| CAPÍTULO III. Marco Teórico y Referencial..... | 18 |
| 3.1. El Modelo de Weisbord (1976)..... | 18 |
| 3.2. Ciclo de vida Organizacional..... | 20 |
| 3.3. Estilo de Liderazgo Profeta. Inspiración e Innovación. | 22 |
| 3.4. Estilo de Liderazgo Bárbaro: Crisis y conquista. | 25 |
| 3.5. Estilo de Liderazgo Constructor y el Explorador: Especialización y expansión...27 | |
| 3.6. El Administrador: sistemas, estructura y seguridad..... | 31 |
| 3.7. El burócrata: en las garras del control. | 33 |
| 3.8. El Aristócrata: alienación y revolución. | 35 |
| 3.9. La receta del Sinergista..... | 37 |

| | |
|---|---------------|
| CAPÍTULO IV. Marco Metodológico..... | 41 |
| 4.1. Tipo de Investigación..... | 41 |
| 4.1.1. Según su finalidad..... | 41 |
| 4.1.2. Según la Fuente de los datos trabajados..... | 41 |
| 4.1.3. Según el Objetivo de la Investigación..... | 41 |
| 4.1.4. Según el momento en el que se recogen los datos..... | 42 |
| 4.2 Técnicas e instrumentos..... | 42 |
| 4.2.1 Variables: Definición Conceptual y Operacional..... | 42 |
| 4.2.2 Recolección y Procesamiento de los Datos..... | 47 |
| 4.2.3. Procesamiento de Datos..... | 47 |
| 4.3. Población y muestra..... | 48 |
| 4.4. Procedimiento Seguido..... | 49 |
| 4.4.1. Contacto inicial con el cliente..... | 49 |
| 4.4.2. Recolección de información..... | 49 |
| 4.4.3. Tabulación de la Información recolectada..... | 51 |
| 4.5. Factibilidad de la Investigación..... | 52 |
| 4.6. Consideraciones Éticas..... | 52 |
| CAPITULO V. Análisis de Resultados..... | 53 |
| 5.1. Resultados obtenidos del análisis del Modelo de Marvin Weisbord (1976)..... | 54 |
| 5.2. Resultados obtenidos de estilos de liderazgo al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 60 |
| 5.3. Resultados obtenidos de estilos de Liderazgo otorgados al Presidente de la Organización..... | 68 |
| CAPITULO VI. Conclusiones y Recomendaciones..... | 53 |
| 6.1. Conclusiones..... | 77 |
| 6.2. Recomendaciones..... | 80 |

Bibliografia.....82

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

| | |
|---|----|
| Gráfica 1. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Profeta otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 60 |
| Gráfica 2. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Bárbaro otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 61 |
| Gráfica 3. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Constructor otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 61 |
| Gráfica 4. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Explorador otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 62 |
| Gráfica 5. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Sinergista otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 63 |
| Gráfica 6. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Administrador otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 64 |
| Gráfica 7. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Burócrata otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 65 |
| Gráfica 8. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Aristócrata otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 66 |
| Gráfica 9. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Profeta otorgadas al Presidente..... | 68 |
| Gráfica 10. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Bárbaro otorgadas al Presidente..... | 69 |
| Gráfica 11. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Constructor otorgadas al Presidente..... | 69 |
| Gráfica 12. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Explorador otorgadas al Presidente..... | 70 |
| Gráfica 13. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Sinergista otorgadas al Presidente..... | 71 |
| Gráfica 14. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Administrador otorgadas al Presidente..... | 72 |
| Gráfica 15. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Burócrata otorgadas al Presidente..... | 73 |
| Gráfica 16. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Aristócrata otorgadas al Presidente..... | 74 |

ÍNDICE DE TABLAS FIGURAS Y ANEXOS.

| | |
|---|----|
| Figura 1. Ciclo Vital de la Empresa..... | 21 |
| Tabla 1. Definición Operacional Dimensión Estilos de Liderazgo (Miller, 1990)..... | 43 |
| Tabla 2. Población Total de Estudio..... | 48 |
| Tabla 3. Modelo de Marvin Weisbord (1976) en preguntas..... | 49 |
| Tabla 4. Resultados obtenidos del análisis del modelo de Marvin Weisbord (1976)..... | 54 |
| Tabla 5. Distribución de puntajes promedios de respuestas de estilos de Liderazgo otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones..... | 67 |
| Tabla 6. Distribución de puntajes promedios de respuestas de estilos de Liderazgo otorgadas al Presidente..... | 75 |
| Anexo 1. Instrumento sobre Estilos de Liderazgo según el Ciclo de Vida Organizacional..... | 84 |

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIO DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Titulo de la Investigación: Diagnóstico del Estilo de Liderazgo según el Ciclo de vida Organizacional en la compañía Group Delos.

Autor: Rosa María Hernández Mendoza.

Asesor: Oscar Giménez.

RESUMEN

El presente estudio se efectuó en el sistema cliente Group Delos con la intención de atender a las necesidades detectadas en el mismo, identificadas en los objetivos de la investigación como la evaluación el estilo de liderazgo presente en la alta gerencia del sistema cliente, más específicamente en la identificación de las características de contexto de la organización de acuerdo con el modelo de Marvin Weisbord y la determinación del estilo de liderazgo del presidente de la organización y del Gerente de Planificación y Operaciones de la compañía. Para concretar este estudio, se toma como base teórica, lo enmarcado en la literatura de Marvin Weisbor (1976), así como Lawrence Miller (1990) con relación a los ciclos de vida organizaciones y los diferentes estilos de liderazgos presentes en cada uno de ellos identificados como profeta, bárbaro, constructor explorador, administrador, aristócrata, burócrata y sinergista. Para el alcance de los objetivos, la metodología perseguida, estuvo enmarcada en un estudio de investigación aplicada, evaluativa y transversal donde la población está compuesta por todos los colaboradores de Group Delos, haciendo uso de la estrategia de muestreo intencional. A esta unidad de análisis se le aplicó el instrumento de Miller (1990) manteniendo como base la originalidad del cuestionario establecido por el autor y la recolección y análisis de los datos se efectuó mediante el enfoque cuantitativo, a través de la estadística descriptiva. Del presente estudio, se obtuvo los estilos de liderazgo del gerente de planificación y operaciones y el presidente de la compañía, esto con la finalidad de identificar los correctos cursos de acción según las competencias subyacentes en cada estilo de dirección.

Palabras Claves: Liderazgo, Ciclo de Vida Organizacional, Profeta, Bárbaro, Constructor Explorador, Administrador, Aristócrata, Burócrata, Sinergista.

INTRODUCCIÓN.

En el mundo organizacional cobra cada vez mayor importancia la forma en que se encuentran dirigidos los equipos hacia el alcance de sus objetivos, cómo se distribuyen las responsabilidades y se reconocen a su vez los logros que se obtengan producto del esfuerzo generado para la tarea. Es por ello que la persona que se encarga de dirigir a estos grupos debe poseer las características adecuadas según las situaciones que se presenten en la organización para afrontar.

Es por ello que realizar estudios concernientes al liderazgo resulta de gran importancia dado que permite determinar cómo se encuentra el director de una organización generando enfoques de acción en relación a sus subordinados dependiendo de la situación de la compañía. Dada esta relevancia, el presente trabajo de investigación se enfoca en el diagnóstico del estilo de liderazgo en relación al ciclo de vida organizacional del sistema cliente Group Delos.

Para el logro de los objetivos planteados en la investigación, se incorporaron los elementos conceptuales relacionados con cada estilo de liderazgo a estudiar: Profeta, Bárbaro, Constructor Explorador, Administrador, Aristócrata, Burócrata, Sinergista, todos ellos responden a formas de generar gobiernos empresariales, es decir, distintas maneras de sobrellevar la toma de decisiones presente en la compañía.

Este trabajo de investigación está estructurado en cuatro (6) capítulos, los cuales versan sobre los siguientes aspectos:

Capítulo I representado por la contextualización y delimitación del problema, donde se expresa la necesidad del diagnóstico organizacional en relación al estilo de liderazgo presente según la teoría de Miller; la justificación del problema, que permite definir la utilidad en el sentido en que la investigación responde de forma eficiente ante las necesidades de dicho estilo de liderazgo, una vez conociendo su características, para así identificar y mejorar los sistemas de dirección hacia los colaboradores, y las prácticas laborales en general, y finalmente, las interrogantes de la investigación. De igual forma, se plantean los objetivos de la investigación, tanto general, como específicos.

Capítulo II, donde se podrán observar los aspectos relativos a la organización del sistema cliente, su historia corporativa, misión, visión y valores y estructura de la compañía.

Capítulo III, donde se aborda todo lo referente al marco teórico; se presentan los antecedentes relacionados con la investigación, así como el desarrollo de los conceptos que hacen referencia a la misma, tratando tópicos tales como: Modelo de Weisbord, Liderazgo, Ciclo de Vida Organizacional, Profeta, Bárbaro, Constructor Explorador, Administrador, Aristócrata, Burócrata, Sinergista.

Seguidamente en el *Capítulo IV*, es donde se incluye el marco metodológico, en el cual se dan detalles del tipo, diseño y nivel de la investigación, para luego explicar el proceso de análisis y recolección de los datos.

Posteriormente, en el *Capítulo V* se hace un análisis detallado de los resultados obtenidos, explicando, mediante gráficos y tablas detalladas, las estadísticas relativas a los estilos de liderazgo.

En el *Capítulo VI* se encuentran explícitas las principales conclusiones del estudio, como resultado de la identificación del estilo de liderazgo del presidente y el gerente de planificación y operaciones que les caracteriza; aunado a ellas, también las recomendaciones, pertinentes al caso.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. El liderazgo en las Organizaciones.

Las organizaciones hoy en día se encuentran orientadas a la búsqueda de resultados y a su perdurabilidad generando rentabilidad para quienes llevan las riendas de las mismas. Es por ello que la labor de los líderes presentes en las compañías, determina el curso de la acción de la misma, así como las posibilidades de éxito; esto, bajo la orientación a resultados, la innovación e inspiración, y otras competencias que permiten el triunfo de la compañía. (Leadership Business Group, s/f)

Bajo la importancia de tener líderes eficaces, orientados a resultados, es fundamental para las empresas en la actualidad, conocer a profundidad el tema del liderazgo y su impacto para la gestión organizacional, dado que, en principio, las relaciones humanas se encuentran sometidas a interacciones donde se presencia el establecimiento de poder y de jerarquías, y son los líderes quienes dirigen el destino del grupo a cargo, bajo la dirección de las ideas y la consecución de diferentes objetivos. (Importancia.org, 2012).

Las compañías, como las civilizaciones, experimentan períodos de desarrollo que las involucra dentro de ciclos de vida donde se experimentan procesos de integración y de desintegración. En el primero, (la integración) se observan signos de conocimientos y estructuras simples, líderes creativos y altos rangos de motivación. En lo concerniente a la desintegración, se observan estructuras y conocimientos complejos, líderes dominantes, respuestas mecánicas ante el cambio, entre otros elementos que decantan en su proceso; siendo así, la relevancia de líderes que articulen de forma adecuada los procesos para el alcance de los objetivos de la organización durante los ciclos de vida organizacional es fundamental en la gestión diaria de las compañías (Lawrence, s/f).

En las últimas décadas, la calidad del liderazgo se ha transformado, proveyéndole a los líderes una variedad de cualidades, como el aprendizaje de la organización, y procesos de ingeniería y reingeniería para perdurar en el tiempo y hacer más competitiva la posición de la compañía en el mercado haciéndola así más eficiente y efectiva, con lo cual, cobra más

importancia comprender los ciclos de vida por los cuales puede atravesar la organización y si hay estilos de liderazgos que se correspondan con cada momento y experiencias que presenta la compañía (Bayne, s/f).

Al momento del nacimiento de las organizaciones, se estima que las mismas no logran grandes metas financieras, pero se caracteriza esta etapa por tener presente dedicación, y el propósito de impulsar la gestión de la misma. En su madurez, la compañía se va enfocando en la refinación de procesos y en la construcción de un capital social y en erigir el posicionamiento de una marca de calidad, concluyendo en el descenso y desintegración de la misma bajo la pérdida de confianza e innovación (Lawrence, s/f).

Las organizaciones atraviesan ciclos de vida, en parte porque también los individuos atraviesan por ciclos en su existencia. Las compañías, siguen diferentes patrones en sus ciclos de cambio, en parte porque se encuentran influenciadas por la personalidad de sus creadores, y por el aprendizaje y los modelos de la toma de decisiones en respuesta a los cambios del ambiente externo en los que se apalanca la organización para crecer (Bayne, s/f).

Los sistemas productivos de las organizaciones son renovables, de forma que cada fase de los ciclos de vida organizacional, ofrecen la oportunidad de renovarse y crecer o descender y morir. (Bayne, s/f). Cuando se inicia o persigue los procesos de integración y la oportunidad de crecer, es cuando los líderes empiezan a defender y construir sus estrategias para mantener alejados estilos de liderazgo que promuevan la desintegración (Lawrence, s/f).

Arnold Toynbee, describe el rol del líder como aquel que reconoce los retos que le presenta el entorno de trabajo y reúne la creatividad para responder a cada desafío del ciclo de vida y estas habilidades decantan en el crecimiento de la organización (Lawrence, s/f).

Siendo así, la importancia de tener un líder acorde al ciclo en que se encuentra la organización y que se desempeñe en función a evitar la desintegración de la misma es de fundamental importancia, esto, bajo la comprensión de las causas de la integración y la desintegración, de la emergencia y la decadencia, y bajo la posibilidad de alterar el comportamiento y lograr una civilización (corporación) en continuo progreso, sería entonces, la incapacidad para reconocer y responder a nuevos retos lo que conduce a una condición de la

facilidad, a la pérdida del poder de la auto-determinación, la pérdida de voluntad y finalmente a la decadencia (Lawrence, s/f).

Es por ello que resulta de fundamental importancia efectuar un diagnóstico organizacional en el sistema cliente, teniendo presente cuál es el enfoque al que se dirigirá el estudio de investigación. Para ello, se toma como punto de partida el modelo de diagnóstico de Marvin Weisbord (1976). El mismo, permite evaluar aspectos relativos a la estructura, recompensas (reconocimientos), objetivos, relaciones, mecanismos de ayuda y liderazgo y coadyuvan a obtener de forma más precisa información sobre el tema a abordar.

De acuerdo a ello, surge como pregunta de investigación: ¿Cuál es el estilo de liderazgo presente en el los dirigentes de la organización del sistema cliente?

1.2. Justificación.

La utilidad de realizar el presente estudio, recae en la necesidad de identificar el estilo de liderazgo que presentan los dirigentes de la organización del sistema cliente, ya que esto permitirá reconocer su forma de dirigir al equipo de colaboradores así como identificar las características propias del estilo de liderazgo en cuanto al ciclo de vida organizacional en que indiscutiblemente se encuentre la compañía actualmente.

El entramado de relaciones en que se encuentran inmersas las organizaciones, requiere de la identificación de las características propias de los líderes para determinar el curso de acción de la compañía en función a sus mejores áreas de desempeño. Hacer referencia a los líderes es atribuirle a una persona la posibilidad de tomar decisiones y de dirigir el destino de los miembros de la organización, esto, conlleva a comprender que es de vital importancia tener presente cómo se desenvuelve el líder y cuáles son sus estrategias para lograr los objetivos de la compañía.

Un líder positivo, que conlleve a alcanzar las metas planteadas, es aquel que entre otras cosas promueve la búsqueda de la eficiencia y eficacia y la consolidación de las actividades en la unidad de trabajo y en la organización en general.

1.3. Objetivos de la investigación:

1.3.1. Objetivo General:

- Evaluar el estilo de liderazgo presente en la alta gerencia del sistema cliente.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Identificar las características de contexto de la organización de acuerdo con el modelo de Marvin Weisbord.
- Determinar el estilo de liderazgo del presidente de la organización.
- Determinar el estilo de liderazgo del Gerente de Planificación y Operaciones de la Organización.

CAPÍTULO II.

MARCO ORGANIZACIONAL.

2.1 Historia de la Organización.

En el año 2011 dos jóvenes emprendedores venezolanos, Juan Andrés Cisneros y Luis Guillermo Cisneros, uno de ellos estudiando en ese momento en Brasil y el otro estudiando en Estados Unidos se les ocurrió la idea de formar una organización que realizara eventos corporativos a grandes y medianas empresas a nivel nacional, sobre temas que fueran de interés general según la actualidad a la cual tenemos que adaptarnos continuamente en nuestro país. Ese mismo año, al regresar a Venezuela, decidieron dar inicio a su sueño empresarial.

En su primer evento denominado World Innovation Forum trataron temas en relación a la innovación y los negocios en el cual pudieron contar con la excelencia y profesionalismo de destacadas personas de la opinión pública venezolana e internacional.

Siguiendo con los eventos, a finales del año 2011 se llevó a cabo el World Business Forum Venezuela, el evento de negocios más grande de los Estados Unidos, donde se trataron temas enfocados en el management y el liderazgo. Contó con varios conferencistas reconocidos, entre ellos Italo Pizzolante Presidente de Pizzolante Comunicaciones Estratégicas y Alberto Vollmer Presidente de Ron Santa Teresa, los cuales hicieron énfasis en los caminos adecuados que emprender para ir en búsqueda del éxito.

Posteriormente, organizaron el evento Think Venezuela, el mismo abarcó temas como la innovación y la tecnología del más alto nivel y también contó con oradores nacionales e internacionales. El evento Think Venezuela fue todo un éxito a nivel nacional.

Otro de sus eventos más resaltantes es el Happiness Venezuela, cuyo propósito fue transmitir al público la idea de que es posible alcanzar el éxito a través de la felicidad, enseñando a las empresas a potenciar lo positivo y no nada más tratando de corregir lo negativo, siendo esto el foco de la psicología positiva. Entre los invitados especiales estuvo el gurú de la psicología

positiva Tal Ben-Sahar profesor de Harvard y autor de los best sellers “Being Happy” y “Happier”.

Group Delos siempre ha estado enfocado en crear un espacio en donde los medios de comunicación, empresarios, emprendedores y aspirantes puedan interactuar a fin de obtener conocimientos y beneficios para su organización.

2.2 Misión y Visión.

2.2.1 Misión.

Comercializar herramientas gerenciales con un personal apasionado y competente, apoyándonos en las mejores tecnologías, buscando convertir a nuestros clientes en embajadores de marca, logrando su confiabilidad y nuestra rentabilidad para ser sustentables en el tiempo (Event Delos, 2014).

2.2.2 Visión.

Ser considerados la mejor empresa de eventos gerenciales en términos de contenido de vanguardia, impacto, ejecución y servicios, brindando la mejor experiencia para nuestros clientes, asistentes y aliados comerciales (Event Delos, 2014)

2.3 Valores.

Según Event Delos (2014), los valores organizacionales son los siguientes.

