

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL LIDERAZGO
CONSTRUCTOR BASADO EN EL COACHING EJECUTIVO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

FABIA PERONE LO TRUGLIO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Oscar Giménez

Caracas, abril del 2015

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y darme la fortaleza necesaria en cada uno de mis pasos.

A Francesca y Vito, mis padres, que han estado siempre presentes para mí, apoyándome en todo momento y ofreciéndome lo mejor de ellos mismos para mi plena felicidad.

A mi hermano Costantino, quien me hace ver el lado simple que tienen las cosas.

A mis nonnos Anna María, Mariano, Immacolata y Giuseppe, los cuales me enseñaron que con arduo trabajo y perseverancia se puede lograr lo que uno se proponga en la vida.

Siempre seré la consentida de ustedes.

A Rosa Enes y Francesca Biondo, quienes me dieron el apoyo cuando fue necesario para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme y acompañarme en todo momento, llenándome de la fuerza y energía necesaria para emprender y culminar este reto profesional con éxito. Gracias por demostrarme que la vida está hecha de milagros.

A mi hermosa familia, por ser mi ejemplo a seguir, por ser mi soporte en todo momento, por acompañarme tanto en las épocas fáciles como en las difíciles. Gracias, simplemente por estar siempre presentes para mí. Los amo con todo mi ser.

A mi compañera de tesis y mi gran amiga Rosa María Hernández, quien me acompañó en todo este recorrido desde el primer día. En este postgrado nació nuestra gran amistad y agradezco cada día por haberte encontrado en mi camino. Gracias por ser mi apoyo y mi mano derecha.

A mi tutor Oscar Giménez, por brindarme todo el apoyo necesario para culminar esta tesis exitosamente.

A Josefina Peña y Luisa González, amigas que hice en el postgrado y amigas que quedarán para toda la vida.

A los profesores del postgrado por colaborar en mi proceso de formación como profesional.

Y por último, a todas aquellas personas que de alguna manera me apoyaron durante todo este recorrido. ¡Gracias!

ÍNDICE

Resumen.....	I
Introducción.....	II
CAPÍTULO I. Planteamiento del Problema.....	5
1.1. El Liderazgo Constructor en las Organizaciones.....	7
1.2. Justificación.....	8
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II. Marco Organizacional.....	9
2.1. Historia de la Organización.....	9
2.2. Misión y Visión.....	10
2.2.1 Misión.....	10
2.2.2 Visión.....	10
2.3. Valores.....	10
2.4. Objetivos.....	11
2.5. Estructura.....	12
CAPÍTULO III. Marco Teórico y Referencial.....	13
3.1. Antecedentes de la Investigación.....	13
3.2. Bases Teóricas.....	13
3.2.1. Liderazgo.....	13
3.2.2 Liderazgo Constructor.....	19
3.2.3 Aprendizaje en Adultos.....	26
3.2.4 Coaching.....	28
3.2.5 Coaching Ejecutivo.....	30
3.2.6 Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick.....	31
3.2.7 Estrategia.....	35
3.2.8 Plan o Programa Estratégico.....	35

CAPÍTULO IV. Marco Metodológico.....	36
4.1. Tipo de Investigación.....	36
4.1.1. Según su finalidad.....	36
4.1.2. Según la Fuente de los datos trabajados.....	36
4.1.3. Según el Objetivo de la Investigación.....	37
4.1.4. Según el momento en el que se recogen los datos.....	37
4.2 Variables: Definición Conceptual y Operacional.....	38
4.3. Técnicas de Análisis e Instrumentos.....	40
4.3.1. Técnicas utilizadas para el diseño.....	40
4.3.2. Instrumentos de medición para realizar el diseño.....	41
4.4. Población y Muestra.....	44
4.5. Procedimiento Efectuado.....	45
4.5.1. Análisis Estratégico.....	45
4.5.2. Diseño y Programación de la Estrategia.....	45
4.5.3. Implementación de la Estrategia.....	46
4.6. Consideraciones Éticas.....	47
CAPÍTULO V. Propuesta.....	48
5.1 Análisis Estratégico.....	48
5.1.1. Diagnóstico.....	48
5.1.2. Necesidades de Cambio.....	49
5.2 Diseño y Programación.....	50
5.2.1. Selección de la Estrategia.....	50
5.2.2. Diseño de un Instrumento de Intervención.....	53
5.3 Implementación de la Estrategia.....	59
5.3.1. Presentación del Programa de la Estrategia.....	59
5.3.2. Seguimiento del Funcionamiento del Modelo.....	61
CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones.....	62
6.1 Conclusiones.....	62
6.2 Recomendaciones.....	64
Anexos.....	66
Bibliografía.....	74

ÍNDICE DE TABLAS FIGURAS Y ANEXOS

Gráfico 1. Ciclo Vital de la Empresa.....	18
Gráfico 2. Ciclo de Aprendizaje en Adultos según Kolb.....	27
Gráfico 3. Proceso de Coaching.....	29
Gráfico 4. Fases del Plan Estratégico.....	35
Tabla 1. Definición Operacional – Liderazgo Constructor.....	39
Tabla 2. Población Total de la Organización Sistema Cliente.....	44
Tabla 3. Muestra Intencional de la Organización Sistema Cliente.....	45
Tabla 4. Análisis DOFA.....	50
Tabla 5. Guía de Observación (Pre-Test).....	67
Tabla 6. Guía de Observación (Post-Test).....	68
Tabla 7. Instrumento de medición de los Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico – según Lawrence Miller.....	69
Tabla 8. Instrumento de medición según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick.....	72
Tabla 9. Instrumento de Medición de Resultados.....	73

Diseño de una estrategia de intervención del Liderazgo Constructor basado en el Coaching Ejecutivo