- Comunicar con honestidad y respeto.
- Ser humildes y agradecidos.
- Ser el aliado de confianza para nuestros colaboradores y clientes.
- "Ser el cambio que queremos ver en el mundo" Mahatma Gandhi.
- Construir relaciones significativas con nuestros aliados.
- Tomar aprendizajes globales y compartir el conocimiento para aplicarlo y sea de beneficio para nuestros clientes.
- Entender que el mundo de los negocios no hay límites excepto por aquellos auto-impuestos.
- Inspirar y ser inspirados.

- El éxito de nuestra comunidad es fundamental para nuestro éxito.
- Divertirnos a la par que hacemos nuestro trabajo.

2.4 Objetivos.

Empresa dedicada a promover el management, el liderazgo y la inspiración en las personas, ayudando a fortalecer sus ideas y el talento que cada uno posee, con el propósito de formar líderes y personas exitosamente felices. La Organización, comparte con sus clientes estrategias que la caracterizan y posicionan en el mercado, ya que en alianza con ProEmprendimiento, un portal que genera contenidos multimedia con el objetivo de educar y enseñar al emprendedor; y WOBITv un canal que expone y presenta los negocios de una manera desafiante, inspiradora y entretenida, se trabaja con el enfoque en crear y exponer temas de gerencia y liderazgo, regalando ese toque de inspiración que la gente necesita (Event Delos, 2014)

2.5 Estructura.

La estructura organizativa de la compañía, está compuesta de la siguiente manera:



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.

3.1. El Modelo de Weisbord (1976).

El proceso de Diagnóstico en la organización se ejecuta a través de la implementación como herramienta de trabajo del modelo de Marvin Weisbord (1976), el mismo indica dónde se debe buscar y qué se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización. En este modelo, el autor, identifica que existen seis posibles áreas críticas de diagnóstico donde para garantizar el éxito, las mismas deben funcionar de forma adecuada; estas áreas son: estructura, recompensas (reconocimientos), objetivos, relaciones, mecanismos de ayuda y liderazgo (Rivero, 2013).

Es importante rescatar los aspectos tanto formales como informales de cada categoría ya que el sistema formal indica cómo deben suceder las cosas, en cambio, el sistema informal, indica cómo realmente se suscitan las cosas. Generar los aspectos diferenciadores entre el área formal e informal, es decir, lo que según las estructuras debe suceder y lo que realmente sucede en comparación, resulta de vital importancia para la implementación de herramientas diagnósticas en las prácticas de desarrollo organizacional y es un punto importante para comprender la dinámica y las interacciones de la organización a través de la formulación de preguntas claves para el diagnóstico del estado actual de la compañía (Rivero, 2013).

El modelo visualiza de forma particular el diseño y la estructura como esta compuesta la organización, además de prestar atención a elementos como la planificación, el rol del apoyo al personal, colaboraciones, jerarquías y delegación de autoridad, control organizacional, evaluaciones de desempeño, entre otros elementos que erigen el orden la empresa (Rivero, 2013).

Dentro de las seis cajas, las mismas, se explican de la siguiente manera según (Baak, 2012):

- Estructura: En este aspecto es importante realizar una pregunta fundamental: ¿Cómo se divide el trabajo el personal de la compañía?; este concepto busca la descripción de la forma adoptada por las relaciones e interacciones de los individuos en el sistema global de la empresa, esto, con el objeto de explicar las relaciones sistemáticas que vinculan a miembros de la compañía aunque no se encuentren en ningún momento en contacto directo en el intercambio de sus funciones.
- Recompensas (Reconocimientos): El cuestionamiento en este punto responde a ¿hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
- Objetivos: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos? Los factores más importantes son la claridad de la meta ¿Qué tan claro perciben los miembros de la organización como visión? ¿En qué negocio estamos?
- Relaciones: ¿Cómo se maneja el conflicto (se coordinan los colaboradores) entre la gente? ¿Con respecto a las tecnologías existentes? Las relaciones responden a las interacciones existentes entre los miembros de la compañía; la misma, resulta estar ordenada en grados, y poseer a su vez un orden jerárquico, además de estar fundamentada en los vínculos existentes entre los miembros.
- Mecanismos de ayuda: ¿Cuenta la organización con las tecnologías de coordinación adecuadas? Se refiere a todos los mecanismos que ayudan a la organización a funcionar, planificación, control, presupuestos.
- Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas? Se refiere al conjunto de capacidades y posibilidad de influencia que posee un sujeto hacia un grupo determinado, promoviendo trabajo con entusiasmo, y el logro de metas y objetivos por parte del mismo. De igual forma, características como gestión, iniciativa, capacidad de convocatoria, motivación y evaluación de grupo y equipo son propias del líder.

3.2. Ciclo de vida Organizacional.

En el mundo organizacional, es evidente, que tanto como los seres vivos, las empresas muestran signos de nacimiento y vitalidad así como de retroceso y deceso, y estos estadios, de igual forma, están seguidos del actuar de los líderes de las compañías (Miller, 1990).

Con el objeto de gestionar una teoría que sustentara las diferentes etapas por las cuales atraviesa una organización, se realizaron estudios comparativos con respecto a la evolución humana, obteniendo una argumentación robusta del ciclo de vida corporativo y los estilos de liderazgo que se identifican provenientes de estos y de los retos que afronte la compañía (Miller, 1990) .

En las diferentes etapas que se observarán con profundidad más adelante, se reflejan diferentes tipos de liderazgo y cada uno de ellos implica la consolidación de competencias y distintas formas de afrontar los retos que se presentan; así mismo, los cabecillas de las organizaciones, se encuentran con la necesidad de desarrollar soluciones que resulten creativas para los desafíos enfrentados. Durante cada etapa afrontan situaciones como la de generar respuestas mecánicas y ya experimentadas, esto con la posibilidad de entrar en la decadencia empresarial, buscando aquellos elementos que resultaron de éxito en el pasado; sin embargo, será nuevamente, la implementación de soluciones innovadoras lo que promoverá a un nivel de incitación superior y de posterior avance (Miller, 1990).

Según Miller (1990), los líderes organizacionales, son los que tienen en sus manos el futuro organizacional; su forma de proceder determinará el éxito o fracaso de la compañía. Su comportamiento, explica la energía de la organización, su prosperidad, la posibilidad del caos, la utilización eficiente de los recursos entre otros aspectos. Es así como el tema primordial de análisis para los jefes de las compañías y equipos de trabajo, es la interacción que ocurre entre la economía interior de la organización, y la influencia que ejerce de forma externa la sociedad, es decir, la relación entre el vigor a puertas adentro que sostiene la compañía y la capacidad que mantiene la misma de imponer sus influencias en el ambiente exterior, entendido este último

como la posibilidad de captar y retener nuevos segmentos de mercado, así como dominar a los competidores y la consolidación de los recursos materiales.

El entendimiento de los diferentes estadios del ciclo de vida por el cual atraviesa la organización, es fundamental y de gran utilidad para los líderes de la compañía, bien sea por que generará acciones que cambien el rumbo de acción o solamente por el mero conocimiento del destino de la empresa, ya que, bajo el entendimiento de estos ciclos, se perciben las fuerzas tanto internas como externas que operan en la misma. Así mismo, el estudio de estos ciclos explica la creatividad y el éxito de organizaciones en el pasado, interpretaciones del estilo de liderazgo y del tipo de organización que se vive en la actualidad así como posibles predicciones de escenarios futuros, incluso la posibilidad de reconocer el estilo de liderazgo personal y el del equipo de trabajo (Miller, 1990).

Según Miller (1990), existe una curva propia del ciclo vital en las organizaciones; la misma, describe la marcha de las compañías caracterizando el proceso natural de crecimiento y deceso de la empresa y se ve graficada bajo la siguiente figura.

Figura 1. Ciclo Vital de la Empresa.



Se puede observar en la figura 1, sobre el ciclo vertical, la salud de la cultura, esto, según explica Miller (1990), definida esta como la capacidad de crear riqueza nueva y a su vez, consolidar la existente, y a su vez entendiendo riqueza, como “el agregado de bienes y servicios producidos en relación con los insumos”. Por otra parte, el eje horizontal, representa los procesos de maduración a lo largo del tiempo. En el ciclo de vida de la organización, se puede observar como es la creatividad, así como la capacidad de innovar, quienes determinan el éxito competitivo en las organizaciones. Son estas diferentes posibilidades de accionar entre el surgimiento y el deceso de las compañías, lo que da origen a los diferentes tipos de estilos de liderazgo, y los mismos se representan según estadios a continuación.

3.3. Estilo de Liderazgo Profeta: Inspiración e Innovación.

Es común observar, en las historias de las organizaciones, que el impulso inicial, es decir, la fundación de las mismas, se encuentra en mano de un individuo o un grupo de personas; estos, mantienen presente la visión e ideas originales que llevan a la consecución de los proyectos; el papel del profeta, está precisamente involucrado en el desarrollo de esas ideas primarias que dan origen a las organizaciones, la visión del futuro, induciendo de esta forma a los seguidores de los procesos de energías a acciones creativas concretas, generando el impulso creador que transita hasta la producción, y con tiempo, un resultado palpable llamado empresa (Miller, 1990).

El profeta tiene características específicas asociadas a su estilo de acción y pensamientos; posee ideas que resultan en la creación de materias tangibles y suelen ir en contra al estatus quo establecido, por lo que, por lo general, los profetas y su forma de accionar no se ajusta a la norma. A su vez, es posible que sea su personalidad la que contribuya a la generación de un afán superior por la exploración de ideas y les lleve a un posible éxito. El profeta pocas veces obedece al móvil exclusivo de las comodidades o placeres materiales que puede requerir o solicitar la sociedad, el se encuentra meramente motivado por las ideas iniciales en las que incursiona su rumbo de acción (Miller, 1990).

Dentro de las particularidades de este estilo de liderazgo, se encuentra presente el hecho de que los mismos, no suelen tener respeto por la rigidez de las instituciones, lo que en algunos momentos, puede llevar al colapso del régimen, dado que su necesidad de mantenerse en estadios de creaciones, va en contra de producciones continuadas, permanentes y estables (Miller, 1990).

Miller (1990), define de forma específica las características de los profetas bajo la premisa de que los mismos mantienen ideas visionarias y de largo alcance, se encuentran dispuestos a sacrificar tiempo y esfuerzo en grandes cantidades con el objeto de ver materializado el triunfo de sus ideas, mantienen la costumbre del aislamiento durante períodos largos de tiempo con el objeto de perfeccionar las ideas, y generalmente tienden a la desorganización y la poca concentración en los detalles.

Suele observarse con frecuencia, que sean los profetas quienes generen desafíos al orden establecido y que dentro de sus características, no sean administradores especialmente capaces, su accionar en el mundo de los negocios es anticonformista; ellos piden además de aceptar su pensamiento intelectual, el cambio de identidad social, lo que genera unificación, inspiración, y movilización, todo como consecuencia del acto profético. Existe en su accionar un patrón marcado donde el impulso creador que les caracteriza, les obliga a apartarse de la sociedad, siendo esto una condición para el profeta, ya que a través de este llamado extrañamiento, el mismo da forma a sus ideas y concentra sus poderes en el enfoque de energía de espíritu que el cambio cultural trae consigo en las organizaciones (Miller, 1990).

Dentro de las herramientas escénica para comprender y convivir con un profeta se encuentra el hecho de evitar creer que se recibirán instrucciones concretas, u objetivos claramente definidos, el profeta tiende a generar misiones poco explícitas, por lo que resulta de gran importancia discutir los objetivos a perseguir, tomar nota de lo conversado, y dejar por sentado para ambas partes los acuerdos establecidos; así mismo, no es común que el profeta se encargue del control de los detalles de los trabajos de la organización, por lo que se debe enfatizar de forma específica la dirección del trabajo y los retos a asumir (Miller, 1990).

Los profetas esperan que sus seguidores acudan a él en búsqueda de consejos e ideas, en especial para aquellas situaciones de gran alcance y que requieran gran visión; la generación de discusiones sobre ideas es de su agrado. Así mismo, es importante tener niveles de tolerancia elevados como seguidores de este estilo de liderazgo, esto dado que los profetas, suelen tener ocurrencias que pueden resultar inviables en principio; ante estos escenarios, es importante evaluar, cómo las ideas propuestas se ajustan a los planes organizacionales, así como también, la posibilidad de ejecutarlas y de llevar estas ideas al campo de la acción (Miller, 1990).

Dentro de otras especificaciones para trabajar con un profeta, es importante tener clara su capacidad creadora, y respaldar y fomentar este talento como parte de la organización, así como comprender que estos individuos, no suelen obedecer normativas, órdenes, ni lineamientos, requiere ser escuchado, y entender que su trabajo mira al éxito y los resultados a largo plazo. El profeta aporta a las empresas inspiración y plena dedicación a sus ideas (Miller, 1990).

Encontrar un profeta dentro de las organizaciones, implica la dominación de un estilo de personalidad, no el predominio de normas ni procedimientos; siendo así, elementos que pueden resultar tradicionales como sistemas de remuneraciones al personal, programación de pagos y salidas de los colaboradores de la compañía en sus periodos vacacionales y otros aspectos similares, no estarán presentes dentro de la gestión del profeta, comprendiendo así que este estilo de liderazgo no resulta entonces el más idóneo, como se ha mencionado anteriormente, para el mantenimiento y la promoción de la estabilidad en la compañía (Miller, 1990).

Es importante destacar, que durante el periodo inicial de la gestión de una organización, estos aspectos son los esperados, por lo que resulta normal observar estas características en los líderes organizacionales, resultando incluso recomendable que esta sea la personalidad predominante dentro de las empresas. Siendo así, es necesario permitirle al profeta que actúe en un ambiente de rapidez y flexibilidad, evitándole procesos burocráticos que le generen retrasos, contemplando de igual forma, que quienes sean los seguidores de un profeta, deben estar en la capacidad de adaptarse a la posibilidad de gestionar varios trabajos de manera simultánea, sin procedimientos claramente definidos para la toma de decisiones o elaboración de tareas (Miller, 1990).

Los profetas no suelen ser generadores de consenso, dado que creen de forma absoluta en sus ideas y tienen confianza en las mismas ya que les ha permitido erigir organizaciones enteras, generando probablemente una menor valoración de las ideas de otros sujetos. Así mismo, son grandes inspiradores, promoviendo un gran número de seguidores, esto, puede resultar peligroso, ya que quienes son adeptos a este estilo de liderazgo, pueden tender a ocultar aspectos negativos al profeta y a permitirle que tome decisiones bajo circunstancias donde no conoce a plenitud los aspectos involucrados, lo que puede decantar en la caída de la compañía (Miller, 1990).

Según Miller (1990), se pueden observar aspectos relativos al estadio profético en la organización, es decir, que esta se encuentra en este punto dentro del ciclo de vida organizacional, siempre y cuando se evidencie que el líder es un personaje creador y visionario, donde estas ideas iniciales fueron las que dieron origen al nacimiento de la empresa; así mismo, se puede observar que la compañía está en un periodo riesgoso, ya que no se ha demostrado su posible viabilidad en cuanto al producto que ofrece en el mercado; las situaciones y aspectos organizativos resultan caóticos y cambiantes de forma diaria, y aunado a esto, se evidencia un ambiente cambiante y de total fe en las actividades que se están ejecutando.

Es importante destacar, que resultará habitual que un líder profeta, logre trascender de sus primeras funciones, de este estadio, y desarrolle entonces cualidades del estilo de liderazgo bárbaro (el cual se explicará más adelante) (Miller, 1990).

3.4. Estilo de Liderazgo Bárbaro: Crisis y conquista.

Según Miller (1990) se entiende como bárbaro, al individuo que abraza los valores y la visión inicial que sostiene el profeta, para así lograr dirigir a la compañía en función al éxito y la victoria. Suele observarse que el bárbaro hace dos apariciones durante el ciclo de vida en una compañía, la primera, inmediatamente después de del nacimiento de un negocio, durante los años de su comienzo, y la segunda, en épocas de renovación, es decir, cuando se hace preciso reinventarse y disminuir los procesos burocráticos que impiden el avance, en ambos momentos se requiere de acción rápida y disciplina por parte del líder de la organización.

Dentro de las características propias de la personalidad del bárbaro, se encuentra que este, suele adaptarse con facilidad a un solo objetivo de dedicación exclusiva, sus acciones obedecen al compromiso emocional que mantiene con esta meta así como con cualquier otro tipo de planificación racional, de esta forma, los demás responden a esta fuera con interés propio que el ejemplo del líder burócrata genera (Miller, 1990).

Es importante rescatar, que los burócratas se encuentran totalmente de acuerdo con la visión establecida por los profetas, las ventajas que pueden generarse de los nuevos servicios, las nuevas ideas, las diversas posibilidades de éxitos, le generan total certidumbre, y esa fe verdadera le proporciona el impulso y la tenacidad necesaria para dirigir la organización. Siendo

así, el primer líder-gerente resulta ser el bárbaro; el mismo, influye de forma positiva para nuevos ingresos a la organización, asigna metas concretas que devienen de los planes, y genera mecanismos de premios y castigos; el bárbaro manda y ordena, muy distinto que lo se suele conocer actualmente como la moderna dirección de empresas, y suele resultar difícil que consulte o que delegue atribuciones (Miller, 1990).

Según Miller (1990), en el bárbaro se observa un líder heroico, que ha comprendido de forma fundamental, que la imagen e impresión externa que se tenga de el mismo, es tan importante como la asertividad en las decisiones que tome; Entiende que sus movimientos, la forma en que acciona en la compañía está siendo observada por sus seguidores y adversarios, y por ende procura articular los mismos de forma que generen resultados positivos máximos.

Otros de los aspectos fundamentales dentro de las características de los barbaros, es que los mismos, saben manejar a sus equipos de trabajo, orientando su energía a la comunicación con ellos, se encuentran en plena confianza y credibilidad con su producto, por lo que viven estrecha contacto con su personal y el proceso de producción; el mismo no pierde tiempo en extensos análisis ni elaboraciones de complejos planes, no requieren del análisis de tantos números ni tendencias para determinar si algo sucederá o no, se encuentra orientado a ir al grano en cuanto a conocer las ventajas de un producto y su forma de suministrar el mismo o un servicio al más bajo costo que le sea posible efectuarlo, prefieren contar con su propia capacidad para conseguir el éxito, con lo que ejecuta la supresión de estratos jerárquicos innecesarios y así tiene bajo su observación y conocimiento a aquellos trabajadores que verdaderamente influyen en la captación exitosa del cliente final (Miller, 1990).

Los bárbaros poseen una misión claramente definida y con carácter de urgencia, para ellos sobrevivir es la tarea fundamental. De igual forma, se sienten a gusto y con total autoridad tomando decisiones así como generando acciones. Carece de paciencia al momento de generar planificaciones y administrar los elementos de la compañías y resultan obstinados al perseguir sus objetivos gracias a su capacidad para responder a los retos con acciones decisivas (Miller, 1990).