RESUMEN

Autor: Fabia Perone Lo Truglio

Asesor: Oscar Giménez

El presente trabajo especial de grado se realizó en una empresa dedicada a la organización de eventos corporativos sobre temas de interés en nuestro país. El objetivo general de esta investigación fue desarrollar una estrategia para intervenir en la organización sistema cliente a fin de desarrollar en sus líderes las competencias propias relacionadas con el estilo de Liderazgo Constructor basado en el coaching ejecutivo. Los objetivos específicos fueron: diseñar la estructura de un programa estratégico de intervención basado en el coaching ejecutivo a fin de reforzar el estilo de Liderazgo Constructor en el Director de la organización del sistema cliente; diseñar la estructura de un programa estratégico de intervención basado en el coaching ejecutivo a fin de migrar de un estilo de Liderazgo Sinergista a un estilo de Liderazgo Constructor en el Gerente General de la organización del sistema cliente. Como marco teórico fue utilizado el modelo de Miller (1990) presentado en el libro “De Bárbaros a Burócratas - Estrategias para el ciclo vital de las empresas”. El tipo de investigación fue una Investigación – Desarrollo. Se diseñó una estrategia de intervención organizacional utilizando la técnica del coaching ejecutivo basada en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007). La población de la organización sistema cliente está conformada por ocho personas. Se recomienda que el diseño creado vaya enfocado a un muestreo intencional conformado por los líderes de la misma. Esta investigación proporciona las bases teóricas necesarias para establecer un único tipo de liderazgo, denominado constructor. **Palabras claves:** intervención, organización, competencias, ciclo de vida organizacional, liderazgo, liderazgo constructor, estrategia, coaching, coaching ejecutivo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se establecen como medio para la consecución de los objetivos definidos por sus directivos. Para llevar adelante una organización de manera exitosa, es importante valorar la importancia que tiene el liderazgo organizacional en estos tiempos, donde día a día nos enfrentamos a continuos cambios en nuestro entorno y, por tal motivo, debemos estar a la vanguardia a fin de tener éxito en el mercado actual.

Se necesita emplear líderes capaces de dirigir a las organizaciones hacia competencias de éxito, donde se pueda observar que éstas tienen un desarrollo económico y social con el que de alguna manera contribuirán a mejorar la economía y bienestar de nuestro país. Al mismo tiempo, es necesario desarrollar un liderazgo ético, de principios y de valores que permitan a las empresas tener una efectividad gerencial y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales por medio de sus colaboradores.

El liderazgo es un tema que se ha estudiado mucho en la actualidad, pero aún así, son muchas las empresas que no poseen líderes aptos que sean capaces de sacar adelante toda una organización. El éxito de las organizaciones depende del líder, el cual debe contar con conocimiento, experiencia y voluntad para llevar a la empresa al punto que se desea. El líder conduce a otros, en un proceso, que permite alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito, y crea un ambiente donde todos los miembros de la organización se sienten identificados con los lineamientos estratégicos.

Toda empresa comienza con un líder visionario y soñador, pero hay que estar consciente de que las empresas muestran distintos ciclos de evolución dependiendo de la situación que estén afrontando. Por tal motivo, se requiere de líderes capaces de comprender en qué estado se encuentra su organización a fin de optar por el tipo de liderazgo más adecuado y que le permita llevar adelante los procesos utilizando los recursos de una manera efectiva.

Los líderes de las organizaciones deben ir madurando con las mismas a medida que éstas vayan creciendo, así como también deben estar preparados para cuando éstas presentan períodos

de decaimiento o regresión, lo cual es muy normal puesto que estamos sometidos a muchos cambios. Simplemente se trata de ser más flexible y adoptar la estrategia más adecuada a fin de superarse y conseguir nivelarse nuevamente en el mercado.

Se trabajó con el modelo de Lawrence Miller “Ciclos de vida Organizacional y estilos de Liderazgo Estratégico”. El mismo propone siete estados de vida corporativa y los siete estilos de liderazgo que predominan durante cada uno de dichos estados.

En el proceso de diagnóstico organizacional se identificó el ciclo de vida en el cual se encontraba la organización sistema cliente y el tipo de liderazgo que presentaban cada uno de sus líderes. Partiendo de ese diagnóstico, se procedió a diseñar una estrategia de intervención organizacional basada en el coaching ejecutivo, con el objetivo de cumplir con las necesidades del cliente ayudándolo a presentar un único estilo de liderazgo: denominado constructor.

Dada la situación actual de la organización sistema cliente, lo recomendable es un tipo de liderazgo constructor, puesto que la misma presenta la necesidad de continuar creciendo hacia la fase de especialización, período durante el cual los sistemas y la estructura toman forma, y la organización madura. En este período el liderazgo debe ser compartido, delegado y operar cada vez más en colaboración.

Para lograr este objetivo, en la presente investigación se diseñó una estrategia de intervención organizacional sobre el Liderazgo Constructor a través de sesiones de Coaching Ejecutivo basadas en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007).

Este trabajo especial de grado comprende cinco capítulos, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- Capítulo I: Contiene el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos general y específico.
- Capítulo II: Contiene la historia de la organización, su misión, visión, valores y el organigrama de la misma.

- Capítulo III: Contiene el marco teórico de la investigación, tanto los antecedentes como las bases teóricas para el desarrollo de la misma.
- Capítulo IV: Contiene el marco metodológico, compuesto por: Tipo de investigación, Técnicas e instrumentos, Población y muestra, la Operacionalización de la variable de estudio, Procedimiento a seguir y el Cronograma de ejecución de las actividades.
- Capítulo V: Contiene la propuesta de implementación de cambio en la organización sistema cliente a través del seguimiento de un plan estratégico: Análisis estratégico, Diseño y programación e Implementación de la estrategia.
- Capítulo VI: Contiene las conclusiones y recomendaciones del presente Trabajo de Grado, en relación al estilo de Liderazgo Constructor dentro de la organización.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

Es obvio que todos los seres vivos, vegetales, animales, personas u organismos sociales muestran unos patrones o ciclos de desarrollo que se extienden desde los períodos de vitalidad y crecimiento hasta los de regresión y decadencia. Tanto el patrón de auge y ocaso de las empresas, como el del comportamiento de sus líderes, siguen una trayectoria similar. (Miller L. M., 1990)

Se presenta una teoría del ciclo vital corporativo. De la misma se deriva una explicación de los estados naturales de evolución de las empresas y de sus líderes a medida que van enfrentándose a los retos que habitualmente se plantean según madura la explotación. (Miller L. M., 1990)

La teoría del liderazgo a través de la historia humana se fundamenta en el estudio comparativo, que suministra una interpretación de los fenómenos de burocratización y alienación de las élites del gobierno y de la sociedad. Dicha teoría culmina en una Ley del Sinergismo que, a su entender, aporta la esperanza de controlar las fuerzas espirituales y materiales de la empresa o sociedad. Al romper el patrón cíclico, los líderes podrán elevar la institución o la cultura a niveles superiores de crecimiento y desarrollo vital. (Miller L. M., 1990)

Se identificaron siete estados de la vida corporativa y los siete estilos de liderazgo que predominan durante cada uno de dichos estados: profeta, bárbaro, constructor y explorador, administrador, burócrata, aristócrata y sinergista. (Miller L. M., 1990)

En cada uno de esos estados, y para cada estilo de liderazgo, se van cristalizando, de una forma inevitable, unos desafíos. En la fase de crecimiento, los líderes hallan soluciones creativas para los mismos. Durante la decadencia reaccionan de manera mecánica y recurren a las soluciones de eficacia probada en el pasado. (Miller L. M., 1990)

Lo importante es comprender que las diferentes etapas del ciclo vital de una empresa demandan estilos directivos diferentes. Hay un momento para ser duro y autoritario y otro para consensuar. Hay algunas ocasiones en que la organización es osada y creativa y otras en que sus líderes se ocupan sólo de buscar la seguridad. Y, lo que quizá sea más importante, momentos en que conviene revitalizar la empresa y apartarla de su inclinación natural hacia la decadencia. (Miller L. M., 1990)

A nivel organizacional, lo ideal es que el liderazgo sea situacional. El directivo verdaderamente excelente sabe actuar de maneras distintas según las situaciones a que se enfrenta. Seguramente no existe un directivo que encaje a la perfección en la descripción de ninguno de los estilos mencionados anteriormente, como tampoco una compañía encajará por completo en la descripción de cada una de las fases. Las personas podemos cambiar y modificar nuestro estilo a medida que maduramos y que la organización cambia. (Miller L. M., 1990)

Partiendo del diagnóstico realizado en la organización del sistema cliente, resultó muy útil estudiar a los líderes de la misma según el modelo de Lawrence Miller “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico” (1990). Se identificó, durante el diagnóstico, la necesidad de tratar el tema de Liderazgo Estratégico dentro de la organización del sistema cliente, esto debido a las percepciones demostradas por los participantes en cuanto a su sentir en referencia a las relaciones interpersonales y a la forma en que se dirigían los líderes a los miembros de la organización tanto para generar directrices como para otorgar reconocimiento y oportunidades de mejora.

Se aplicó a los miembros de la organización el instrumento de medición basado en el modelo de Miller (1990), obteniendo como resultado datos interesantes que conllevaron a identificar que los estilos de liderazgo propuestos para los líderes (Director General y Gerente de Planificación y Operaciones) coincidían con el tipo de liderazgo identificado por ellos mismos para ellos mismos: Constructor y Sinergista, respectivamente. Se demostró una total consonancia del estilo de liderazgo que presentaban los líderes con el ciclo de vida organizacional que estaba atravesando la empresa. El Director de la organización sistema cliente reconoció los retos que le presentaba el entorno de trabajo, dado que estaban atravesando un

período de modificaciones, cambios, fusiones y el reunía la creatividad para responder al desafío del ciclo de vida que estaba experimentando su organización, pues presentaba un estilo de Liderazgo de Constructor.

Con la aplicación del instrumento de medición basado en el modelo de Miller (1990), se pudo observar también que tanto el Director como el Gerente de Planificación y Operaciones debían mejorar la forma en que influían sobre los miembros de su equipo, haciendo que los mismos pudieran comprender las directrices de forma clara y precisa para así realizar sus actividades con entusiasmo en pro del logro de resultados.

1.1 El Liderazgo Constructor en las Organizaciones

Llega un momento, en el ciclo, en el que las organizaciones tienen la necesidad de continuar creciendo hacia la fase de especialización, período durante el cual los sistemas y la estructura toman forma y la organización madura. En este período, el liderazgo ha de asumir un carácter diferente. Debe ser compartido y delegado y ha de operar cada vez más en colaboración. Los líderes tienen que continuar siendo creativos y ágiles; también necesitan disponer de un dominio cada vez más especializado de la producción, el servicio y las ventas. (Miller L. M., 1990)

Durante el período de especialización, los líderes primordiales son los Constructores. Estos forjarán las vías internas para una producción eficiente y buscarán la expansión de las fronteras de la corporación o la cultura que se esté desarrollando. (Miller L. M., 1990)

El líder Constructor se encarga de que el producto sea fabricado o de que el servicio sea suministrado al cliente. Por lo regular, se trata de una persona que ha madurado dentro de la organización. Ha sido testigo de la evolución del producto, desde la materia prima hasta el artículo terminado. Tiene una relación inmediata, visual y táctil con el trabajo. La orientación del Constructor mira al corto plazo. No es que no le importen los intereses a largo plazo, sino que su mentalidad está condicionada por los años dedicados a la empresa. (Miller L. M., 1990)

De acuerdo a ello, surgió como pregunta de investigación:

¿Cuál debería ser la estrategia adecuada para intervenir en la organización sistema cliente a fin de desarrollar en sus líderes las competencias propias relacionadas con el estilo de Liderazgo Constructor?

1.2 Justificación

La utilidad de la realización del presente estudio residió en la necesidad de diseñar una estrategia de intervención organizacional que permitiera migrar a un único estilo de liderazgo que fuera beneficioso para los dirigentes de la organización sistema cliente en función al ciclo de vida que estaban atravesando. Ello con la finalidad de que la organización pudiera continuar creciendo hacia la fase de especialización.

1.3 Objetivos de la investigación:

1.3.1 Objetivo General:

Desarrollar una estrategia para intervenir en la organización sistema cliente a fin de desarrollar en sus líderes las competencias propias relacionadas con el estilo de Liderazgo Constructor basado en el coaching ejecutivo.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Diseñar la estructura de un programa estratégico de intervención basado en el coaching ejecutivo a fin de reforzar el estilo de Liderazgo Constructor en el Director de la organización del sistema cliente.
- Diseñar la estructura de un programa estratégico de intervención basado en el coaching ejecutivo a fin de migrar de un estilo de Liderazgo Sinergista a un estilo de Liderazgo Constructor en el Gerente General de la organización del sistema cliente.