Para convivir con un líder que posea el estilo de liderazgo bárbaro, es importante estar listo para la acción, dado que este le solicitará resultados de inmediato, sin pérdidas de tiempo ni

planificaciones a largo plazo; así mismo, no debe esperar largas reuniones o conferencias, las decisiones serán tomadas propiamente por el líder y es labor de los seguidores ejecutarlas. Es importante que a este tipo de líder se le manifieste de forma concreta cualquier inquietud laboral, y generar conversaciones desde la franqueza, ya que, en la mayoría de los casos, las organizaciones dirigidas por los bárbaros resultan conflictivas. Lo que el líder bárbaro considera como una organización convencional y sus políticas no son aspectos a seguir por este, y dado esto, el bárbaro procura crear una organización adaptada a él en lugar de intentar adaptar su carácter a las necesidades de la organización (Miller, 1990).

Según Miller (1990), los bárbaros se encuentran con diversos desafíos a nivel organizacional, entre ellos se encuentran la base de que los clientes se mantenga fieles a la compañía, generar disciplina y flexibilidad en la organización con el objeto de realizar con rapidez los cambios de orientación, de personal y procedimientos y a su vez concentrar las energías para el éxito. De igual manera es imperativo transformar los conceptos corporativos en acción, es decir, dar lugar a negocios verdaderamente rentables y valorar las posibilidades comerciales. Establecer una cultura corporativa orientada al rendimiento. Superar la insensibilidad del mando bajo la que se ven sometidos dadas su necesidad de mandar y la posibilidad de debilitar la creatividad e iniciativa de otros y finalmente la autosatisfacción del mismo, generando incapacidad para diferenciar entre nuevos y retadores desafíos creyendo estar en la cumbre de la carreta dado el éxito alcanzado; la ambición de este líder es lo que determinará si su crecimiento se detendrá o no en esta fase del ciclo de vida organizacional.

3.5. Estilo de Liderazgo Constructor y el Explorador: Especialización y expansión.

El estilo de liderazgo relativo a los constructores y exploradores, está asociado a labores compartidas, delegadas y que se operan bajo la colaboración del equipo con características de modestia y contención que promuevan el consenso. Se mantiene la necesidad de la creatividad y agilidad, así como la disposición de dominios cada vez más especializados en cuanto al servicio, la producción y finalmente las ventas realizadas (competencia especializada). En este estadio, resulta un ambiente interno y externo complicado debido a los niveles de especialización adquiridos, con lo cual, la toma centralizada y absoluta de decisiones ya no es admisible (Miller, 1990).

Según Miller (1990), los líderes constructores se encargan de forjar los caminos necesarios a nivel externo de la compañía para lograr una producción eficiente. Su objetivo está focalizado en que dicho producto o servicio sea efectivamente fabricado y suministrado al cliente; generalmente suele ser una persona que ha visto el desarrollo evolutivo de la organización y posee madurez en el conocimiento de los procesos completos de la misma, desde la materia prima hasta el artículo terminado, manteniendo entonces una relación visual y táctil inmediata con el trabajo efectuado, por lo general con una visión de los objetivos y metas a conseguir a corto plazo sin necesitar de sistemas o una administración complicada para conseguirlos.

Las decisiones del constructor se basan en cuestiones y aspectos que pueden resultar abstractos, por lo que se requieren de esfuerzos coordinados entre los gerentes y los grupos de colaboradores a cargo para generar planteamientos y prioridades acordes con la organización. Los mismos, disfrutan de los procesos netamente productivos ya que pueden ser susceptibles de ser medidos como resultado de su esfuerzo; así mismo, las decisiones que toma las ejecutan con prontitud con el objeto de visualizar los resultados de inmediato, con lo que no resulta un visionario, ni presta agrado a comisiones que desgasten el tiempo con conversaciones extensas (Miller, 1990).

Según Miller (1990), los constructores han logrado la conquista de buenas posiciones de sus organizaciones en el mercado debido a que mantienen la visión del profeta y la decisión del bárbaro, mantienen objetivos concretos y quedan reflejados generalmente de forma escrita trazando un plan para las actividades. Su comunicación es un tanto escasa, con lo que los estímulos o refuerzos positivos que ofrece son pocos, otorgándole entonces un gran valor a la calidad, la producción, mejoras introducidas en los procesos y el volumen de la misma.

Los líderes exploradores generan un impulso para el alcance de los objetivos desde el interior de la organización, buscando la expansión de las fronteras autoimpuestas o el desarrollo de la cultura de la compañía; este cometido lo alcanza, entre otras cosas, a través de la persuasión y extroversión con su equipo de trabajo. Suele tener de igual forma, diferencias con los sistemas administrativos dado que considera que sus funciones fundamentales están orientadas en suministrar sus productos y servicios a los clientes en el mercado, labor por la cual, el explorador

es altamente reconocido y premiado en su organización. Son comunicadores convincentes y entusiastas y promueven la visión de la expansión organizacional así como la disminución del exceso de papeleo (Miller, 1990).

Dentro de otras características fundamentales de los líderes exploradores, se encuentra su necesidad por escuchar los planes que planteen grandes objetivos y ambiciones con grandes niveles de entusiasmo. Así mismo, requiere de muestras de aprobación ya que su trabajo es fundamentalmente fuera de la organización por lo que al regresar requiere de elogios que reconozcan su trabajo (Miller, 1990).

Según Miller (1990), en el tercer estadio, la misión del líder está orientada en lograr un equilibrio eficiente entre la motivación de generar aspectos relativos a la producción y el impulso de las ventas, ya que el mismo, servirá para la expansión de la compañía y el progreso de la misma. Ahora tiene que ganarse la ayuda y la aprobación de los demás a través del desarrollo del liderazgo consultivo y de una organización diferenciada y especializada. Estos líderes deben adherirse a la visión del profeta y las acciones decisivas de los bárbaros con el objeto de entablar compromisos para cumplir la misión a través del conocimiento experto y la aptitud técnica para evitar que se detenga el proceso productivo. Los líderes constructores y exploradores son los principales responsables del desarrollo de la compañía, la forma especializada en que coordinan su trabajo propicia la cooperación y generan crecimiento.

También se encuentra dentro de este estadio la caracterización del desarrollo de aptitudes que resulten cada vez más especializadas, lo que generará como consecuencia una organización cada vez más diferenciada, con separación de funciones, lo que divide de forma horizontal a la organización, así como la diferenciación vertical, tornándose en jerarquías. La división del trabajo especializado permite la obtención de ventajas competitivas que generan eficiencia en la organización, la fabricación de productos de forma masiva y la distribución de los mismos a bajo coste. En este estadio la competencia del mercado no está basada tanto en la innovación como en las mejoras de los procesos productivos que permitan precisamente precios más bajos por lo que tener una estructura especializada permitirá el logro de este objetivo de forma más consecuente (Miller, 1990).

De igual forma, es importante rescatar dentro de este estadio, el impacto que tiene la unidad social debido a la especialización. En un principio, la misma se ve garantizada ya que el objetivo de la compañía está determinado a la supervivencia, sin embargo, mientras haya tanta especialización y separación de los sujetos en funciones, la unidad social, corre peligro, empezando a calar la individualidad. Dicha especialización resulta útil debido a que permite identificar investigaciones sobre cuestiones específicas y a su vez implica diferencias de actitud y comportamiento, es decir, cambios culturales en la organización, sin embargo, también se puede generar una desvinculación de los propósitos e intereses generales de la compañía. En este sentido, la empresa debe lograr la integración adecuada de las actitudes técnicas, los mercados, aspectos contables y financieros y comunicaciones y el líder debe lograr la comprensión de la interdependencia e interconexión de estos aspectos (Miller, 1990).

Según Miller (1990), entre el constructor y el explorador se puede apreciar una alianza natural y a su vez cierta tensión, situación natural durante el tercer estadio del ciclo de vida organizacional, todo en pro del cuestionamiento relativo a qué se debería hacer para mejorar las cosas. Así mismo, la delegación de responsabilidades y la búsqueda de consenso o toma de decisiones grupales queda establecido en la organización como el sistema reconocido para alcanzar decisiones eficaces que logren a su vez la integración adecuada de las diferentes especialidades técnicas a las que llegó la compañía; con esto, el mando toma una visión consultiva, donde el líder ha de actuar como consejero, debe saber escuchar, y expresar de forma adecuada recomendaciones y sugerencias, recurriendo al mando como lo hacía en fases anteriores, solamente en situaciones de crisis.

Es importante rescatar que la organización se encuentra en este estadio, cuando los productos y servicios han resultado ventajosos competitivamente y la empresa demuestra un crecimiento rápido, además ha empezado a generar rentabilidad por lo cual se puede pensar en sistemas de gestión para la misma; de igual forma se encuentra presente mayor ingreso de personal y estas nuevas plazas vacantes a cubrir resultan cada vez más especializadas generando un alto nivel de confianza en el futuro (Miller, 1990).

El estadio donde se encuentran presentes los constructores y exploradores, presenta como cualquier otra fase del ciclo de vida organizacional, desafíos esenciales, que afrontan

particularmente la búsqueda de la madurez de la compañía, sin que la misma pierda la energía ni la creatividad encontrada en su juventud. De igual forma, la necesidad de redefinir el mercado y consolidar su posición en donde se busque desarrollar el potencial del producto y generar canales que permitan su expansión resulta otro desafío presente en este estadio. Así mismo, el reducir el coste unitario, la búsqueda de la mejora de la calidad, generar el desarrollo del personal bajo la especialización de conocimientos superiores y bajo un reclutamiento y selección del mismo adecuados llevaran a la ventaja competitiva a largo plazo. Otro desafío se presenta en el desarrollo del estado mayor y la administración, donde la función del director consiste en mantener el equilibrio adecuado entre la función de ventas y de producción con el objeto de garantizar el éxito bajo la creación de una estructura administrativa eficaz que suministre la información necesaria para conocer el rumbo de la organización. El crecimiento de la compañía, dependerá entonces de las capacidades que presenten los líderes de continuar en el desarrollo creativo de respuestas ante los retos y desafíos que presente la empresa (Miller, 1990).

3.6. El Administrador: sistemas, estructura y seguridad.

La administración logra, en principio, atender las necesidades del personal de la compañía que fabrica y vende, aquellos que construyen y exploran además de apelar al intelecto racional en relación al aporte que generan los datos y números obtenidos; en esta fase, la compañía logra conservar su territorio y mantener el orden, y en su evolución, el orden gana cada vez más. En la era administrativa, la mentalidad se ve desplazada a términos numéricos (Miller, 1990).

Según Miller (1990), el líder administrador, al ejercer su mandato, cree que el éxito proviene del orden y de los sistemas establecidos en la compañía, por lo que dedica más tiempo a los informes contables que a relacionarse con los clientes además de prestar mayor atención a la historia de la compañía reflejada en sus resultados en lugar de promover el desarrollo de una visión a futuro, en este sentido, el líder administrador se identifica más con la reacción que con la acción, y lo hace a través de la coordinación, control y el valor de las actividades de las unidades operativas de la compañía; su función principal es asegurar y defender el terreno, así como lograr la implantación del orden y seguridad, además de la creación de condiciones seguras y cómodas para la empresa.

Dentro de las características del Administrador se encuentra que el mismo generalmente ha tenido su desarrollo de carrera dentro de la organización del estado mayor de su compañía y se considera con gran experticia dentro del área de los procedimientos, procesos y sistemas de dirección empresarial. Así mismo, el administrador, mantiene como bandera fundamental la coherencia, el orden en la compañía y una acción que resulte armonioso para los miembros de la empresa por lo que dedica mayor energía y recursos al estudio de lo sucedido según la información disponible en lugar de los clientes o el crecimiento de los productos y servicios; estos elementos generan un cambio de la postura organizativa, de ofensiva a defensiva, pasando la atención de los aspectos fundamentales de lo externo a lo interno en búsqueda de la prosperidad y certidumbres minorizando los riesgos (Miller, 1990).

Según Miller (1990), en el cuarto estadio de su desarrollo, es probable que la empresa decante en una sociedad anónima cuyas acciones se encuentran valorizadas en el mercado y pueden ser compradas por inversores en búsqueda de resultados a corto plazo. En este estilo de liderazgo, dando más importancia a los números, en lugar de a los productos y al conocimiento del mercado, se genera entonces planes orientados a influenciar al área administrativa en búsqueda de extender sus competencias más allá de su área particular. Los administradores una vez logran su punto máximo en cuanto al mandato, suelen cometer el error de considerar que la compañía se reduce al análisis de números y esto genera posibles predicciones susceptibles de convertirse en fórmulas que garanticen el éxito en base a datos pasados.

Dentro de otros aspectos esenciales en la forma de actuar del administrador, se encuentra que el mismo busca control administrativo y disciplina en su compañía, así como orientación a los detalles y alta confianza en su equipo de staff. En este estadio, la compañía continúa su crecimiento basado en otra naturaleza, no propiamente en la expansión (esta es poca aventurada), sino en el procedimiento de adquirir cuotas de mercado de otras compañías mediante las bajas en los precios y la reducción de los costos y precios y a su vez, la absorción de otras empresas operantes en las mismas ramas de mercado. Este estadio es el reflejo exteriorizado de los signos materiales de éxitos de la compañía y es cuando los directivos se empeñan en reestructurar la compañía de forma periódica a su totalidad en búsqueda de evitar la comodidad; de igual forma, los estados mayores y departamentos administrativos, van de la mano de un crecimiento acelerado, por lo que su reestructuración es inminente. (Miller, 1990).

La empresa que se encuentre en el estadio relativo al líder administrador, según Miller (1990), posee jefes dedicados a perfeccionar y depurar sus normativas y procedimientos establecidos, además de generar una búsqueda continua de la solidez y fidelidad de su mercado; en la organización hay poco sentido de urgencia y de crisis y la misma posee grandes espacios en cuanto a oficinas; de igual forma, no se encuentra como prioridad la búsqueda de nuevos productos ni servicios, exceptuando aquellos que indique el estado mayor.

La era de los administradores presenta de igual forma desafíos durante su gestión dentro de los que se encuentra el alcance de la ventaja competitiva de la calidad superior y el costo mínimo de los productos y servicios ofrecidos, el crecimiento presente vía adquisiciones, las cuales serán prosperas manteniendo un núcleo de unidad común con respecto a la compañía de origen, el desafío de fomentar la creatividad, dado que la empresa se apoltrona en su situación de comodidad actual. Así mismo, la construcción de una organización orientada al cliente y no solamente a los registros numéricos y contables existentes.

3.7. El burócrata: en las garras del control.

Dentro de la era del burócrata, una de las principales características está fundamentada en la pérdida del sentido social lo que decanta en desunión. Los diferentes niveles de la organización pierden los niveles de entendimiento y se mantienen en la búsqueda de intereses particulares. Los colaboradores inician una lucha contra la insensibilidad del liderazgo a través del desarrollo de la burocracia generando la desintegración de la organización. De igual forma, inicia el escepticismo, ya que los miembros de la compañía comienzan a dudar de la visión de futuro clara que deben poseer los líderes de la compañía; los mismos dudan de sus planes iniciales perdiendo finalmente la fe en lo que fue la razón de origen del negocio fundacional, el problema de la compañía se encuentra en ellos mismos (Miller, 1990).

Según Miller (1990), en este estadio, la organización inicia el proceso de perder tanto la salud como el interés; los miembros de la compañía, dedican las pocas energías que poseen a las guerras internas y no a los clientes como tal; cuanto más fijadas se encuentren estas victorias internas menor atención se presenta ante lo exterior. Este periodo responde a una época donde las adquisiciones y fusiones representan el foco fundamental pero que carece de líderes que generen procesos creativos, los burócratas representan el obstáculo a la acción.

Dentro de los procesos de observación del accionar de los líderes de las organizaciones, se pueden observar dos estilos de liderazgos burocráticos; el primero, el burócrata pasivo, quien generalmente se ubica en posiciones de staff mas generalmente se encuentra inactivo. Por otra parte, el burócrata agresivo, busca en principio el ahorro de los costos y precios y la mejora de la eficiencia en la compañía, así como genera la anulación del talento creativo lo que impide la generación de riqueza corporativa. Esto decanta en éxitos iniciales que le llevan a la construcción de su imperio, mas el mismo, es generalmente el resultado de los éxitos de gestiones pasadas y de un análisis exhaustivo de los balances generales y no de la promoción de nuevos productos y servicios dada la creatividad de los colaboradores de la compañía (Miller, 1990).

La burocracia, además de llevar consigo reuniones periódicos, y gran papeleo, implica un sistema de valores donde se generan recompensas por las creaciones laborales, por lo cual, los participantes de estos procesos burocráticos, tienden a perpetuar el mismo. En este estadio, los símbolos que representan autoridad son fundamentales para los líderes, ya que indican algo para ellos. Los burócratas dedican su mayor energía a reuniones de análisis de la historia de la empresa; no generan el desarrollo de nuevos productos o servicios y se encuentra mas preocupado por la opinión de los posibles inversores que la de los clientes. Es de la opinión de que se requieren de estrictos controles que promuevan la solución de conflictos y pasa mayor tiempo atendiendo a los jefes del estado mayor que a los clientes (Miller, 1990).

Según Miller (1990), se gestiona un posible fracaso para la organización durante este estadio en el caso de que no haya reacción frente al cambio; esto sería la representación de acabar con la creatividad en la compañía. En este escenario, los líderes son tanto víctimas como opresores, ya que las numerosas capas jerárquicas impuestas, reciben información que cada vez resulta mas inexacta y con poca precisión generando cada vez colaboradores menos dispuestos a plantearles la verdad perdiendo entonces la capacidad de determinar el futuro de la empresa. Los resultados obtenidos de estas prácticas devienen en controles mas estrictos, la centralización de la autoridad y la decadencia del interés y la creatividad, generando una división mayor entre controladores y controlados y una gran oposición al cambio. Esto, ya que las consecuencias de reformar implican grandes sacrificios y esfuerzos, aspectos que los colaboradores no estan dispuestos a afrontar.

El burócrata busca reorganizaciones constantes con el objeto de obtener soluciones estructurales a problemas espirituales de la compañía; la aprensión ante el porvenir del futuro disminuye las acciones creativas, lo que a su vez merma las posibilidades de efectuar nuevos negocios y aumenta el temor, suprimiendo aún mas la creatividad; en este ciclo, el burócrata consigue mayores justificaciones para la imposición de mayores controles, la reestructuración y la disminución de los costos. Así mismo, durante esta fase, la empresa ha cobrado mayor importancia que el individuo; la vida de la organización se rige por cinco movimientos característicos: centralización del poder, toma de decisiones por imposición, comportamiento maquinal, exceso de especialización y creación de contraestructuras (Miller, 1990).

La centralización del poder implica que son los estados mayores centrales los que se encargan de las definiciones de metodologías y procedimientos para todos los aspectos de la organización, mientras que la toma de decisiones a través de la imposición implica la imposición del orden y eficacia a través de la administración, mas el exceso administrativo promueve finalmente la ineficacia. El exceso de especialización, por otra parte, a parte de introducir competencias profesionales, genera un cambio en la motivación, los objetivos fundamentales devienen ahora de la búsqueda particular de medios que generen promociones y ascensos dentro del propio campo de especialización (Miller, 1990).