Capítulo II

Marco Organizacional

2.1 Historia de la Organización

En el año 2011, a dos jóvenes emprendedores venezolanos, Juan Andrés Cisneros y Luis Guillermo Cisneros, uno de ellos estudiando, para ese momento, en Brasil y el otro estudiando en Estados Unidos, se les ocurrió la idea de formar una organización, llamada Group Delos, dedicada a realizar eventos corporativos para grandes y medianas empresas a nivel nacional, sobre temas de interés general y de actualidad en nuestro país que exigían una adaptación continua dada la dinámica nacional. Ese mismo año, al regresar a Venezuela, decidieron dar inicio a su sueño empresarial.

En su primer evento, denominado World Innovation Forum, trataron temas relacionados con la innovación y los negocios, en él pudieron contar con la excelencia y el profesionalismo de destacados expertos de la opinión pública venezolana e internacional.

Siguiendo con los eventos, a finales del año 2011, llevaron a cabo el World Business Forum en Venezuela, el evento de negocios más grande de los Estados Unidos, donde abordaron temas enfocados en el management y el liderazgo. Dicho evento contó con la participación de 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 la búsqueda del éxito.

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

Otro de sus eventos más resaltantes fue 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

- 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 para que sea de beneficio para nuestros clientes.

- Entender que en 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. (Event Delos, 2014)

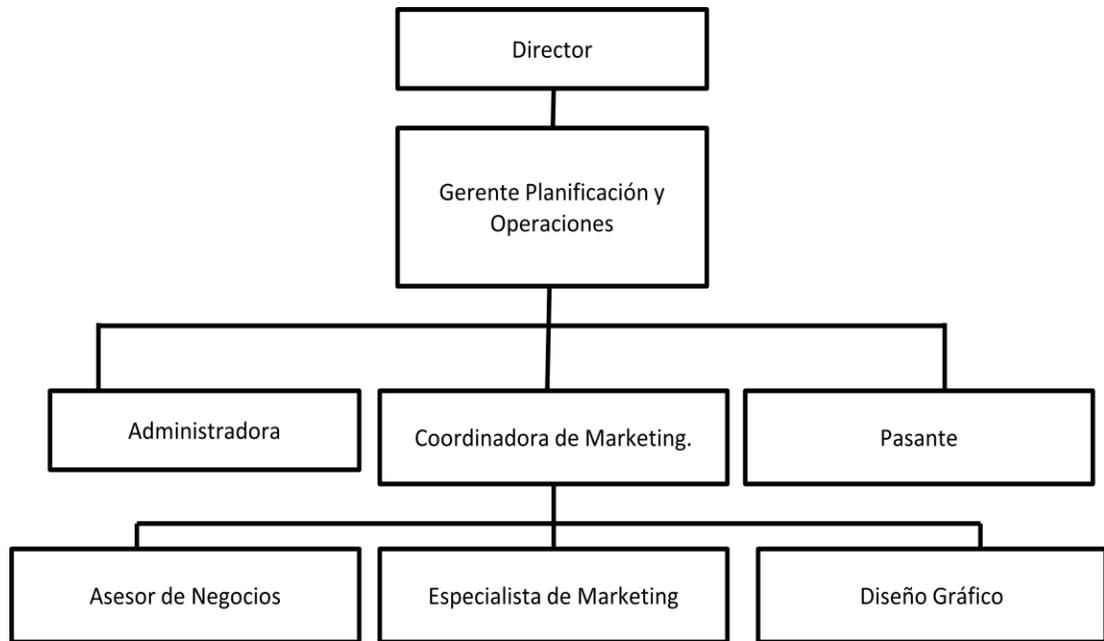
2.4 Objetivos

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. (Event Delos, 2014)

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 con WOBITV, un canal que expone y presenta los negocios de una manera desafiante, inspiradora y entretenida, se trabaja con un 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

3.1 Antecedentes de la Investigación

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica de investigaciones que trataran el tema del liderazgo organizacional y la importancia del mismo, las mismas se detallan a continuación:

Para (Marín, 1988), de la gama de posiciones que se han generalizado en las empresas modernas, la de gerente y supervisor se repiten con mayor frecuencia, dado que su utilidad para las organizaciones reside en que hacen posible dividir las funciones que se requieran en la misma, bien sea como línea o staff. Las responsabilidades del gerente o supervisor se pueden comprender en su mínima expresión, dentro de los términos: organización, dirección y control de los recursos materiales y humanos que le han sido delegados, por niveles jerárquicos superiores, para cumplir con los objetivos prefijados por éstos.

Para (Carpio, 2009), su trabajo de grado profundizaría en el entendimiento del liderazgo a fin de tener claro lo que se debe o no se debe promover, reforzar o desacelerar, todo ello aunado a los procesos de toma de decisiones y/o resolución de problemas que se generan por la diferencia de perspectiva y de significado sobre lo que es importante hacer, así como los comportamientos que deben ser reforzados positiva o negativamente día a día en todos los estados de la organización. Los estilos de liderazgo y la toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Liderazgo

El liderazgo es un concepto ampliamente estudiado por la academia que cobra cada vez más importancia porque son muchos los que se declaran iniciadores de tendencias, corrientes, teorías o movimientos y que apuntan a ganar adeptos en la sociedad o la comunidad en la que se

centran. Los orígenes del liderazgo pueden ser religiosos, académicos, científicos, políticos, empresariales, gremiales y organizacionales, entre muchos otros.

Se podría decir que el liderazgo surge frente a una situación particular que requiere de un individuo que tome la iniciativa y resuelva un problema, o de la necesidad de contar con un plan de acción que deleve un mejor porvenir hacia aquellos que esperan. (Cardona, 2012)

El liderazgo empresarial tiene que hacer frente a una serie de limitaciones susceptibles de trabar la debida atención que se ha de prestar a las necesidades del grupo humano y la propia organización. Al plantearse sus objetivos, la empresa requiere de ejecutores que apliquen cabalmente los planes de acción que ha propuesto la alta gerencia, originándose así un espectro más cerrado. Como consecuencia de ello, el liderazgo se desdibuja y se circunscribe al mero cumplimiento de las exigencias de la organización, sin incentivar la exploración de las cualidades y destrezas de sus miembros en los distintos niveles de la empresa. En esta situación, es posible que la empresa esté desaprovechando tales destrezas, lo que le impediría mejorar los diferentes procesos y, por ende, operar con más eficiencia.

Somos seres humanos y construimos nuestro presente a partir de convicciones y creencias. La convicción en una empresa, sobre todo en el mundo occidental, tiene preestablecido que lo importante es ganar dinero: el famoso economista y premio nobel, Milton Friedman, lo señalaba de esta manera. Dicha presión sobre quienes ostentan cargos directivos, hace que sus acciones estén enmarcadas en el espíritu neoliberal de la libre oferta y demanda. Esto explica la actitud de algunos directivos, empeñados en alcanzar los objetivos, no importando cómo ni con quién. (Cardona, 2012)

No es lo mismo “dirigir” que “liderar”. Mientras el concepto de Dirigir (directivo/mando) tiene las connotaciones de autoridad y poder, Liderar no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la Influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge, como consecuencia, de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás. Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo o mando, sin

embargo, difícilmente será un directivo/mando eficaz sino es, al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona. (Palomo, 2013)

La principal característica de un “gestor de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del directivo (directivo-ejecutivo), con las del líder (directivo/líder). En otras palabras, es alguien que sabrá combinar de forma extraordinaria una serie de competencias y el compromiso emocional necesario. La consecuencia es que conseguirá los resultados, bien sea de carácter organizacional (estratégico), de equipo o individuales, por encima de lo esperado. (Palomo, 2013)

Miller L. (1990) señala que la confianza es un factor insustituible en el liderazgo. No le faltan razones para calificar a la confianza como factor esencial en el líder, sino, además, como primera piedra o piedra clave del liderazgo. “El liderazgo requiere de seguidores y el acto de seguir es un acto de confianza y de fe en el líder, y esa fe sólo puede generarse si los líderes actúan con integridad” (Miller L. , 1990)

En efecto, el proceso de la confianza inicia con la integridad del líder. Debe ganarse la confianza de aquellos que han de trabajar con él. “Ni me seguirán, ni podrán venir conmigo, ni yo podré ir con ellos, si no me gano su confianza” (Miller L. , 1990). Parece ser que el acto de ganar la confianza se centra bien en la manera de ejercer el acto, bien en la persona de aquél cuya confianza debo ganarme. (Miller L. , 1990)

La confianza es un componente irremplazable del liderazgo y por ello se deben analizar con sumo cuidado los sentimientos, afectos, emociones y pasiones. Sin embargo, cabe destacar que la confianza no es un afecto más. Ella abarca la inteligencia y la voluntad, así como también cualesquiera demostraciones afectivas. No obstante, al referirse la confianza a la persona entera, no hay que dejar de lado los afectos. Por eso mismo, tampoco se pueden dejar por fuera los comportamientos observables y acostumbrados que hacen posible el éxito personal. La evaluación de competencias toma en cuenta aptitudes, conocimientos, actitudes y rasgos de la personalidad. En consecuencia, sería una equivocación dejar a un lado lo voluntario para priorizar lo afectivo porque en la voluntad es donde radica el compromiso.

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. (Miller, s/f)

La Teoría del Ciclo Vital Corporativo muestra una explicación de los estados naturales de evolución de las empresas y de sus líderes, a medida que van enfrentándose a los retos que habitualmente se plantean según madura la explotación. (Miller L. M., 1990)

Miller (1990) fundamenta su teoría en el estudio comparativo del liderazgo a través de la historia humana, que suministra una interpretación de los fenómenos de burocratización y alienación de las élites del gobierno y de la sociedad. Dicha teoría culmina en una Ley del Sinergismo, que a su entender, aporta la esperanza de controlar las fuerzas espirituales y materiales de la empresa o de la sociedad. Al romper el patrón cíclico, los líderes podrán elevar la institución o la cultura a niveles superiores de crecimiento y desarrollo vital.

Miller (1990) identificó siete estados de la vida corporativa, y los siete estilos de liderazgo que predominan durante cada uno de dichos estados:

1. Profeta: es el visionario que rompe moldes y concentra las energías humanas que impulsan a la compañía hacia adelante.
2. Bárbaro: el dominador de las crisis, el conquistador que sitúa la marcha de la institución en vías de crecimiento rápido.
3. Constructor y Explorador: son los que desarrollan los conocimientos y las estructuras que se precisan para el desarrollo, y los que realizan el paso del “orden y mando” a la colaboración.
4. Administrador: el que aporta la integración sistemática y estructural, y deja de poner el acento en la expansión para trasladarlo a la seguridad.
5. Burócrata: impone controles rígidos, crucifica y exilia a los nuevos profetas y bárbaros, acarrea la merma de la creatividad y de la expansión.
6. Aristócrata: heredero de la riqueza y alienado de quienes realizan el trabajo productivo, en él vemos el origen de la rebelión y la desintegración.

7. Sinergista: el mantenedor de los equilibrios, el que continúa el movimiento del progreso en las estructuras grandes y complejas, unificando y teniendo en cuenta las aportaciones diversas del Bárbaro, del Constructor y Explorador y del Administrador.

En cada uno de esos estados, y para cada estilo de liderazgo, van cristalizando, de una forma inevitable, unos desafíos. En la fase de crecimiento, los líderes hallan soluciones creativas para los mismos. Durante la decadencia reaccionan de manera mecánica, y recurren a las soluciones de eficacia probada en el pasado. (Miller L. M., 1990)

Las culturas, y las empresas sólo progresan mientras los líderes identifican los retos y encuentran esas soluciones creativas; la solución más afortunada no es la que conduce a una situación de tranquilidad, sino a un nivel de incitación superior, el cual demandará otra reacción creadora nueva. Ésa es, precisamente, la función esencial de los líderes. (Miller L. M., 1990)

Es clave comprender que las diferentes etapas del ciclo vital de una empresa exigen estilos de dirección diferentes. A veces es preciso ser duro y autoritario. Otras veces hay que crear consensos. En ciertas ocasiones, la organización debe ser atrevida y creativa; en otras, sus líderes deben ocuparse únicamente de procurar seguridad. Sin embargo, tal vez lo más importante sea identificar los momentos en que es más conveniente imprimirle nueva vida a la empresa y desviarla de su tendencia natural al declive.