La era administrativa se caracteriza por que el crecimiento de la compañía esta fundamentado mayormente en adquisiciones en lugar de la reacción de nuevos productos; así mismo, se presentan de forma continua diversas reestructuraciones en la misma. Los líderes y los empleados dudan que la posibilidad de gestionar cambios para el futuro de la compañía este en sus manos y mantienen presente el pasado de la organización como los momentos donde hubo mayor y mejor dinamismo. Las reformas (estructuras y sistemas) requieren de mayor inversión de energía en lugar de la venta y la producción (Miller, 1990).

3.8. El Aristócrata: alienación y revolución.

En este estadio, el poder que poseen los líderes no proviene de la legitimidad, esto, debido a que los directivos ya no cumplen con sus obligaciones fundamentadas en la dirección, creación de una visión, unidad y designo social compartido; esto genera posibles rebeliones por

parte de los colaboradores de la compañía, dado que la legitimidad pasa a ser cuestión de percepciones (Miller, 1990).

En las relaciones es importante que se encuentre presente un equilibrio en relación a los poderes, ejecución y distribución de los mismos, respeto e interés en esto, cuando este mecanismo se ve quebrantado, y el liderazgo empieza a actuar en función a sus intereses personales y alejado del interés de sus seguidores, la rebelión es un camino seguro. Así mismo se observa la desintegración de la cultura, que proviene de una revolución interna. Todos estos elementos, dan como resultado la pérdida de la unidad social y la legitimidad en relación a los líderes; la aristocracia entonces, no podrá mantenerse durante mucho tiempo, además, dado que posee un medio organizacional competitivo y esto decanta en la demanda de creatividad, atención preferencial a clientes y capacitación en recursos humanos (Miller, 1990).

Según Miller (1990), encuentra el significado de aristocracia como aquella forma de gobierno en la que el poder soberano es ejercido por una clase social que ha sido privilegiada, usualmente hereditaria. El líder aristócrata suele ser un sujeto educado, que obedece a las normas sociales impuestas, más el mismo no genera la producción de bienes y servicios, no existe la producción de nuevas riquezas como resultado de su esfuerzo. Es heredero del trabajo positivo de las generaciones productivas previas. Hereda bajo su dirección, una compañía con gran patrimonio y mercados consolidados. Este líder dedicará sus esfuerzos a la reorganización, compra venta y manipulación de activos más no a la creación de nuevos productos o servicios; así mismo, carece de la posibilidad de distinción entre la persona y el cargo, la personalidad y el poder lo que a su vez le hace pensar que su posición le autoriza a no rendir cuentas a nadie en la organización generando falta de comprensión para el personal a cargo.

Este estadio responde a un estado emocional, el líder ha vivido por tiempo prolongado lejos de sus supervisados con lo que no genera ninguna simpatía por ellos, busca su interés personal en servirse a sí mismo y presenta la ausencia de satisfacciones que le proporcionaría un trabajo productivo. Los aristócratas tienden a despilfarrar los recursos de la compañía necesarios para mantener una posición competitiva; priva de fondos al desarrollo y mejora de bienes y servicios con el objeto de dedicar los mismos a gastos suntuosos. Carece de la

habilidad de emplear el capital de forma que generé provecho económico para la compañía ya que cree que tiene en el derecho de utilizar el dinero según el mismo crea conveniente. El líder de este estadio cree que es un pequeño círculo de personas, quienes resultan ser sus consejeros los que comprenden la estrategia organizacional. Son todos estos elementos los que promueven una rebelión en contra de este liderazgo alienado, entre otras cosas dado que se pierde la fe o debido a que los seguidores buscan reformas o desean fundar instituciones rivales a la original (Miller, 1990).

Los Aristócratas no se sienten vinculados con sus compañías, dado que el liderazgo fue asumido producto de la herencia y no del trabajo efectivamente realizado en la misma; ellos pretenden ser gestores profesionales, mas no cumplen con este rol. El periodo aristocrático se caracteriza por una merma en la comunicación entre los que producen y venden y aquellos que pretenden ser líderes de la compañía por ellos se dedica gran cantidad e energía a las luchas internas y se presentan un gran afán en la búsqueda de reducir los costos de la empresa, dado que según los líderes, la situación de la misma es crítica actualmente. La insurrección termina siendo la opción definitiva para los colaboradores ante este régimen de liderazgo.

3.9. La receta del Sinergista.

La decadencia resulta en un punto probable, más no inevitable, se busca romper el ciclo que conlleva a este punto. Para ello es preciso obtener en el líder una serie de características que le impulsen a un equilibrio y le permitan concentrar sus energías en dos aspectos fundamentales dentro de la compañía, la colaboración interna y la competencia externa. El líder sinérgico, se ha librado de posibles condiciones en sus tendencias y ha logrado asimilar los diferentes estilos de liderazgo antes propuestos según lo necesite la organización; combina equilibradamente al profeta, bárbaro, constructor explorador, y al administrador y crea la unidad social dado que gobierna con la balanza, procurando nivelar fuerzas y manteniendo la vitalidad y salud de la compañía (Miller, 1990).

El líder posee dentro de sus características, el mantenimiento y orden de algunos elementos, tal es el caso de la estructura, donde la organización, como la disposición física de despachos y escritorios permiten que la resolución de problemas sea un escenario natural y constante. Así mismo, mediante los sistemas, busca la gestión adecuada de reglamentos del

régimen interior, lo que comprende prodecimientos de advertencia, sanción y amonestación básicos que permiten en flujo del trabajo en la compañía. Las capacidades permiten ejercitar el discernimiento del personal bajo el previo contacto con el conocimiento de su inteligencia y competencia, fomentando entonces el desarrollo de diversas cualidades. De igual forma, el estilo del lider, se mantiene descrito como aquellos elementos facilmente susceptibles de observar en el y de que el mismo mantenga. Finalmente, el sinergista, se apoyo en simbolos que logren el mantenimiento de su dirección organizacional (Miller, 1990).

Según Miller (1990), el lider siérgico se rige por nueve (9) axiomas en su forma de dirigir que se explicarán a continuación:

1. **El espíritu:** la empresa se encuentra compuesta ademas de bienes materiales de espíritu; la misión del lider consiste en promover en sus colaboradores un espíritu unificador, combativo y gratificante con el objeto de mantener la salud, bajo la búsqueda de la unidad entre los bienes materiales y espirituales; siendo así, se debe comprender que la decadencia espiritual de la cultura es un preludio de la decadencia material.

2. **El designio:** el designio de la empresa consiste en la creación de verdadera riqueza para si misma; esto se obtiene mediante el buen servicio a aquellas personas que la consituyen, tales como los clientes, accionistas, colaboradores y publico en general. El rendimiento de un grupo esconsecuencia del seguimiento de este desgínio, y es función del lider infundir tales objetivos dado que las culturas se ven unificadas por estas metas claramenta difundidas. El designio fundamental ha de ser el servicio al cliente y conocer las necesidades de este.

3. **La creatividad:** esta es la tarea más importante de la empresa, y consiste en suministrar nuevos productos y servicios a los clientes; los líderes deben ser creativos, deben tener este espíritu desafiante y permitir el libre y franco flujo de ideas; esto les permitirá estimular la creatividad en sus seguidores, esto, hace que sean necesarios de forma constante la energía, el cambio y el espíritu juvenil en la compañía.

4. **El estímulo y la reacción:** el líder sinérgico, tiene como misión, la creación e identificación de retos actuales para la organización, así mismo, debe generar soluciones que resulten creativas para entonces evitar el estado de comodidad organizacional que le lleva a la decadencia. Para ello es necesario esforzarse, emprender con soluciones novedosas y promover una cultura dinámica y no estática. El líder promueve entonces el pulso motivacional de la organización y no permite que sus seguidores se duerman en los laureles.

5. **La celeridad planificada:** con este axioma, se persigue la decisión y actuación que conduzca al progreso y expansión de la compañía; esto, se basa en una planificación cuidadosamente elaborada y acorde con los intereses propios de la empresa. El líder debe tener claro que se puede presentar un conflicto evidente entre la planificación y la celeridad y debe buscar el equilibrio entre ambas fuerzas.

6. **Unidad y diversidad:** cuando una cultura se presenta en su estado avanzado, presenta un carácter de diversidad, es por ello, que el sinérgico, debe buscar la unificación de talentos de rasgos diversos. Siendo así, el líder debe resistir la tendencia natural de agrupárselo y promover aquellas conductas que resulten más afines a él, esto generará decisiones de mayor calidad ya que logrará un consenso en la compañía.

7. **La competencia especializada:** tanto el conocimiento especializado, como la profesionalización deben perseguirse en la compañía para posteriormente lograr la integración de las capacidades. La competencia especializada permite métodos de trabajo eficientes y ventajas competitivas siempre y cuando se mantenga presente la innovación en la organización. Todo esto se debe lograr bajo el trabajo de los equipos de la compañía comprendiendo el designio común que les une como mecanismo integrador.

8. **La administración eficiente:** mientras mayor sea la diferenciación, se requiere de una administración eficiente que logre la integración de estas competencias con el rendimiento de la compañía; el líder debe tener especial cuidado en contrarrestar el peso de la administración, ya que la misma tiende a desequilibrarse, de

no lograrlo, se llega de forma irrevocable a la burocracia y la decadencia de la riqueza y la creatividad.

9. **Las decisiones inmediatas:** la toma de decisiones debe estar gestionada con rapidez y de la mano con el cliente que adquirirá el producto o servicio que ofrece la compañía; se deben evitar las decisiones autoritarias y buscar el consenso y posterior salud de la compañía, de no ser así, se generarán conflictos internos producto del temor, lo que terminará por expulsar la creatividad.

Estos son los diferentes aspectos que componen los estilos de liderazgo según el ciclo de vida organizacional.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, es necesario aplicar el método más conveniente de acuerdo al tipo de estudio; antes de ello es necesario explicar, en el presente capítulo, aspectos tales como la estrategia metodológica, el tipo o diseño de investigación, la unidad de análisis, la población de estudio, método de recolección, procesamiento y análisis de los datos.

4.1 Tipo de Investigación.

4.1.1. Según su finalidad.

El presente estudio corresponde a una investigación, aplicada; la misma, Según Sabino (1993), “implica que los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción”. (p. 18). El propósito del trabajo busca la resolución del problema, es decir, los resultados aportados a la investigación implementan técnicas y estrategias para enfrentar y solucionar el problema. Así mismo, responde al tipo de investigación evaluativa o diagnóstica cuyo objeto es valorar los resultados de un programa en razón de los objetivos propuestos para el mismo.

4.1.2. Según la Fuente de los datos trabajados.

Según la fuente de los datos trabajados, la misma, atiende a una investigación primaria; las mismas provienen de datos, entrevistas, y registros, de testigos oculares, historias orales, diarios y expedientes. Estas fuentes primarias, son los resultados directos de sucesos, de primera mano. (Salkind, 2014)

4.1.3. Según el Objetivo de la Investigación.

El proceso de recolección de datos varía según el tipo y diseño de investigación, ya que éste es determinado de acuerdo a la intención del estudio (Baptista et al., 2006); en este caso, se trata de una investigación Exploratoria, que es aquella generada cuando no existen

investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando el conocimiento del tema es impreciso e impide sacar las conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, por lo que se requiere en primer término explorar e indagarla situación de estudio.

4.1.4. Según el momento en el que se recogen los datos.

A partir de ello y de acuerdo a la tipología de diseño de investigación realizada por Baptista, Fernández y Hernández (2006), la presente investigación posee un diseño transaccional o transversal, ya que las variables de estudio son medidas en un tiempo único.

4.2. Técnicas e instrumentos.

La recolección de datos de la presente investigación, se llevó a cabo, a través de la herramienta del cuestionario, el mismo, consiste en un conjunto de preguntas que se confecciona para obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno (Definición.de Técnicas, 2014).

Una vez conseguida y recopilada la información se inició de inmediato su procesamiento, esto implicó su ordenamiento y la búsqueda de presentación de la misma con un orden lógico y coherente, así como la presentación de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados en el desarrollo de los cálculos estadísticos correspondientes. Este procesamiento de información, consiste en registrar los datos que se generaron de los instrumentos aplicados a los empleados de la organización, a través de técnicas de análisis estadísticos por medio de los cuales se obtuvieron las conclusiones. Por lo tanto se trata de determinar de forma específica el tratamiento que se dará a los datos, clasificarlos, y establecer categorías precisas para ellos; es decir, se buscó determinar grupos, subgrupos, clases o categorías en las que se clasificaron las respuestas concluyendo el proceso en la tabulación de la información, donde reunieron los datos en tablas estadísticas que representaban los resultados. (Tamayo, 1987)

4.2.1. Variables: Definición Conceptual y Operacional.

En función de los objetivos planteados inicialmente, se establece como variable de estudio el Liderazgo en el ciclo de vida Organizacional, entendiéndose este como: “Conjunto de

características diferenciadoras y situacionales para conservar la vitalidad y el empuje ascendente de la organización.”.

De dicha variable de estudio, se derivan las siguientes dimensiones:

- 1. Profeta.**
- 2. Bárbaro.**
- 3. Constructor.**
- 4. Explorador.**
- 5. Sinergista.**
- 6. Administrador.**
- 7. Burócrata.**
- 8. Aristócrata.**

Tabla 1. Definición Operacional Dimensión Estilos de Liderazgo (Miller, 1990) .

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
|--|---|--|-------|
| Liderazgo en el ciclo de vida Organizacional: Conjunto de características diferenciadoras y situacionales para conservar la vitalidad y el empuje ascendente de la organización. | Profeta: Visionario que crea avances innovadores y tiene la energía para perseguirlos apoyado en un círculo de verdaderos creyentes. | Mis ideas son de amplio alcance y visionarias. | 1 |
| | | Estoy dispuesto a hacer sacrificios para ver realizadas mis ideas. | 9 |
| | | Tiendo a retirarme por largos períodos para reflexionar acerca de ciertas ideas. | 17 |
| | | Las demás personas me ven como si fuera un poco diferente. | 25 |
| | | No soy ni muy organizado, ni me interesan mucho los detalles. | 33 |
| | Bárbaro: Conquistador que comanda la organización y persigue el crecimiento rápido tomando la visión del Profeta e implantándola de una manera directa, pragmática, orientada hacia la acción y forzosa. | Mi primera prioridad es la supervivencia y mi misión es clara y urgente. | 2 |
| | | No me gusta analizar números y tendencias antes de actuar. | 10 |
| | | Estoy a cargo y estoy muy cómodo tomando decisiones. | 18 |
| | | Las demás personas dicen que soy autoritario y no consulto con ellas las decisiones. | 26 |
| | | Estoy orientado hacia las acciones y no me gusta la planificación cuidadosa. | 34 |

| | | | |
|--|--|--|----|
| | <p>Constructor: Desarrollador de estructuras requeridas para el crecimiento organizacional exitoso bajo el aumento de la eficiencia de los esfuerzos iniciales de la expansión, la cantidad, la calidad y la diversificación de productos y servicios.(Orientado a los aspectos internos (producción) de la compañía)</p> | De hecho, disfruto elaborando productos o prestando servicios. | 3 |
| | | Me gusta medir los resultados de mi trabajo. | 11 |
| | | Tomo decisiones rápidamente, tomo acciones y veo los resultados. | 19 |
| | | No soy visionario y no le dedico mucho tiempo a soñar. | 27 |
| | | No me gusta perder el tiempo haciendo cosas mediante comisiones. | 35 |
| | <p>Explorador: Desarrollador de destrezas requeridas para el crecimiento organizacional exitoso. Los exploradores aumentan la eficiencia de los esfuerzos iniciales del Bárbaro. Se enfocan en la expansión, la cantidad, la calidad, la diversificación y la competencia. (Orientado a los aspectos externos (cliente) de la compañía.</p> | Soy un comunicador convincente y entusiasta. | 4 |
| | | A veces, siento como si trabajara para mis clientes y no para esta organización. | 12 |
| | | Me gusta llevar puntajes y soy competitivo por naturaleza. | 20 |
| | | Creo que esta organización debería hacer más énfasis en la expansión. | 28 |
| | | Siento que la organización se ahoga en papeleo. | 36 |

| | | | |
|--|--|--|----|
| | <p>Sinergista: Líder que mantiene un equilibrio y continúan el movimiento hacia delante de una organización creciente y compleja unificando y apreciando las diferentes contribuciones de los Profetas, los Bárbaros, los Constructores, los Exploradores y los Administradores.</p> | Busco equilibrar fuerzas opuestas. | 5 |
| | | Discuto abiertamente la filosofía y los valores en los que se apoyan mis decisiones. | 13 |
| | | Soy duro con el rendimiento, pero suave con la gente. | 21 |
| | | Hago énfasis en el trabajo en equipo y en la mejora constante de los productos y servicios. | 29 |
| | | Creo en el valor de la flexibilidad organizacional. | 37 |
| | <p>Administrador: Integrador de sistemas y estructuras que ayuda exitosamente a las organizaciones a cambiar su foco de la expansión a un funcionamiento seguro y de rutina haciendo énfasis en el perfeccionamiento de las prácticas gerenciales y financieras, sin involucrarse en las operaciones de producción.</p> | Hasta la fecha, mi carrera se ha desarrollado esencialmente en áreas de personal, en lugar de áreas de producción. | 6 |
| | | Me considero un experto en procedimientos, procesos y sistemas. | 14 |
| | | Orden, coherencia y operaciones uniformes son mis más altas prioridades. | 22 |
| | | Me enfoco más en el presente que en el futuro. | 30 |
| | | Hago mucho énfasis en el control y la disciplina. | 38 |

| | | | |
|--|--|--|----|
| | Burócrata: Individuo que impone controles estrictos sin tiene interés alguno en la creatividad ni interés el crecimiento de la compañía; apoyado en la planificación estratégica, el recorte de costos y la adquisición (no la invención) de nuevos productos y servicios para la mejora del desempeño. | En las reuniones, mis observaciones revisan lo que ya ha sucedido. | 7 |
| | | No veo que mi trabajo comprenda el desarrollo de nuevos productos o servicios. | 15 |
| | | Las opiniones de la organización son más importantes que las de sus clientes. | 23 |
| | | Creo que con controles más estrictos se resolverán muchos de los problemas de la organización. | 31 |
| | | Le dedico más tiempo a la gente de Personal que al personal de producción. | 39 |
| | Aristócrata: Heredero alienado de los resultados de otros, no trabajan y sólo producen desintegración organizacional tendiendo a ser autocráticos con malos sistemas de comunicación; toleran conflictos entre feudos internos, tratan de adquirir símbolos de poder y evitan tomar decisiones. | Personalmente, llevo largo tiempo sin desarrollar un nuevo producto o servicio. | 8 |
| | | Me concentro en la planificación estratégica y no en producir realmente productos y servicios. | 16 |
| | | Una persona con mi cargo tiene derecho a disfrutar de beneficios adicionales exclusivos. | 24 |
| | | Solo yo y unos cuantos más entendemos realmente la estrategia de la organización. | 32 |
| | | Muchas veces no puedo confiar en que la gente hará lo correcto. | 40 |

4.2.2. Recolección y Procesamiento de los Datos.

- Instrumento de Recolección de Datos:

Para el presente estudio se utilizará una encuesta constituida por preguntas cerradas, es decir, con opciones de respuestas preestablecidas donde el encuestado sólo deberá enumerar de menor a mayor sus categorías de respuestas propuestas.