A nivel organizacional, lo ideal es que el liderazgo sea situacional. El directivo verdaderamente excelente sabe actuar de maneras distintas según las situaciones a que se enfrenta. Seguramente no existe un directivo que encaje a la perfección en la descripción de ninguno de los estilos mencionados anteriormente, como tampoco una compañía encajará por completo en la descripción de cada una de las fases. Las personas podemos cambiar, modificar nuestro estilo a medida que maduramos y que la organización cambia. (Miller L. M., 1990)

La curva del ciclo vital es aquella que describe la marcha de una organización a través del proceso natural de crecimiento y decadencia. (Miller L. M., 1990)

Gráfico 1. Ciclo Vital de la Empresa.



Sobre el eje vertical proyectamos la salud de la cultura, definida como su capacidad para crear nueva riqueza y consolidar la existente. Y entendiendo la riqueza, no aquello que hace rico a un individuo o un grupo de individuos, como la riqueza verdadera, es decir, el agregado de bienes y servicios producidos en relación con los insumos, y en el mismo sentido en que se habla de riqueza nacional como el total de los bienes y servicios producidos per cápita. El eje horizontal, representa el proceso de maduración de la sociedad a lo largo del tiempo. (Miller L. M., 1990)

La creatividad, la capacidad de innovar, tanto en productos como en las maneras de mejorar la productividad y la calidad, es lo que determina el éxito competitivo. Los líderes deben ser creativos para que la organización así lo sea. Al mismo tiempo deben mantener el contacto con sus tropas, para forjar la unidad y dar lugar al propósito social común. (Miller L. M., 1990)

Los ciclos sucesivos de la vida empresarial son algo más que el auge y la decadencia de la estructura material de la corporación. Tales ciclos han de abordarse también como un medio que, con su propio descenso, imprime el impulso para elevarse aún más en fases ascendentes

posteriores de la carrera de la humanidad para así avanzar en el proceso de creación colectiva de la riqueza e integración de nuestra sociedad.

“El criterio del crecimiento... se halla más bien en un cambio progresivo de acento y en el traslado de la escena de acción desde este campo a otro... en este otro campo, las incitaciones no golpean desde el exterior, sino que surgen de dentro, y las respuestas victoriosas... se manifiestan en una autoarticulación o autodeterminación interna” Arnold Toynbee. (Miller L. M., 1990)

3.2.2 Liderazgo Constructor

Llega un momento en el ciclo, en el que las organizaciones tienen la necesidad de continuar creciendo hacia la fase de especialización, período durante el cual los sistemas y la estructura toman forma, y la organización madura. En este período el liderazgo ha de asumir un carácter diferente. Debe ser compartido, delegado, y operar cada vez más en colaboración. Los líderes tienen que continuar siendo creativos y ágiles, también necesitan disponer de un dominio cada vez más especializado de la producción, el servicio y las ventas. Durante este período de especialización, los líderes primordiales son los Constructores, los mismos forjarán las vías internas para una producción eficiente. (Miller L. M., 1990)

Son miles las empresas que tropiezan con la piedra de la transición entre una empresa innovadora y la compañía madura, puesto que no saben entender las nuevas exigencias que el crecimiento plantea. Durante los dos primeros estados del desarrollo, Profeta y Bárbaro, el crecimiento depende de en sumo grado del líder individual. Pero en el tercer estado, Constructor, el ambiente tanto interno como externo, se ha complicado en exceso y no admite ya la centralización absoluta de la toma de decisiones. Cuando la sociedad o empresa madura, cuando el argumento se complica, es imprescindible que salgan a escena estos personajes, aunque quizás no sean tan carismáticos. En esta etapa se necesita un líder que demuestre modestia y contención, que sirva para promover colaboraciones y consensos. (Miller L. M., 1990)

El ciclo de vida nunca es una curva geométrica perfecta. El avance real de las compañías, como el de las civilizaciones, es irregular, con temporadas de estancamiento, de gráfica plana, seguidas de súbitas explosiones de actividad. De manera similar es posible que la corporación desmaye antes de entrar al tercer estado del desarrollo. El Profeta o Bárbaro, se aferra demasiado a la poltrona, se acostumbra al poder y al mando, y no supieron desarrollar una compañía grande y diversificada. En cambio, el liderazgo Constructor, supera la dependencia respecto a una personalidad completa, y prospera a medida que va construyendo centros de especialización. (Miller L. M., 1990)

El líder Constructor se encarga de que el producto sea fabricado, o el servicio suministrado al cliente. Por lo general se trata de una persona que ha madurado dentro de la organización. Ha sido testigo de la evolución del producto, desde la materia prima hasta el artículo terminado. Tiene una relación inmediata, visual y táctil, con el trabajo. Los conceptos abstractos, los planes y las estrategias son las preocupaciones irrelevantes de gente sin nada mejor en que ocuparse. (Miller L. M., 1990)

Puede que el Constructor mantenga todavía cierto contacto con la visión a largo plazo del Profeta pero, por lo general, su orientación mira al corto plazo. ¿Qué decían los números ayer, y qué van a decir mañana? No es que no le importen los intereses a largo plazo, sino que su mentalidad está condicionada por los años dedicados a la empresa. (Miller L. M., 1990)

Todo Constructor tiene un fuerte componente de Bárbaro. Cuando uno dirige una fabricación pequeña, que es como empiezan su carrera casi todos los Constructores, se puede predicar con el ejemplo. Cuando el Constructor supera la jefatura de producción y resulta promovido a la dirección, entra en un mundo en donde las decisiones se basan en cuestiones, conceptos y estrategias de carácter abstracto. En ese mundo se necesita un esfuerzo coordinado entre gerentes y grupos con diversos intereses, planteamientos y prioridades. Estos puntos de vista “ajenos”, al Constructor pueden parecerle una insubordinación, y quizá recaiga en su estilo de Bárbaro para tratar de imponerse. La promoción le supone al Constructor la necesidad de cambiar de mentalidad, y eso a una edad en que tal cambio resulta muy difícil para muchos. (Miller L. M., 1990)

En el nuevo estado en que nos vemos, la naturaleza de la motivación cambia. Al no escatimarse compensaciones personales, e incluso lujos, surge la cuestión: ¿qué debe inspirar a nuestros líderes, la riqueza material o la voluntad de servicio?. Este dilema se presenta de igual manera en las empresas que en las civilizaciones. Parece claro que en liderazgo Constructor intervienen ambos motivos, el material y el espiritual. Algunos trabajarán sólo por el dinero, mientras que a otros les importará la causa por encima de todo. La misión del líder consiste en lograr un equilibrio entre ambas motivaciones, ya que ese equilibrio, en último término, sirve a la expansión y al progreso de la compañía o de la civilización. (Miller L. M., 1990)

Quizás usted sea un Constructor si: (Miller L. M., 1990)

- Disfruta con el trabajo “verdadero” de su empresa, consistente en fabricar el producto o suministrar el servicio.
- Le gusta que se mida el resultado de su trabajo.
- Le gusta tomar las decisiones con prontitud, actuar y ver los resultados en seguida.
- Sabe que usted no es un visionario ni pierde el tiempo soñando acerca del futuro.
- No le gustan las comisiones ni perder el tiempo sentado y hablando.

El estado de desarrollo que corresponde al Constructor es diferente a los demás. En este estado, el líder tiene que ganarse la ayuda y la aprobación de los demás, debe tener la disposición a entablar compromisos aceptando condiciones menos ideales para una misión y, necesita tener el conocimiento experto y la aptitud técnica para que el proceso no se detenga. Son afortunadas las corporaciones que pueden expansionarse bajo la dirección de unos líderes con este temple. (Miller L. M., 1990)

Como especialistas en producción y en ventas, los Constructores son los principales responsables del desarrollo de la compañía. Sus organizaciones especializadas y su aptitud para coordinar, consultar y cooperar, son las cualidades de liderazgo cuyo resultado es el crecimiento. Cuando estas cualidades se dan por supuestas, la cultura o la empresa, se degenera. Cuando una organización burocrática se revigora, ello sucede gracias a que dichas cualidades retornan al estilo predominante de la dirección. (Miller L. M., 1990)

La genialidad de los Constructores radica en trabajar sobre una técnica complicada para incorporarla a sus productos o servicios y lograr que su funcionamiento sea tan sencillo como apretar un solo botón. Se trata de aportar una atención obsesiva a todos los detalles del proceso de diseño y fabricación. Adicionalmente a esto, se debe tomar en cuenta innovadores sistemas de comercialización, puesto que un producto único demanda de un planteamiento comercial único, viéndolo como que un nuevo reto exige también una nueva reacción. (Miller L. M., 1990)

Si usted trabaja para un Constructor: (Miller L. M., 1990)

- Ha de tener unos objetivos claros y concretos, reflejados por escrito. El Constructor odia las empresas y opina que usted debe tener trazado un plan de sus actividades.
- Tal vez haya observado que no es el mejor comunicador del mundo. Ayúdele iniciando usted la comunicación, no espere a que él lo haga.
- No espere demasiado “estímulo de refuerzo positivo”. Para él, las satisfacciones consisten en la calidad de los productos que salen por la puerta, así como en el volumen de los mismos, y piensa que usted debe opinar igual.
- Él aprecia la calidad, pero dentro de ciertos límites. Aprecia más que se le señalen mejores maneras de hacer las cosas. Le interesa más el “cómo” que el “qué” o incluso el “porqué”.

Si tiene a un Constructor trabajando para usted: (Miller L. M., 1990)

- Asegúrese de que las evaluaciones que le lleguen no se funden por completo en el corto plazo. Él tiende ya hacia esa dirección; necesita que usted le ayude a pensar con más perspectiva.
- Es posible que no entienda la necesidad de que las decisiones se tomen con la participación de algunos subordinados.
- No le premie por los resultados obtenidos, sino por las mejoras que haya introducido en los procesos.

- No le abrume con una plantilla numerosa de ayudantes y adjuntos. A él le gusta ser el dueño de su tingladero, con el mayor grado posible de autonomía. Concédale el mérito de las mejoras y ofrézcale ayuda, pero no se la imponga.

Se está en estado Constructor cuando se desarrollan aptitudes cada vez más especializadas que desembocarán en una organización cada vez más diferenciada. El departamento de administración comercial será distinto del de ventas, así como el departamento de organización de taller será diferente del departamento de fabricación, articulándose cada una de estas funciones en servicios separados.

Además de esta separación de funciones (la división horizontal en el seno de la compañía) se producirá también una diferencia vertical. En esta fase vemos como van formándose las jerarquías. Para observar esta división basta con fijarse en el tipo de edificio en donde la organización tiene su sede. (Miller L. M., 1990)

La organización innovadora de fundación reciente suele disponer de un edificio de planta baja con pocas diferencias en el tamaño o en la dotación de los despachos. La organización es sencilla, y así resulta el edificio que le sirve de casa. Pero cuando entran en el tercer estado de desarrollo, los edificios como las organizaciones mismas, se vuelven más complicados. Su tamaño aumenta, y la categoría del ocupante de un despacho se deduce de los metros cuadrados, del mobiliario y de los medios puestos a su disposición. Se encuentran también locales de uso especializado. (Miller L. M., 1990)

La división del trabajo especializado es fundamental para obtener las ventajas competitivas de eficiencia, fabricación en masa y economía de distribución. Durante esta tercera fase, se lucha contra una competencia más nutrida y la rivalidad se centra en aspectos cada vez más esotéricos, de manera que la victoria no depende ya tanto de la innovación como de las mejoras de calidad y coste. La estructura de creciente especialización es la respuesta a ese desafío. (Miller L. M., 1990)