-Validación del Instrumento de Recolección de Datos:

Es importante señalar que el instrumento de estilos de liderazgo estratégico se ha diseñado para usarlo como herramienta de investigación para cambio, y no solo para recabar datos de manera rigurosa. Aplicado de esta manera, el instrumento ha demostrado tener un alto nivel de validez cuando se administra a grupos que van de gerentes ejecutivos a personal no gerencial (Miller, 1990); el mismo fue aplicado sobre la base de la originalidad del cuestionario del autor, sin adulterar algún elemento.

4.2.3. Procesamiento de Datos:

La aplicación del instrumento fue efectuado a la totalidad de la población de estudio, es decir, a los ocho colaboradores activos de la compañía Group Delos.

Una vez obtenida la data, ésta será, vaciada y procesada estadísticamente, a través de la herramienta de medición aportada por el propio instrumento, lo que facilitará la labor del investigador.

Luego de ello, se llevará a cabo el proceso formal de análisis, a partir del empleo de la Estadística Descriptiva (medidas de tendencia central), ésta consiste en el método de recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, esencialmente consiste en resumir éstos con uno o dos elementos de información (medidas descriptivas) que caracterizan la totalidad de los mismos. Puede utilizarse para resumir o describir cualquier conjunto ya sea que se trate de una población o de una muestra. (FIUSAC, 2011)

A partir de la matriz de datos resultante, se procederá al tratamiento estadístico y a la emisión de reportes básicos, basados fundamentalmente en las tablas y gráficos expresados en frecuencias y porcentajes.

Finalmente, de acuerdo a los resultados recogidos, vaciados y analizados, se procederá a identificar el estilo de liderazgo presente en los dirigentes de la organización Group Delos.

4.3. Población y muestra.

Se denomina unidad de análisis a todas aquellas “personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.; el sobre qué o quiénes se va a recolectar datos”, a partir de ello se establece la población de estudio, que no es más que un “conjunto de todos los casos o elementos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Baptista et al., 2006, p. 236 – 239).

En función de ello, se establece como unidad de análisis para el presente estudio, a todos los colaboradores de la organización Group Delos, que actualmente se encuentren activamente laborando. Dicha unidad de análisis está constituida por hombres y mujeres entre 25 y 28 años de edad.

A su vez se hace uso de la estrategia de muestreo intencional, ya que la población y muestra coinciden; el mismo, se define como la elección de los individuos que se estiman son representativos en la población siguiendo el criterio del investigador y esta selección se hace bajo la estimación de los sujetos que podrían suministrar mayor información; en el caso de este trabajo de investigación, es la totalidad de los colaboradores. (Bolaños, 2012)

Tabla 2. Población Total de Estudio.

| | |
|---|---|
| 1 | Director. |
| 2 | Gerente de Planificación y Operaciones. |
| 3 | Administradora. |
| 4 | Coordinadora de Marketing. |
| 5 | Especialista de Marketing. |
| 6 | Pasante de Marketing. |
| 7 | Asesor de Negocios. |
| 8 | Especialista de Diseño Gráfico. |

La población total de estudio (véase Tabla 2), se encuentra constituida por: ocho (8) colaboradores, todos ubicados en la sede de las oficinas del sistema cliente.

4.4. Procedimiento Seguido.

El plan de trabajo relativo al diagnóstico se compone de la siguiente manera.

4.4.1. Contacto inicial con el cliente: este contacto se genera a través de la asistencia a uno de los eventos de mayor importancia del cliente denominado Think Venezuela, donde se visualiza la forma de gestionar por parte del cliente el proceso productivo de la creación y ejecución de eventos formativos.

4.4.2. Recolección de información: en esta etapa se contemplaron una serie de entrevistas estructuradas con su respectivo guión de preguntas a la totalidad de los colaboradores de la organización, donde se ejecutan cuestiones relativas al Modelo de Marvin Weisbord. La convocatoria a estas entrevistas fue efectuada con el apoyo de la alta dirección de la compañía indicando fecha, hora y lugar. Además de la data cuantitativa recabada en el cuestionario de estilo de liderazgo, se realizaran entrevistas estructuradas con el fin de triangular la data y obtener una mejor aproximación de la población estudiada. El constructo de las entrevistas seguirá Modelo de Marvin Weisbord (1976), que se indica a continuación.

El instrumento definitivo a aplicar está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 3. Modelo de Marvin Weisbord (1976) en Preguntas.

| CONCEPTO DEL MODELO | PREGUNTAS |
|---|--|
| Un conjunto de personas que entrelazan objetivos, recursos y metodologías. | 1.- ¿Cuál es el intercambio de recursos y metodologías con quienes interactúas en tus labores diarias? |
| Que se organizan para el cumplimiento de metas. | 2.- ¿Según tu opinión, cuáles son las metas que tiene planteada la organización? |
| Y tienen distintas visiones del estado deseado de la organización en el afán de conseguir las metas | 3.- ¿Cuál es tu visión ideal (estado deseado) de Group Delos como organización? |
| Se debe diseñar el plan de acciones para | 4.- ¿En tu caso, como te delegan/delegas |

| | |
|---|--|
| lograr el estado deseado, delegando responsabilidad, autoridad y recursos | responsabilidades en la compañía? |
| <p align="center">ESTRUCTURA</p> <p>Lo primordial es entender la estructura como medio para lograr el objetivo. ¿Cómo dividimos el trabajo?</p> | <p>5.- ¿Cómo haces tú para distribuir tu trabajo?</p> <p>6.- ¿Cómo te llega la información de la división del trabajo?</p> |
| <p align="center">RECOMPENSAS (RECONOCIMIENTOS)</p> <p>¿Qué diferencia hay entre lo que la organización recompensa y lo que los empleados creen o sienten que les trae recompensa?</p> <p>¿Motivan efectivamente las recompensas y castigos el comportamiento de los miembros?</p> | <p>PARA LOS SUPERVISORES:</p> <p>7.- ¿Cómo es el reconocimiento que le dan al equipo de trabajo a cargo?</p> <p>PARA LA BASE:</p> <p>8.- ¿Cuál sientes tú que es el reconocimiento que te otorga la organización por realizar bien tu trabajo?</p> <p>9.- ¿Sientes que este reconocimiento te motivan para hacer el trabajo?</p> <p>10.- ¿Cómo es, según tu opinión, cuando alguien puede hacer mejor sus actividades, la respuesta de la organización en cuanto a buscar corregir ese comportamiento?</p> |
| <p align="center">OBJETIVOS</p> <p>Los factores más importantes son la claridad de la meta ¿Qué tan claro perciben los miembros de la organización como visión?</p> <p>¿En qué negocio estamos?</p> | <p>11.- ¿Según tu opinión, qué hace la organización?</p> <p>12.- ¿Cómo contribuyes tú para alcanzar esa misión?</p> |
| <p>RELACIONES: Entre Individuos:</p> <p>RELACIONES: Entre Unidades o departamentos:</p> <p>RELACIONES: Entre las personas y la naturaleza o exigencias de sus empleos</p> | <p>13.- ¿Cómo percibes que se relacionan tus compañeros de trabajo contigo?</p> <p>14.- ¿Cómo percibes que tú te relacionas con tus compañeros de trabajo?</p> <p>15.- ¿Qué opinión tienes sobre cómo se genera los trabajos entre las diferentes unidades de trabajo?</p> <p>¿Son orientados al logro?</p> |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">MECANISMOS DE AYUDA</p> <p>Todos los mecanismos que ayudan a la organización a funcionar, planificación, control, presupuestos.</p> <p>¿En qué aporta cada uno de los mecanismos a lograr la meta?</p> | <p>16.- ¿Cuándo van a planificar un evento, sientes ayuda de los demás compañeros? ¿de alguien en particular?</p> <p>17.- ¿Cómo diseñan el presupuesto para llevar a cabo los eventos?</p> <p>18.- ¿Cómo es el proceso de la toma de decisiones en los eventos?</p> |
| <p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p> | <p>19.- ¿Cómo sientes que el líder de la organización mantiene el equilibrio al equipo?</p> <p>20.- ¿Qué miembro de la organización promueve el cambio y cómo lo hace?</p> |

La información fue recolectada de forma textual durante los procesos de entrevista, mediante la transcripción de la misma conversada con los colaboradores de la compañía.

4.4.3. Tabulación de la Información recolectada: Una vez obtenida la información de las entrevistas, se procedió a realizar el análisis de las mismas a través de la estrategia de análisis de contenido; esta estrategia consiste en un método que consiste en clasificar y/o codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido (Gomez, 2000). Para la realización del análisis de contenido se procedió a tabular las respuestas de cada colaborador y posteriormente a gestionar los puntos en común otorgados por cada uno de sus comentarios según cada ítem cuestionado: estructura, recompensas (reconocimientos), objetivos, relaciones, mecanismos de ayuda y liderazgo.

Las verbalizaciones de los colaboradores de la compañía, hacen evidente referencia a las categorías antes mencionadas, manifestando su punto de vista en cuanto a su emisión de comentarios positivos o negativos dependiendo de la pregunta. Posterior a esta obtención de información, las verbalizaciones de los participantes se unieron en función a aquellas que hacían referencia al mismo aspecto o forma de percibir la situación en relación a las categorías iniciales: estructura, recompensas (reconocimientos), objetivos, relaciones, mecanismos de ayuda y liderazgo.

Luego de este procedimiento, de tener ubicadas las impresiones de los colaboradores por categorías, se procedió a obtener las frecuencias en que los participantes mencionaban sus verbalizaciones, para posteriormente gestionar el análisis de contenido que decantaría en el ámbito a investigar con mayor profundidad del modelo de Weisbord.

4.5. Factibilidad de la Investigación.

Para la realización del presente estudio se dispondrá del tiempo y de los recursos financieros necesarios para abarcar las necesidades que ameritó la investigación; además de ello, se contó con el apoyo la organización del sistema cliente Group Delos.

4.6. Consideraciones Éticas.

Se garantiza que la información suministrada por la institución, para la realización de la investigación, será tratada de manera confidencial, y que los datos arrojados en el presente estudios, son reales, por lo que las conclusiones del mismo son reflejo de la realidad existente y se espera resulte de gran utilidad para la organización involucrada. Por otra parte, la información obtenida de otros autores, aparecen citadas bajo las normas establecidas (APA), respetando así los derechos de autor.

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

A partir de los datos recogidos, se hicieron los análisis pertinentes al caso, para dar respuesta a la pregunta de investigación y con ello, al objetivo general del estudio y a los objetivos específicos de la investigación.

Inicialmente, se parte desde el análisis del modelo de Marvin Weisbord (1976) en relación a las seis cajas que presenta el mismo en cuanto a estructuras, recompensas (reconocimientos), objetivos, relaciones, mecanismos de ayuda, liderazgo. El análisis de esta información se realizó mediante el análisis de contenido y la identificación de las frecuencias de cuántas veces los colaboradores manifestaron sus respuestas de forma repetitiva en relación a la pregunta formulada en el instrumento.

Posteriormente se efectuó el análisis de los resultados obtenidos por cada uno de los estilos de liderazgo del Presidente de la compañía y el Gerente General de la Organización. En análisis de esta información se hizo mediante la estructuración de gráficos y tablas; las respuestas obtenidas están catalogadas según el instrumento dividido en cinco grupos cada uno con ocho enunciados. El número “1” corresponde al enunciado que describe al evaluado con menos precisión; el número “8” corresponde al enunciado que describe con más precisión al evaluado. Finalmente los números “2” al “7” para indicar las mejores clasificaciones intermedias para los enunciados restantes.

5.1. Tabla 4. Resultados obtenidos del análisis del modelo de Marvin Weisbord (1976).

| CONCEPTO DEL MODELO | PREGUNTAS | FRECUENCIA | RESPUESTAS OBTENIDAS |
|--|--|-------------------|--|
| Un conjunto de personas que entrelazan objetivos, recursos y metodologías. | 1.- ¿Cuál es el intercambio de recursos y metodologías con quienes interactúas en tus labores diarias? | 8 | Facilitar Procesos / Evitar contratiempos. Convencer al cliente de que nuestros productos son lo mejor. Conversaciones de las labores diarias y de las metas a alcanzar. |
| Que se organizan para el cumplimiento de metas. | 2.- ¿Según tu opinión, cuáles son las metas que tiene planteada la organización? | 8 | Convertirse en una empresa de formación y capacitación a nivel internacional. Dictar mayor cantidad de charlas con los proveedores aliados. |
| Y tienen distintas visiones del estado deseado de la organización en el afán de conseguir las metas | 3.- ¿Cuál es tu visión ideal (estado deseado) de Group Delos como organización? | 8 | Empresa Grande e Internacional. |
| Se debe diseñar el plan de acciones para lograr el estado deseado, delegando responsabilidad, autoridad y recursos | 4.- ¿En tu caso, como te delegan/delegas responsabilidades en la compañía? | 8 | A través de reuniones |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p align="center">ESTRUCTURA</p> <p>Lo primordial es entender la estructura como medio para lograr el objetivo.</p> <p>¿Cómo dividimos el trabajo?</p> | 5.- ¿Cómo haces tú para distribuir tu trabajo? | 5 | Prioridades |
| | | 3 | Uso del calendario. Sistema INSIGHILY Distinguiendo lo urgente entre lo importante. Por el Organigrama y según responsabilidades. |
| | 6.- ¿Cómo te llega la información de la división del trabajo? | 4 | Mi jefe me explica que hay que hacer |
| | | 4 | Electrónico. / Verbal Reunidos. Por escrito. Por NSIGHILY |
| <p align="center">RECOMPENSAS (RECONOCIMIENTOS)</p> <p>¿Qué diferencia hay entre lo que la organización recompensa y lo que los empleados creen o sienten que les trae recompensa? ¿Motivan efectivamente las recompensas y castigos el comportamiento de los miembros?</p> | <p align="center">PARA LOS SUPERVISORES:</p> <p>7.- ¿Cómo es el reconocimiento que le dan al equipo de trabajo a cargo?</p> | 1 | Si mi personal hace algo bien se lo hago saber |
| | | 1 | Normal. |
| | | 4 | N/A |
| | | 4 | Tocas campanas – Aumentos anuales |
| | <p align="center">PARA LA BASE:</p> <p>8.- ¿Cuál sientes tú que es el reconocimiento que te otorga la organización por realizar bien tu trabajo?</p> | 3 | No es habitual. Felicitaciones rápidas. |
| | | 4 | En reuniones. Con besos y abrazos. |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">RECOMPENSAS (RECONOCIMIENTOS)</p> <p>¿Qué diferencia hay entre lo que la organización recompensa y lo que los empleados creen o sienten que les trae recompensa? ¿Motivan efectivamente las recompensas y castigos el comportamiento de los miembros?</p> | 9.- ¿Sientes que este reconocimiento te motivan para hacer el trabajo? | 1 | Me motivan las comisiones y el Cliente. |
| | | 3 | Me motivan mis expectativas Personales. Yo soy automotivada. Claro, por supuesto, me ayuda a mejorar |
| | | 1 | No siento reconocimiento. |
| | 10.- ¿Cómo es, según tu opinión, cuando alguien puede hacer mejor sus actividades, la respuesta de la organización en cuanto a buscar corregir ese comportamiento? | 1 | No ha pasado de la mejor manera. |
| | | 2 | Directo y sin rodos. |
| | | 3 | En privado |
| | | 4 | De forma grupal, no me gusta. |
| <p style="text-align: center;">OBJETIVOS</p> <p>Los factores más importantes son la claridad de la meta ¿Qué tan claro perciben los miembros de la organización como visión? ¿En qué negocio estamos?</p> | 11.- ¿Según tu opinión, qué hace la organización? | 1 | Primero diciendo lo bueno, luego la mejora y luego lo bueno. |
| | | 8 | Organizar eventos. Agencia Digital / Consultoría. Promover el liderazgo y la felicidad Corporativa. Se preocupa por sus empleados |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | 12.- ¿Cómo contribuyes tú para alcanzar esa misión? | 6 | Trabajando, optimizando. Paciencia y canalizando problemas. |
| <p>RELACIONES: Entre Individuos:</p> <p>RELACIONES: Entre Unidades o departamentos:</p> <p>RELACIONES: Entre las personas y la naturaleza o exigencias de sus empleos</p> | 13.- ¿Cómo percibes que se relacionan tus compañeros de trabajo contigo? | 6 | Bien, me quieren. Sin jerarquías. No me Quejo de las Relaciones. Mayor afinidad con equipo de trabajo interno. |
| | | 6 | Tenemos roces. |
| | 14.- ¿Cómo percibes que tú te relacionas con tus compañeros de trabajo? | 6 | No son abiertos hay roces. |
| | | 6 | Buenas relaciones con los demás. Con respeto. |
| | 15.- ¿Qué opinión tienes sobre cómo se genera los trabajos entre las diferentes unidades de trabajo? ¿Son orientados al logro? | 4 | Hay que hacer mucho seguimiento. |
| | | 4 | No se consiguen las cosas. |
| <p>MECANISMOS DE AYUDA</p> <p>Todos los mecanismos que ayudan a la organización a funcionar, planificación, control, presupuestos.</p> <p>¿En qué aporta cada uno de los mecanismos a lograr la meta?</p> | 16.- ¿Cuándo van a planificar un evento, sientes ayuda de los demás compañeros? ¿de alguien en particular? | 1 | Estoy sola, nadie me ayuda. |
| | | 5 | Si, siento ayuda de todo el equipo. |
| | 17.- ¿Cómo diseñan el presupuesto para llevar a cabo los eventos? | 3 | Recibo ayuda de todos, pero falta el sentido de urgencia. |
| | | 3 | No lo sé. |
| | | 1 | Analizando las implicaciones del presupuesto. |

| | | | |
|---|--|---|--|
| MECANISMOS DE AYUDA Todos los mecanismos que ayudan a la organización a funcionar, planificación, control, presupuestos. ¿En qué aporta cada uno de los mecanismos a lograr la meta? | 17.- ¿Cómo diseñan el presupuesto para llevar a cabo los eventos? | 4 | Determinando el punto de equilibrio. |
| | 18.- ¿Cómo es el proceso de la toma de decisiones en los eventos? | 6 | Las decisiones las toma el Presidente. |
| | | 2 | Reuniones previas al evento. Trato de tomarlas con una o dos personas más |
| LIDERAZGO | 19.- ¿Cómo sientes que el líder de la organización mantiene el equilibrio al equipo? | 8 | En su ausencia hay desastre, el intenta pero el equipo es fuerte. |
| | | 8 | Equilibrio no muy estable, no me da seguridad. |
| | | 6 | Para mantener el equilibrio puede ser más comprensivo. |
| | | 7 | Se busca un equilibrio obligado. |
| | 20.- ¿Qué miembro de la organización promueve el cambio y cómo lo hace? | 6 | El Presidente en reuniones |
| | | 2 | La Coordinadora de Marketing |

En el modelo Marvin Weisbord (1976) se realizó el análisis de cada uno de los factores de las seis cajas encontrando en cada elemento evaluado aspectos a destacar.

Siendo así, en relación al indicador de la estructura, se identificó que los colaboradores distribuyen sus actividades según las prioridades que determine el curso de acción de la compañía, tomando en consideración la distinción de lo urgente y lo importante y agendando en el programa computarizado las actividades asignadas para su seguimiento.

En cuanto al ámbito de recompensas (reconocimiento), se evidencia que el personal con cargo supervisorio busca generar reconocimiento bien sea a través de la expresión verbal o a través de remuneraciones económicas; en cuanto a los colaboradores de la base de la organización, la percepción del reconocimiento, es para la mitad del grupo, escaso y es generado de tal forma que no resulta agradable. Los colaboradores manifiestan ser automotivados, en algunos casos, por los incentivos económicos que esto acarrea.

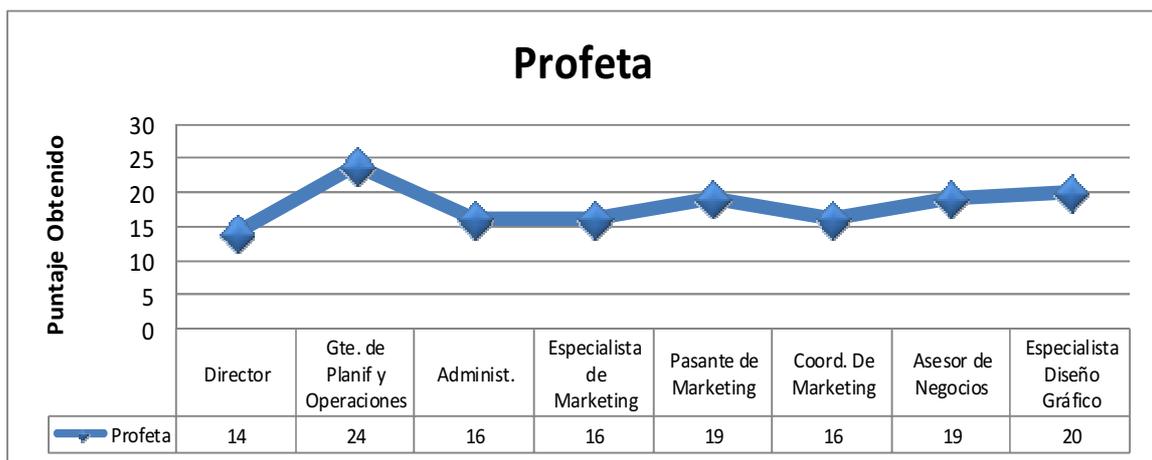
En relación a los objetivos, al indagar sobre la percepción de los colaboradores en cuanto a que hace la organización, la totalidad de la población manifestó que la empresa se dedica a la organización de eventos, evidenciando la claridad que poseen en cuanto a la misión de la misma y el sentido de dirección que posee para alcanzar los resultados.

Al indagar sobre el aspecto relativo a las relaciones, el grupo manifiesta su opinión desde dos perspectivas; la primera de ellas se encuentra enmarcada en que en el ambiente personal, los colaboradores del sistema cliente se relacionan de forma frecuente y sin inconvenientes. Sin embargo, en cuanto a sus interacciones relacionadas al trabajo propiamente, la forma de interactuar les resulta negativa, identificando roces persistentes y que los colaboradores con los que se involucran a nivel de tareas, no coadyuvan al cumplimiento de los objetivos, lo que hace el día a día poco llevadero y con un gran número de conflictos; así mismo, determinan que ante estos eventos que pueden resultar problemáticos, no se ve la representación de un líder que disponga de mecanismos de acción para la solución de estos escenarios.

En cuanto al cuadro referido a mecanismos de ayuda, los colaboradores manifiestan que si sienten apoyo al momento de realizar los eventos que son esencialmente la actividad más significativa para la compañía; sin embargo, en el día a día, indican que puede haber mayor colaboración en los procesos previos que son también importantes para llegar al resultado final. Esto va aunado a la situación en cuanto a cómo se generan las relaciones interpersonales a nivel de trabajo.

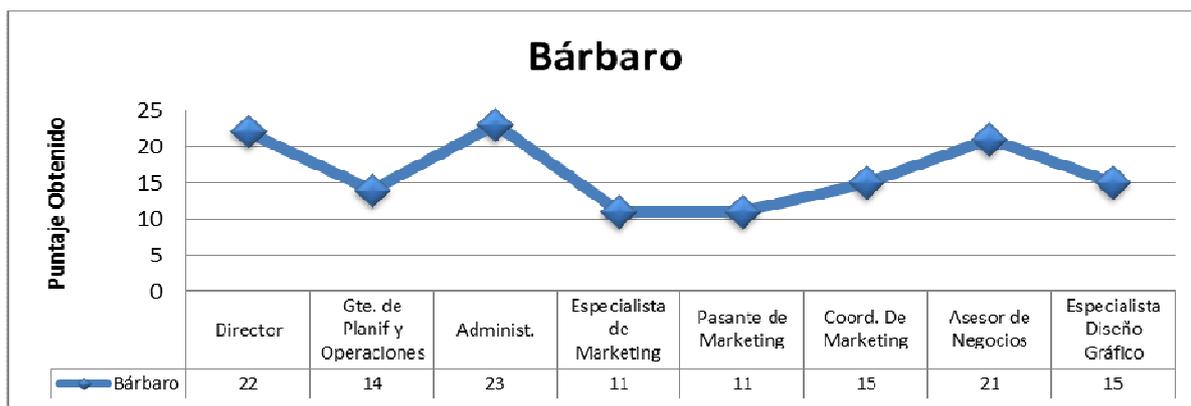
Dentro de los aspectos evaluados para el modelo de Marvin Weisbord (1976), se detectaron un mayor número de respuestas consideradas como negativas para el cuadro relativo al liderazgo; esto, debido a que los colaboradores manifestaron a lo largo de las conversaciones sostenidas producto de las entrevistas, tener un descontento en cuanto a la forma en cómo se estaban gestionando la toma de decisiones y los mecanismos de acción para el alcance de los objetivos de la compañía. Así mismo, declararon que no consideran que haya un equilibrio en las relaciones de la compañía, y que esto decanta en inseguridades para los miembros de la organización, requiriendo mayor comprensión al momento de enfrentar situaciones de conflicto propias de las interacciones laborales.

5.2. Resultados obtenidos de estilos de liderazgo otorgados al Gerente de Planificación y Operaciones.



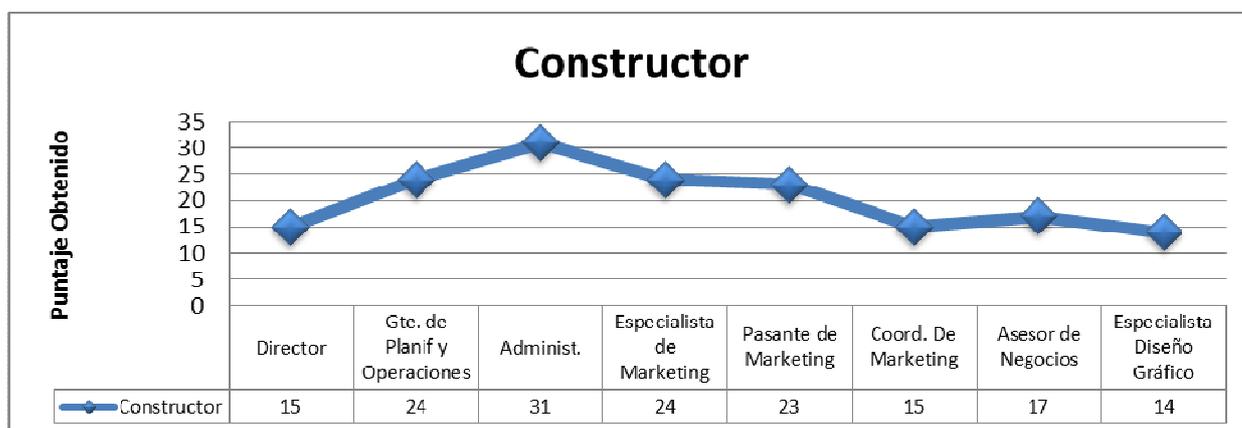
Gráfica 1. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Profeta otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones.

Tal como se observa en la gráfica 1, el puntaje obtenido para el estilo de liderazgo Profeta alcanza su punto máximo en el marcador veinticinco; en promedio la puntuación obtenida de este estilo se ubica en 17,75 puntos, esto le ubica según la tabla de análisis, en la parte media inferior, restándole características propias de este estilo de liderazgo que responden a mantener clara la visión e ideas originales que incitan a la consecución de un proyecto;



Gráfica 2. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Bárbaro otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones.

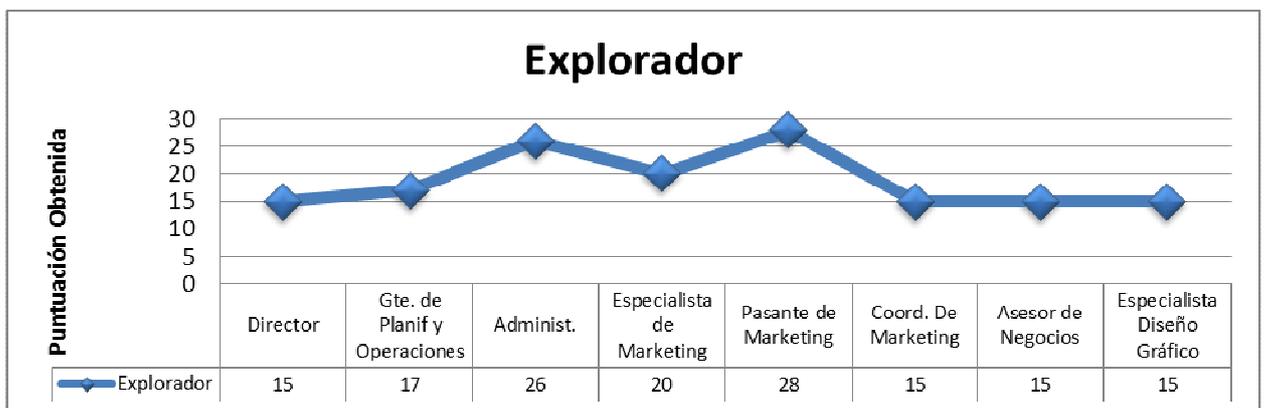
En el gráfico 2, se observa que en promedio, al gerente de planificación y operaciones se le otorga una puntuación de 16,5 puntos, lo que lo ubica en un rango inferior dentro de la escala de puntaje, con lo cual la calificación de este estilo de liderazgo, parece poco atribuible al gerente de planificación, es decir, dentro de las características propias del gerente de planificación y operaciones, no posee elementos rescatables de la personalidad del bárbaro, donde este, suele adaptarse con facilidad a un objetivo y tenerlo por dedicación exclusiva orientado entonces sus acciones en función al compromiso emocional que mantiene con esta meta.



Gráfica 3. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Constructor otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones.

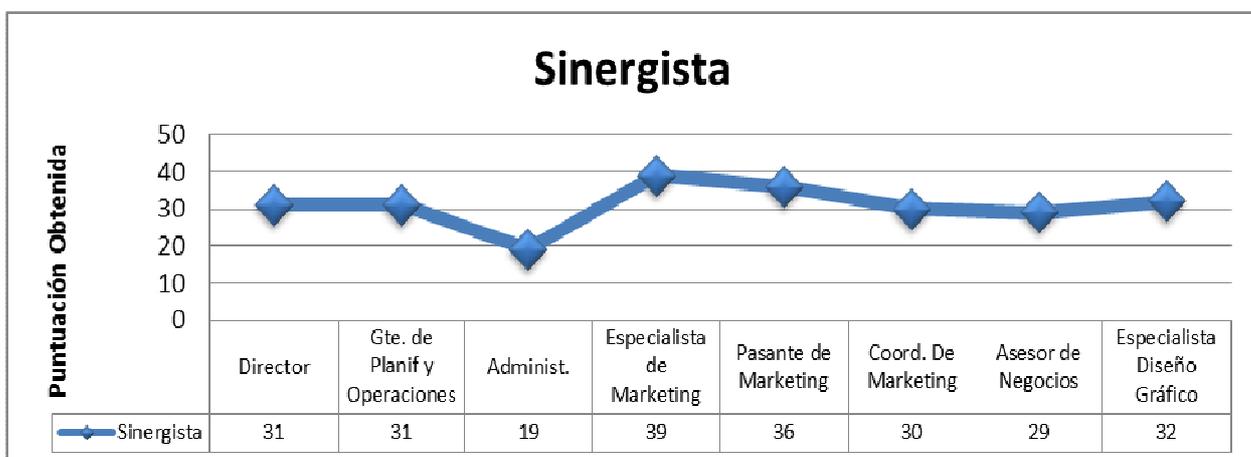
En el caso del tipo de liderazgo constructor, el gerente de planificación, obtuvo su puntuación máxima otorgada ubicada en 31 puntos, más se puede apreciar, que el promedio de

puntuación obtenido en las respuestas, se encuentra en 20,37 puntos, ubicándolo en un rango inferior para este estilo de liderazgo, lo que determinaría que las características propias de enfoque en cantidad y calidad no parecen ser el asunto principal en el curso de acción del gerente de planificación. Siendo así, el gerente de planificación y no busca que los productos o servicios sean efectivamente fabricados y suministrados al cliente; carece del conocimiento del desarrollo evolutivo de la organización de la madurez de los procesos completos de la misma, desde la materia prima hasta el artículo terminado lo que le impide mantener entonces una relación inmediata con el trabajo efectuado, alejándolo de una visión clara de los objetivos y metas a conseguir a corto.



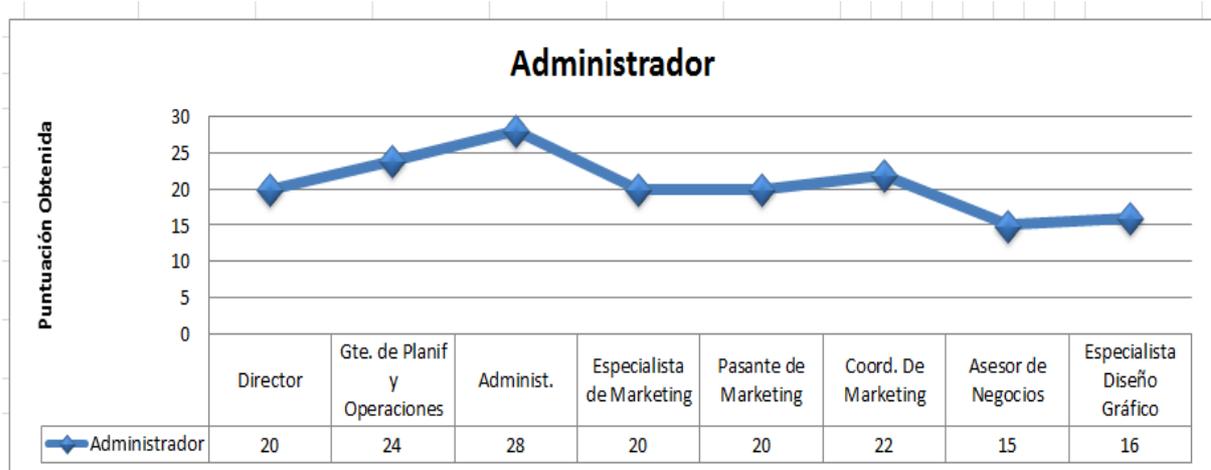
Gráfica 4. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Explorador otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones.

Al momento de indagar acerca de la opinión de los colaboradores de Group Delos sobre el estilo de liderazgo explorador, se puede apreciar que el promedio de puntaje obtenido para esta clasificación se encuentra en 18,87 puntos; con esta información se puede apreciar, que se encuentra en un rango inferior dentro de la tabla de puntajes, hecho que le hace diferir un tanto en su estilo de gestión en las características propias de los exploradores enfocados en un crecimiento organizacional exitoso. El Gerente de Planificación y Operaciones no se encuentra enfocado en generar un impulso para el alcance de los objetivos desde el interior de la organización, y no suele tener diferencias con los sistemas administrativos, encontrando estos alineados a su curso de acción, este líder no es principalmente reconocido en su organización por ser un comunicador convincente que promueva la visión de la expansión organizacional y la reducción de los procesos administrativos.



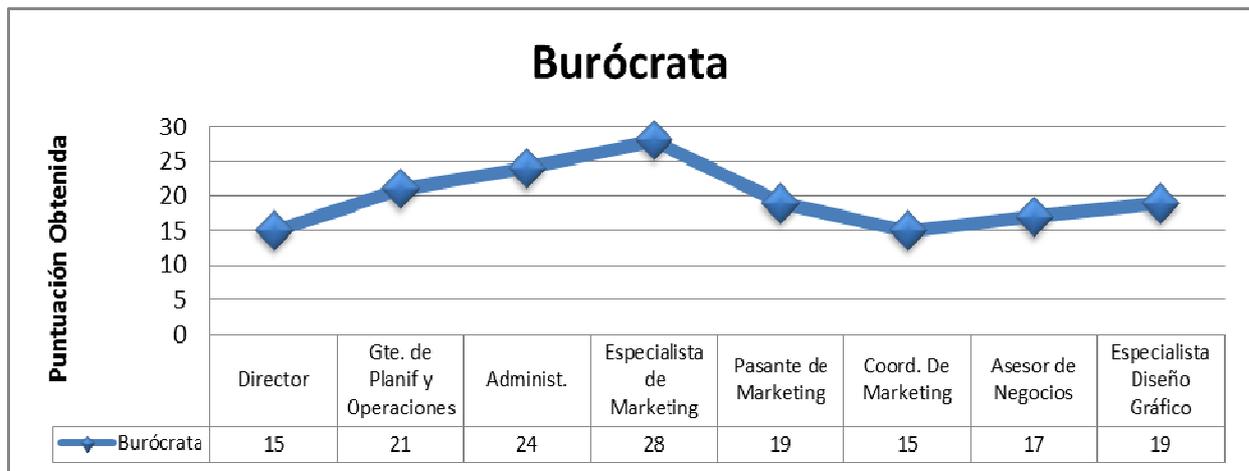
Gráfica 5. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Sinergista otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones.

Según la distribución de respuestas en relación al estilo de liderazgo Sinergista, el gerente de planificación y operaciones obtuvo como puntuación máxima 39 puntos; encontrando en el indicador de respuestas un promedio de 30,87 puntos, ubicándolo en el rango superior de la tabla de puntajes, atribuyéndole características propias de este estilo de liderazgo donde recaen aspectos como la búsqueda del equilibrio y la expansión para sostener el crecimiento de la organización. El gerente de planificación y operaciones, posee dentro de sus características, la búsqueda de orden de diversos elementos, entre ellos se encuentra la estructura, donde la organización, como la disposición física de despachos y escritorios permiten que la resolución de problemas sea un escenario natural y constante. Así mismo se mantiene en la búsqueda de una gestión adecuada de reglamentos internos, esto mediante los sistemas, lo que comprende mecanismos de advertencia, sanción y amonestación básicos que permiten el flujo del trabajo en la compañía.



Gráfica 6. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Administrador otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones.

Para el caso del estilo de Liderazgo Administrador, el gerente de planificación y operaciones obtiene como puntuación máxima 28 puntos, y el promedio de puntaje se encuentra en 20,62, encontrándose en el rango medio inferior de la tabla de respuesta, de forma que las características alineadas a la integración de sistemas y estructuras no son las que prevalecen dentro de las competencias del gerente. Siendo así, el gerente de planificación y operaciones, se encuentra poco alineado con la creencia de que en su curso de acción y al tomar decisiones, el éxito provenga del orden y de los sistemas establecidos en la compañía. El gerente de planificación y operaciones no dedica su tiempo a los informes contables, su atención estaría mas centrada en la relación con los clientes; de igual forma, el gerente no se dedica como función principal a asegurar y defender el terreno, así como lograr la implantación del orden y seguridad, además de la creación de condiciones seguras y cómodas para la empresa, su funcionamiento y mecanismos de acción estarían mas orientados a los clientes de la organización que a los aspectos internos de la misma.



Gráfica 7. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Burócrata otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones.

El gerente de planificación y operaciones obtuvo como puntaje en el estilo de liderazgo burócrata un promedio de 19,75 puntos, ubicándolo en la tabla de respuestas en la parte media inferior; esto implica que sus características de gestión se encuentran distanciadas de la búsqueda de controles estrictos, crecimiento y creatividad. El gerente de planificación y operaciones evita las reorganizaciones constantes con el objeto de obtener soluciones estructurales a problemas espirituales de la compañía; la aprensión ante el porvenir del futuro disminuye las acciones creativas, lo que a su vez merma las posibilidades de efectuar nuevos negocios y aumenta el temor, suprimiendo aún más la creatividad. El gerente no busca mayores justificaciones para la imposición de más controles, la reestructuración y la disminución de los costos. Así mismo, su centro de acción no está enfocado en la centralización del poder, toma de decisiones por imposición, comportamiento maquinal, exceso de especialización y creación de contraestructuras sino más bien en la integración de diferentes mecanismos que conlleven a su adaptación como líder a lo que la empresa requiera.



Gráfica 8. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Aristócrata otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones.

La distribución de respuestas del puntaje asignado al gerente de planificación y operaciones en cuanto al estilo de liderazgo aristócrata se encuentra en un puntaje máximo de 25 puntos y se ubica en un promedio de puntaje obtenido de 19 puntos, ubicándose esta puntuación en la parte inferior de la tabla, decantando esto en que el gerente no posea características donde demuestre promover la desintegración y la evitación de la toma de decisiones propia del líder aristócrata. Este tipo de liderazgo está alineado con la lejanía de la figura gerencial de sus supervisados con lo que no genera ninguna simpatía por ellos. El gerente de planificación no está en la busca su interés personal en servirse a sí mismo. En este caso, el gerente de planificación no tiende a despilfarrar los recursos de la compañía necesarios para mantener una posición competitiva. El gerente no cree que sea un pequeño círculo de personas, quienes sean los consejeros los que comprenden la estrategia organizacional.

| Profeta | Bárbaro | Constructor | Explorador | Sinergista | Administrador | Burócrata | Aristócrata |
|---------|---------|-------------|------------|------------|---------------|-----------|-------------|
| 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 |
| 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 |
| 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 |
| 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Tabla 5. Distribución de puntajes promedios de respuestas de estilos de Liderazgo otorgadas al Gerente de Planificación y Operaciones.

En la tabla 5, se puede observar la distribución de las respuestas promedio obtenidas por parte del gerente de planificación y operaciones, donde se determina que el puntaje más alto se encuentra dentro del estilo de liderazgo Sinergista, lo que le atribuye directamente características propias de la búsqueda del crecimiento de la organización y la integración de las contribuciones de los otros estilos de liderazgo. Dentro de sus competencias esta la concentración en sus diseños en la búsqueda de celeridad planificada y la orientación hacia la creatividad como foco de avance dentro de la organización; estos elementos los concreta dentro de una administración eficiente y bajo la toma de decisiones inmediatas contando con un equipo que posee competencias especializadas y que bajo esta premisa generan escenarios de diversidad que promueven el éxito empresarial.

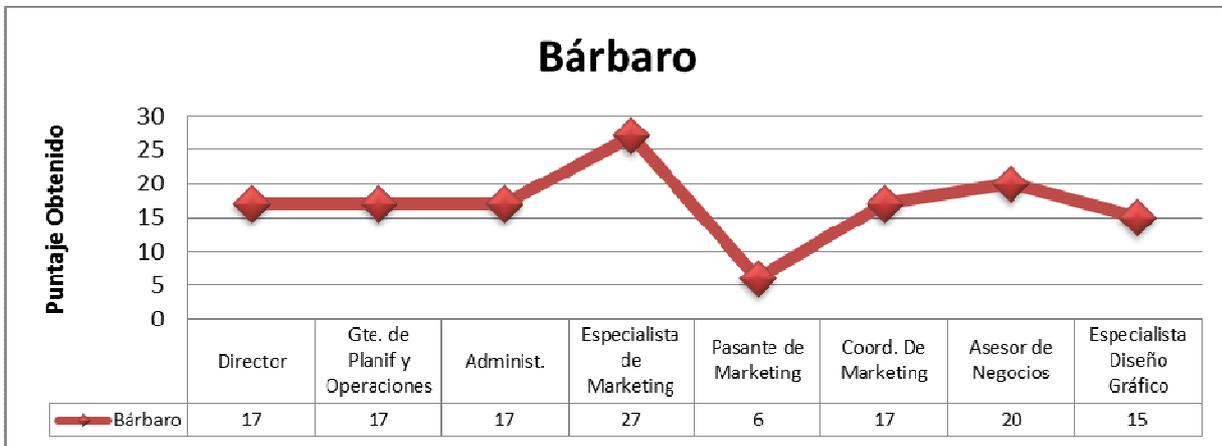
5.3. Resultados obtenidos de estilos de liderazgo otorgados al Presidente de la Organización.



Gráfica 9. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Profeta otorgadas al Presidente.

En la gráfica 9, se puede observar que el puntaje máximo obtenido para el presidente de la compañía en cuanto al estilo de liderazgo profeta, responde a 32 puntos, mas su puntaje promedio se ubica 20,62, ubicándolo en la parte media inferior de la tabla de puntajes; esto decanta en que sus características principales como líder, difieren de estrategias propias de innovación y visión; es decir, en su rol de liderazgo, está poco involucrado en el desarrollo de esas ideas primarias que dan origen a las organizaciones, la visión del futuro, generando el

impulso creador que transita hasta la producción, y con tiempo, un resultado palpable llamado empresa.



Gráfica 10. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Bárbaro otorgadas al Presidente.

Según la distribución de respuestas otorgadas al presidente de la compañía, el mismo se encuentra en el rango inferior de la tabla en cuanto a su promedio de puntaje obtenido ubicado en 17 puntos; esto implica que el presidente de la compañía, carece de características pragmáticas, y en búsqueda de una orientación forzosa. Siendo así, el mismo, no tiene como objetivo, la influencia de forma positiva para nuevos ingresos a la organización, ni la búsqueda de asignación de metas concretas que generen mecanismos de premios y castigos; el presidente de la compañía no es precisamente el que manda y ordena.



Gráfica 11. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Constructor otorgadas al Presidente.

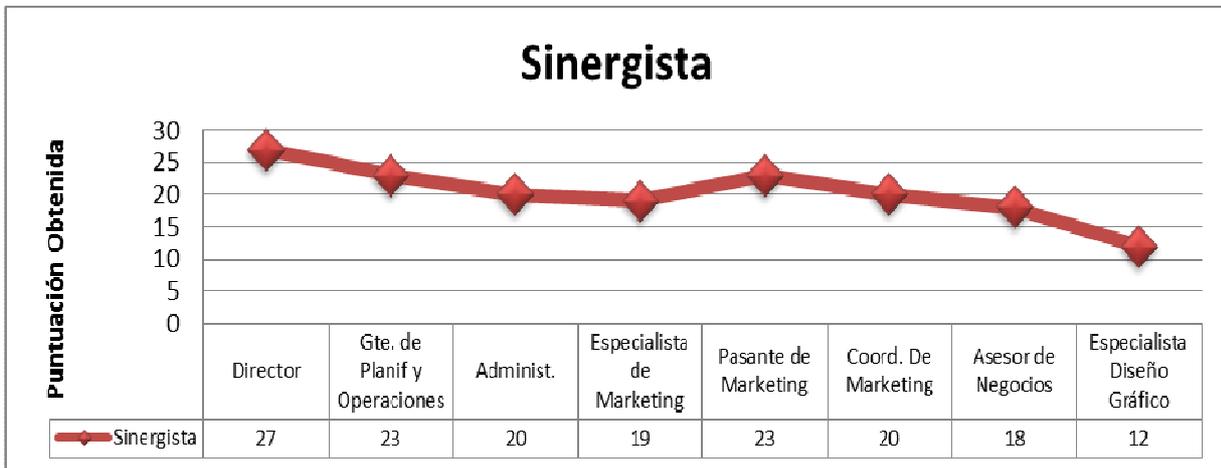
El presidente de la compañía, obtuvo un puntaje de 34 en esta distribución de respuestas, siendo el promedio 34 puntos, resultando este el mayor indicador obtenido para el presidente de la compañía atribuyéndole directamente características propias de desarrollador de nuevas estructuras requeridas para el crecimiento organizacional exitoso; enfocado directamente en la expansión, cantidad y calidad así como la diversificación de sus productos y servicios. En este sentido, las decisiones del presidente de la compañía, se basan en cuestiones y aspectos que pueden resultar abstractos, por lo que se requieren de esfuerzos coordinados entre los gerentes y los grupos de colaboradores a cargo para generar planteamientos y prioridades acordes con la organización. El presidente tiende a disfrutar de los procesos netamente productivos ya que pueden ser susceptibles de ser medidos como resultado de su esfuerzo; así mismo, el proceso de toma de decisiones lo hace de manera inmediata, persiguiendo el mismo objetivo de la obtención de resultados con prontitud, con lo que le agradan las acciones, y aquellos procesos que generen lentitud no son de su agrado.



Gráfica 12. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Explorador otorgadas al Presidente.

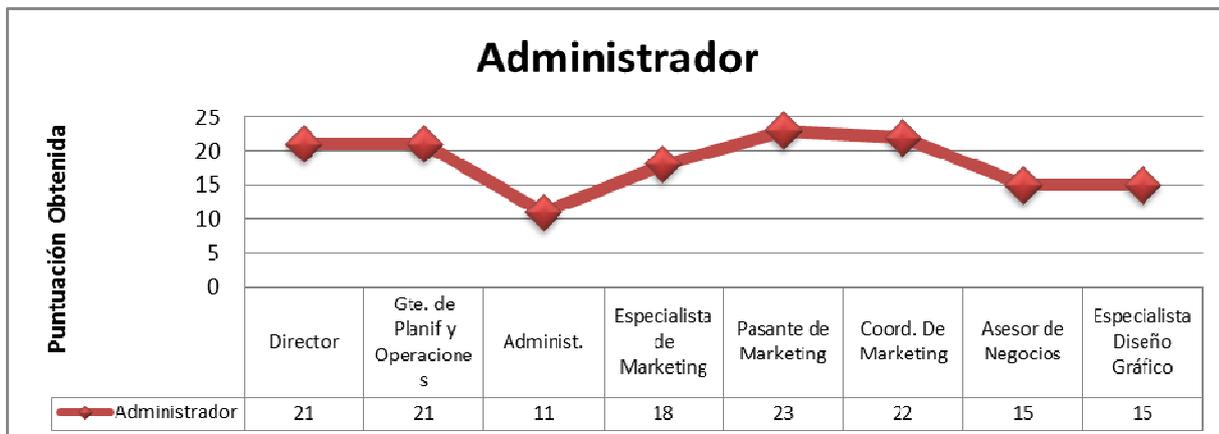
En la gráfica 12, se observa que el puntaje obtenido por el presidente de la compañía en cuanto a las características de líder constructor, asciende a 30 puntos, ubicándose el promedio en 21,87 puntos, dándole a su vez una posición en la tabla de puntajes en la parte media inferior de la misma. Esto conlleva a que dentro de otras características fundamentales del presidente de la compañía, no se observe su necesidad por escuchar los planes que planteen grandes objetivos y ambiciones con grandes niveles de entusiasmo. Entre otras cosas, el presidente no requiere de

muestras de aprobación, esto debido a que conoce sus niveles de desempeño y que sus resultados son visibles dentro de la organización.



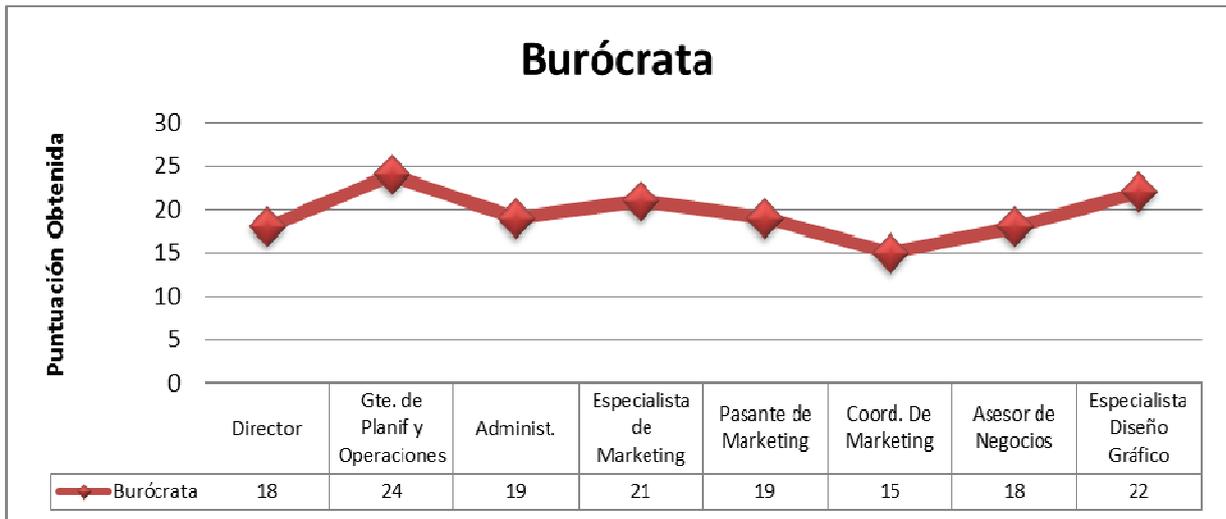
Gráfica 13. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Sinergista otorgadas al Presidente.

Observando la distribución de respuestas obtenidas en el gráfico 13, al presidente de la compañía, se le asignó como puntaje máximo 27, asignándole a su vez un promedio de 20,25. Esto le ubica en la parte media inferior de la tabla de puntajes. Esto indica que el presidente de la compañía, carece de elementos propios de este estilo de liderazgo, el principal de ellos enfocado en la poca versatilidad de ajustarse a cada escenario o situación a nivel organización y de generar mecanismos y cursos de acción orientados a resolver la complejidad de cada conflicto, es decir, el presidente de la organización, no busca mecanismo de adaptación según sea necesario, sino que se mantiene enrolado en su estilo propio de liderazgo en todo momento.



Gráfica 14. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Administrador otorgadas al Presidente.

El presidente de la compañía, obtuvo como puntaje máximo en la relación de respuestas asignadas al estilo de liderazgo Administrador, 23 puntos y un promedio de 18,25; este puntaje lo ubica en la parte media inferior de la tabla, lo que indica que carece de características como el haber obtenido su desarrollo de carrera dentro de la organización y no se considera con gran experticia dentro del área de los procedimientos, procesos y sistemas de dirección empresarial. Así mismo, el presidente de la compañía, no mantiene como bandera fundamental la coherencia y el orden en la compañía y un accionar que resulte armonioso para los miembros de la empresa por lo que dedica mayor energía y recursos al estudio de lo sucedido según la información disponible en lugar de los clientes o el crecimiento de los productos y servicios; estos elementos generan un cambio de la postura organizativa, de ofensiva a defensiva; esto se alinea totalmente con los resultados obtenidos por parte de los colaboradores en cuanto al área de liderazgo en relación al presidente de la compañía, en tanto el mismo, no genera mecanismos de equilibrio en los escenarios de conflicto y de toma de decisiones que pueden resultar en situaciones complejas para los miembros de la organización.



Gráfica 15. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Burócrata otorgadas al Presidente.

En cuanto al estilo de liderazgo Burócrata el presidente de la compañía Group Delos, obtuvo como puntaje máximo 24 puntos y un promedio de 19,5 ubicándolo en la parte media inferior de la tabla de puntuaciones; esto le resta características propias de burócrata enmarcadas en la búsqueda de la centralización del poder. No tiene como norte el exceso de especialización, ni busca introducir competencias profesionales con el objeto de generar un cambio en la motivación. El presidente del sistema cliente, evita las reorganizaciones constantes con el objeto de obtener soluciones estructurales a problemas de otro índole en la compañía.



Gráfica 16. Distribución de respuestas del estilo de Liderazgo Aristócrata otorgadas al Presidente.

Según la grafica 16, en cuanto a las respuestas otorgadas para el presidente de la compañía en relación al estilo de liderazgo aristócrata, el mismo obtuvo un puntaje mínimo de 9 puntos y uno máximo de 29 puntos. El promedio otorgado en esta distribución se ubica en 20,87 puntos, ubicandolo en la parte inferior media de la tabla de respuestas; esto le resta al presidente de la compañía características propias de este estilo de liderazgo donde estos representates de la aristocracia, no trabajan y sólo producen desintegración organizacional tendiendo a ser autocráticos con malos sistemas de comunicación; toleran conflictos entre feudos internos, tratan de adquirir símbolos de poder y evitan tomar decisiones.

| Profeta | Bárbaro | Constructor | Explorador | Sinergista | Administrador | Burócrata | Aristócrata |
|-----------|-----------|-------------|------------|------------|---------------|-----------|-------------|
| 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 |
| 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 |
| 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 |
| 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Tabla 6. Distribución de puntajes promedios de respuestas de estilos de Liderazgo otorgadas al Presidente.

En la tabla 6, se puede observar la distribución de las respuestas promedio obtenidas por parte del presidente, donde se observa que el puntaje más alto se encuentra dentro del estilo de liderazgo Constructor, lo que le atribuye directamente características propias centradas en la intención de forjar los caminos que resulten convenientes en relación a factores externos de la organización para lograr una producción eficiente. Su objetivo principal está principalmente orientado a que los productos o servicios sean efectivamente fabricados y que lleguen a manos del cliente sin inconveniente; este tipo de liderazgo se caracteriza en la edificación de competencias de una persona que ha visto el desarrollo evolutivo de la organización y posee madurez en el conocimiento de los procesos completos de la misma, desde la materia prima hasta el artículo terminado, manteniendo entonces una visión de los objetivos y metas a conseguir a corto plazo sin necesitar de sistemas o una administración complicada para conseguirlos dado que conoce los elementos de la compañía a plenitud.

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones.

Dentro del proceso de intervención diagnóstica, se tuvo oportunidad de apreciar distintos escenarios en las interacciones que se tuvo con el grupo durante este periodo.

El primer instrumento de levantamiento de información el modelo de Weisbord recolectó data relativa a las seis cajas: Estructura, Recompensas (reconocimiento), Objetivos, Relaciones, Mecanismos de Ayuda, y Liderazgo. De estos factores, dos áreas resultaron de interés, la primera de ellas, indagar sobre la estructura de la compañía, misión, visión y valores, encontrando que todos los integrantes de Group Delos estaban claros sobre estos temas y manifestaban con certidumbre que hace la compañía y hacia dónde se dirige. Sin embargo, al momento de conversar sobre el tema de relaciones interpersonales, era reiterativo escuchar de parte del equipo de trabajo que existían roces en las interacciones; así mismo, indicaban que ellos no entendían la filosofía del presidente de la corporación, con lo que sentían que se les presionaba en algunos escenarios a tener que actuar en consecuencia con algo que no comprendían ni empatizaban.

Estos hallazgos, llevaron al cuestionamiento donde podría estar la raíz de los denominados roces por parte de los trabajadores de Group Delos, infiriendo que, parte de la oportunidad de mejora podría estar ubicada en el estilo de liderazgo de la parte alta de la estructura jerárquica de la compañía. Esto, debido además, a que como resultado del modelo de Weisbord, el apartado relativo a liderazgo generó resultados llamativos en cuanto a la forma un tanto negativa de impartir retroalimentación, correctivos, e instrucciones. Es por ello, que se decide abordar el tema de liderazgo, ya que, producto del instrumento aplicado, así como de las distintas conversaciones sostenidas a lo largo del proceso, se estima que promoviendo cambios en los líderes, estas mejoras podrían permear a los miembros de la organización decantando en impactos positivos y disminuyendo los denominados roces de los miembros del equipo. De igual forma, durante la intervención diagnóstica, fueron numerosos los escenarios, donde los colaboradores describieron su necesidad en que se modificara la forma en que estaban

distribuidas las responsabilidades y generaban las directrices (de quien venían y cómo se impartían las instrucciones) lo que encamina también, la fase diagnóstica a mirar el tema de liderazgo.

Una vez identificado el punto a tratar, se aplicó en la organización el instrumento relativo a estilos de liderazgo y ciclos de vida organizacional. Del instrumento se procedió a tabular la información, obteniendo como resultados datos interesantes que conllevaron a identificar los estilos de liderazgo definitivos para la alta gerencia de la organización.

En relación al gerente de planificación y operaciones, se concluye que el mismo posee un estilo de liderazgo sinérgico, donde sus características principales están arraigadas en la búsqueda y el impulso del equilibrio, generando un principal interés en los aspectos relacionados a colaborar en la cara interna de la organización y promover competencia a nivel externo de la misma. Así mismo, el gerente de planificación y operaciones, busca, como un líder sinérgico, el orden y mantenimiento de la estructura que posee la empresa, reflejada está en la división y disposición física en el local que posee el sistema cliente, esto debido a que dicha distribución, permite la regularización de los canales de comunicación e información y permite una mejor resolución de conflictos. De igual forma, otra característica principal dentro de su estilo de gestión es su capacidad de ajustarse a las circunstancias y asimilar los diferentes estilos de liderazgo propuestos en la literatura de Miller (1990) según requiera la compañía y el entorno logrando un adecuado equilibrio por cada faceta y decantando esto en un adecuado ambiente de trabajo para los colaboradores del sistema cliente.

El gerente de planificación, busca la implementación de reglamentos que explícitamente demuestren mecanismos de sanción y de premiación, lo que coadyuva al flujo de trabajo en la compañía. De igual forma, promueve equipos capacitados, ya que esto permite la capacidad de reflexión de los colaboradores haciendo uso de sus competencias, inteligencia y conocimientos y bajo el trabajo constante en el desarrollo de otras áreas de acción.

Dentro de otras características presentes en el estilo de liderazgo sinérgico y por ende en el gerente de planificación y operaciones, se encuentran los axiomas básicos que componen su estilo de gerenciar. Entre ellos se encuentran la manutención del diseño de la empresa; este se expresa como la generación de riqueza para la propia organización; esta ganancia se obtiene a

traves de una gestión centrada en un buen servicio al cliente interno y externo a la empresa siendo este último el objeto principal de atención de la organización. Así mismo, el líder sinergista, promueve que el espíritu de la compañía sea unificador y gratificante, gestionando unión entre los bienes materiales y los componentes espirituales buscando como objetivo principal la salud de la organización y evitar la decadencia de la misma.

El gerente de planificación y operaciones tiene dentro de sus competencias el área de la creatividad, donde busca suministrar ideas novedosas a los productos y servicios ofrecidos a los clientes y estimular este proceso en los colaboradores de la compañía; así mismo, busca la competencia, profesionalización y el conocimiento especializado dentro de su equipo de trabajo esto, bajo la consecución de métodos de trabajo eficientes y de generar estímulos y reacciones que promuevan soluciones organizacionales novedosas y una toma de decisiones inmediata gestionadas con rapidez y de la mano con el cliente.

En cuanto al Presidente de la compañía, presentó como estilo de liderazgo el de constructor; siendo así, posee como características esenciales la búsqueda de labores compartidas generadas en colaboración y bajo la promoción del consenso. Así mismo, el presidente de la compañía como constructor, promueve desde la perspectiva interna de la empresa la búsqueda de una producción eficiente, donde efectivamente el servicio llegue al cliente con criterios de calidad y empleando en su elaboración creatividad y conocimientos especializados de lo ofrecido por la organización.

El líder constructor, en este caso, el presidente de la compañía, afronta en su organización desafíos esenciales propios de la búsqueda de la madurez de la compañía por lo que se genera una necesidad de redefinir el mercado y consolidar la posición de la compañía donde se puedan explotar las ventajas del producto o servicio ofrecido. Tiene una ventaja especial, ya que conoce el desarrollo evolutivo de la empresa y conoce los procesos completos de la misma, alcanzando entonces una mejor perspectiva de la visión y metas de la compañía a mediano y largo plazo. Dentro de sus características distintivas, , posee dentro de sus objetivos, la intención de reducir el costo del servicio ofrecido, desarrollar al personal dentro de su compañía, y gestionar procesos de reclutamiento y selección adecuados para la obtención de ventajas competitivas a largo plazo.

El líder constructor busca definir claramente sus planes, así como la diferenciación de funciones de su equipo a cargo, esto con el objeto de obtener una organización claramente definida horizontal y verticalmente, para generar mayores niveles de eficiencia en la organización buscando finalmente la mejora de los procesos productivos que permitan alcanzar la meta de reducción de costos. Por otra parte las decisiones del presidente de la compañía, pueden resultar abstractas, y su comunicación escasa esto, dado a su condición natural de búsqueda de calidad e indicadores que demuestren mejoras a niveles medibles.

Es importante destacar que los estilos de liderazgo identificados para los líderes (Director General y Gerente de Logística y Operaciones) coincidió con el tipo de liderazgo identificado por ellos mismos para ellos mismos (Constructor y Sinergista respectivamente). Esto fue un hallazgo demostró consonancia del estilo de liderazgo, con el ciclo de vida organizacional, ya que en este momento, la organización está atravesando por un periodo de modificaciones, cambios y fusiones que conllevan a que el director de la compañía este enmarcado en el estilo de liderazgo de constructor.

Siendo así, los hallazgos efectuados, iniciando estos, desde que el tema a tratar debía estar orientado al liderazgo, ubicando la fusión de este tópico con el ciclo de vida organizacional, resultaron en el diagnóstico adecuado para generar un futuro plan de oportunidades de mejora a Group Delos. Esto se evidenció al momento de hacer partícipes a los líderes del proceso y los resultados obtenidos, ya que los mismos hicieron notar que efectivamente se sentían reflejados en sus estilos de liderazgos determinados.

6.2. Recomendaciones.

En función a los hallazgos obtenidos y a las conclusiones del estudio, la recomendación a efectuar al cliente organizacional se encuentra centrada en determinar qué estilo de liderazgo proponen para la compañía; esto, debido a que es importante que los colaboradores a cargo, puedan comprender de forma abierta y transparente, cuáles son los puntos de encuentro entre los líderes y los colaboradores al momento de generar y atender directrices, así como generar mecanismos de colaboración, trabajo en equipo y recompensas.

La definición de si los líderes permanecerán en sus estilos de liderazgos definidos o migraran a un estilo único compartido, coadyuvara a la integración en una sola de la percepción que tienen los colaboradores de la organización, así como una consecución dirigida hacia el éxito de los objetivos. Identificar el estilo de liderazgo y determinar cómo se gestionarán las directrices en la organización, es fundamental, ya que el grupo de colaboradores presenta inconvenientes al momento de recibir instrucciones y esencialmente al momento de entregar resultados dado que desconocen la forma en que deben presentar la información debido a que la misma la reciben en la mayoría de los casos el gerente de planificación y operaciones y el presidente de la compañía al unísono.

Es por ello, que se recomienda al gerente de planificación y operaciones de la compañía y al presidente de la misma, establezcan una decisión en cuanto al estilo de liderazgo que ejecutaran en sus funciones diarias; de quedarse en el mismo estilo, sinergista y constructor respectivamente, lo recomendable sería gestionar actividades formativas al equipo de colaboradores de Group Delos indicándoles de forma detallada cuáles son las características propias de cada estilo de liderazgo y las formas de aproximarse a sus líderes y de entregar resultados para facilitar la comprensión de los mismos por parte de la alta gerencia.

Por otra parte, si deciden migrar a un único estilo de liderazgo, bien sea sinergista o constructor, esta decisión debe estar fundamentada en las necesidades propias de la compañía tomando en consideración el punto en el que se encuentra en el ciclo de vida organizacional. Siendo así, se debe gestionar un plan de formación para el líder que vaya a migrar de estilo de liderazgo, bajo diversas sesiones de coaching que refuercen las conductas propias del estilo al que se quiere orientar. Paralelo a estos esfuerzos formativos, se pueden generar acciones instructivas para los colaboradores donde de igual forma se les explique el estilo de liderazgo que será predominante en la organización y cómo generar la información y entrega de resultados, lo que canalizará de mejor forma las interacciones de los miembros de la empresa y brindará resultados exitosos y positivos a la misma.

Los escenarios recomendados para el sistema cliente decantan en mejoras para los colaboradores de la organización, ya que, una gestión de liderazgo clara y explícita genera relaciones fluidas y metas alcanzadas.

BIBLIOGRAFIA

Baak, A (2012). *Modelo de los seis cuadros*. Recuperado 16 de Noviembre de 2014, de: <http://modelodeseiscuadros.blogspot.com/>

Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hil.

Bayne, C. (s/f). *Life-cycle Analysis and Change by Design: Applying Business Process Re-engineering in the Performing Arts*. Recuperado 11 16, 2014, from Life-cycle Analysis and Change by Design: Applying Business Process Re-engineering in the Performing Arts: http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Bayne_Clarence.pdf

Bolaños, E. (2012). *Muestra y Muestreo*. Recuperado 16 de Noviembre de 2014, de: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf

Definición.de (2014). *Definición de Cuestionario*. Recuperado 16 de Noviembre de 2014, de: <http://definicion.de/cuestionario/>

Event Delos. (2014). *Event Delos ¿Quiénes somos?* Recuperado 11 16, 2014, from Event Delos ¿Quiénes somos?: <http://www.eventdelos.com/iquestquieacutenes-somos.html>

FIUSAC (2014). *Estadística Descriptiva*. Recuperado 16 de Noviembre de 2014, de: http://destadistica.ingenieria.usac.edu.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=41

Gómez, M. (2000). *Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología*. Recuperado 16 de Noviembre de 2014, de: <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>

Importancia.org (2012). *Importancia del Liderazgo*. Recuperado 16 de Noviembre de 2014, de: <http://www.importancia.org/liderazgo.php>.

Lawrence, M. (s/f). *Organization Life Cycles: The Creation and Destruction of Wealth*. Recuperado 11 16, 2014, from Organization Life Cycles: The Creation and Destruction of Wealth: <http://www.lmmiller.com/assets/docs/Organization-Life-Cycles.pdf>

Leadership Business Group. (s/f). *Lo que hacen los líderes eficaces*. Recuperado 11 16, 2014, from Lo que hacen los líderes eficaces: http://www.leadership-bg.com/index.php?option=com_content&id=345:o-que-fazem-os-lideres-eficazes&catid=71&Itemid=86&lang=es

Miller, L. (1990). *De Bárbaros a Burócratas*. México: Grijalbo.

Rivero, C (2013). *Diagnóstico Diferencial*. Recuperado 16 de Noviembre de 2014, de: <http://carlosriveropsicologia.blogspot.com/2012/09/modelo-de-weisbord.html>

Sabino, C. (1993). *Cómo hacer una tesis*. Caracas. PANAPO

Salkind, N. (n.d.). *Métodos de Investigación*. Retrieved Noviembre 14, 2014, from 1999: http://books.google.co.ve/books?id=3uIW0vVD63wC&pg=PA207&lpg=PA207&dq=fuentes+de+investigaci%C3%B3n+primaria&source=bl&ots=aHGFab-S8N&sig=kKHB22J8XxraOISZrG9dzPHLwmg&hl=es&sa=X&ei=h-B1VO_5B7SOsQSatoCIBw&ved=0CCcQ6AEwAjgK#v=onepage&q=fuentes%20de%20investi

Tamayo, T. y. (1987). *El Proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Weisbord, M. (1976). *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for trouble with or whitout a Theory*. Group & Organization Studies.

ANEXOS.

Anexo 1. Instrumento sobre Estilos de Liderazgo según el Ciclo de Vida Organizacional.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Esta encuesta es anónima y personal, dirigida a diversos tipos de trabajadores en el sector privado de las Industrias del País. Mediante este instrumento se hará un primer acercamiento a la identificación de cómo se genera el Liderazgo Organizacional. Agradecemos dar sus respuestas con la mayor transparencia y claridad posible, a las diversas preguntas del cuestionario, lo cual permitirá tener un acercamiento científico lo más parecido a la realidad actual.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS

En cada uno de los cinco grupos de enunciados (Grupo A al Grupo E), lea los ocho enunciados y luego escriba el número “8” en el espacio que precede al enunciado que lo describa con más precisión a Ud., su conducta o sus creencias en relación con su organización. Seguidamente, escriba el número “1” en el espacio que preceda al enunciado que lo describa con menos precisión a Ud., su conducta o sus creencias. Por último, use los números “2” al “7” para indicar las mejores clasificaciones intermedias para los enunciados restantes. Luego, pase al próximo grupo y repita la operación. Clasifique todos los enunciados (no deje ninguno en blanco) y use cada número de clasificación sólo una vez dentro de cada grupo de enunciados.

Cualquier pregunta, no dude en consultarla con el encuestador.

¡Gracias por su colaboración!

Grupo A

- 1. Mis ideas son de amplio alcance y visionarias.
- 2. Mi primera prioridad es la supervivencia y mi misión es clara y urgente.
- 3. De hecho, disfruto elaborando productos o prestando servicios.
- 4. Soy un comunicador convincente y entusiasta.
- 5. Busco equilibrar fuerzas opuestas.
- 6. Hasta la fecha, mi carrera se ha desenvuelto esencialmente en áreas de personal, en lugar de áreas de producción.
- 7. En las reuniones, mis observaciones revisan lo que ya ha sucedido.
- 8. Personalmente, llevo largo tiempo sin desarrollar un nuevo producto o servicio.

Grupo B

- 9. Estoy dispuesto a hacer sacrificios para ver realizadas mis ideas.
- 10. No me gusta analizar números y tendencias antes de actuar.
- 11. Me gusta medir los resultados de mi trabajo.
- 12. A veces, siento como si trabajara para mis clientes y no para esta organización.
- 13. Discuto abiertamente la filosofía y los valores en los que se apoyan mis decisiones.
- 14. Me considero un experto en procedimientos, procesos y sistemas.
- 15. No veo que mi trabajo comprenda el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- 16. Me concentro en la planificación estratégica y no en producir realmente productos o servicios.

Grupo C

- 17. Tiendo a retirarme por largos períodos para reflexionar acerca de ciertas ideas.
- 18. Estoy a cargo y estoy muy cómodo tomando decisiones.
- 19. Tomo decisiones rápidamente, tomo acciones y veo los resultados.
- 20. Me gusta llevar puntajes y soy competitivo por naturaleza.
- 21. Soy duro con el rendimiento, pero suave con la gente.
- 22. Orden, coherencia y operaciones uniformes son mis más altas prioridades.
- 23. Las opiniones de la organización son más importantes que las de sus clientes.
- 24. Una persona con mi cargo tiene derecho a disfrutar de beneficios adicionales exclusivos.

Grupo D

- 25. Las demás personas me ven como si fuera un poco diferente.
- 26. Las demás personas dicen que soy autoritario y no consulto con ellas las decisiones.
- 27. No soy visionario y no le dedico mucho tiempo a soñar.
- 28. Creo que esta organización debería hacer más énfasis en la expansión.
- 29. Hago énfasis en el trabajo en equipo y en la mejora constante de los productos y servicios.
- 30. Me enfoco más en el presente que en el futuro.
- 31. Creo que con controles más estrictos se resolverán muchos de los problemas de la organización.
- 32. Sólo yo y unos cuantos más entendemos realmente la estrategia de la organización.

Grupo E

- 33. No soy ni muy organizado, ni me interesan mucho los detalles.
- 34. Estoy orientado hacia las acciones y no me gusta la planificación cuidadosa.
- 35. No me gusta perder el tiempo haciendo cosas mediante comisiones.
- 36. Siento que la organización se ahoga en papeleo.
- 37. Creo en el valor de la flexibilidad organizacional.
- 38. Hago mucho énfasis en el control y la disciplina.
- 39. Le dedico más tiempo a la gente de Personal que al personal de producción.
- 40. Muchas veces no puedo confiar en que la gente hará lo correcto.