Con la especialización va emparejada la pérdida de unidad social. En los comienzos de una empresa, cuando todo es lucha por la supervivencia, la unidad se haya casi garantizada. Todos colaboran a un fin común. En cambio, ahora hemos separado a la gente en funciones. El designio general no es tan evidente para el jefe de uno de los varios departamentos de producción, convertido en un pequeño engranaje de los muchos que contribuyen a la misión social colectiva. La argamasa que servía para unir a esa sociedad está presente todavía, pero el individualismo empieza a calar. (Miller L. M., 1990)

La especialización es útil porque ayuda a la organización a enfocarse en problemas concretos. Sin embargo, con el pasar del tiempo, las disciplinas se centran en un campo del conocimiento tan estrecho que tocan lo trivial, al tiempo que se apartan cada vez más de cualquier propósito de interés general. En este caso, mantener los designios y la cohesión social requiere una acción deliberada de la gerencia. La empresa ha de lograr integrar la técnica, los conocimientos profesionales, los mercados, los aspectos financieros y las comunicaciones. El líder tiene que dialogar con todas las fuerzas rivales internas y hacer que comprendan que están interconectadas y son interdependientes.

Paul Lawrence y Jay Lorsch, profesores de Harvard, han estudiado la naturaleza de la diferenciación y la integración. Señalan que esa especialización implica, no sólo una diferenciación orgánica, sino, además, diferencias de actitud y comportamiento, es decir, en la cultura de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación de ésta más discrepan las actitudes y más difícil resulta la integración. Según sus teorías, las organizaciones eficaces gozarían de niveles de diferenciación adecuados al medio ambiente, y al mismo tiempo, de una integración relativamente efectiva. (Miller L. M., 1990)

El éxito de la integración guarda una relación directa con la capacidad del dirigente para solventar con eficacia los conflictos interdepartamentales. En las mejores organizaciones, los jefes se deben mostrar hábiles en la resolución de conflictos entre personas de diferentes orientaciones. (Miller L. M., 1990)

A medida que la compañía madura, irá desarrollando productos diversos que llamarán la atención a clientes no menos diversos. Según va avanzando este proceso, va generando saberes especializados y va diferenciando la organización. Es entonces cuando hace falta un nivel de integración más elevado. (Miller L. M., 1990)

El crecimiento que conduce a la diferenciación, va, con frecuencia, en detrimento de la calidad. Los directivos, obsesionados por aumentar la producción, siguen compartimentando funciones y personas en nombre de la eficacia, lo que es destructivo para la motivación y el sentido de la responsabilidad. El empleado pierde la orientación, olvida que su misión consiste en servir a un cliente. (Miller L. M., 1990)

En el tercer estado de desarrollo, todo el mundo se pone a pensar en qué deberían hacer para mejorar las cosas. Con este cambio de enfoque, la organización se ve en la necesidad de adoptar un nuevo estilo directivo. Dado que la persona que más sabe de comercializar uno de los productos de la compañía se encuentra quizás tres niveles jerárquicos por debajo del director general, entonces ya no tiene sentido que todo gire alrededor de una dirección centralizada. Ese líder centralizado está demasiado lejos de donde suceden las cosas como para poder tomar decisiones eficaces. (Miller L. M., 1990)

Ahora la delegación de atribuciones y la elaboración de consensos, o la toma de decisiones en grupo, quedan como único sistema para alcanzar decisiones eficaces que integren los saberes de los diferentes expertos especializados. En este estado, el mando debe volverse consultivo, el líder debe actuar como un consejero y al mismo tiempo, saber escuchar y expresar recomendaciones o sugerencias; sólo en momentos de crisis es que podrá recurrir a un tipo de mando más autoritario. (Miller L. M., 1990)

Su organización está en la era de los Constructores si: (Miller L. M., 1990)

- Sus productos o servicios han dado ya pruebas de su ventaja competitiva y la empresa crece con rapidez.

- Además ha entrado en una zona de rentabilidad, puede permitirse el lujo de tener un Estado Mayor, y empiezan a implantarse sistemas de gestión.
- Se contrata a más personal, y las nuevas plazas son para tareas cada vez más especializadas.
- El nivel de confianza en el futuro es alto.

Puede que el tercer estado del ciclo de vida organizacional sea la mejor época de la vida de una empresa. Aún están presentes la oportunidad y la emoción del progreso, sin que se hayan empezado a manifestar los achaques de la edad. La gerencia tiene la certeza de andar por buen rumbo. En este punto, el reto es contribuir a que la compañía alcance la madurez preservando su energía y creatividad juvenil. En efecto, se trata de desarrollar una organización con tareas claramente diferenciadas y, a la vez, preservar la unión que existe en su seno.

La empresa joven se centra en un mercado específico, el cual suele ser muy reducido. Su misión es desarrollar todo el potencial del producto y canalizar su expansión. En esta etapa de vida organizacional, la empresa ha de competir en términos de costos y calidad y debe invertir dinero y esfuerzos en lograr ser eficiente a nivel económico. Para alcanzar el equilibrio requerido en esta etapa de vida organizacional, es menester montar una estructura administrativa eficaz que aporte permanentemente la información necesaria para determinar si la compañía se está apartando de sus propósitos.

En este punto del ciclo de vida organizacional, el crecimiento de la organización depende de la capacidad de sus dirigentes para seguir desarrollando respuestas creativas ante los nuevos desafíos. Los líderes más admirados, son aquellos que preservan su capacidad creadora disfrutando con moderación de los frutos de su éxito. (Miller L. M., 1990)

3.2.3 Aprendizaje en Adultos

Según la opinión de Kolb, el aprendizaje en adultos consta de cuatro fases: experiencia inicial, conceptualización, interiorización y aplicación práctica. (Mínguez, 2003)

- **Experiencia inicial:**

En cualquier actividad de formación empresarial en la que intervengan adultos, lo primero que hay que tener en cuenta es la necesidad que tiene esta persona de realizar la actividad objeto de aprendizaje. En otras palabras, la experimentación por sí mismos al momento de realizar alguna actividad es algo fundamental para que los adultos aprendan.

- **Conceptualización:**

Aquí se trata de realizar una operación mental a través de la cual se logra llegar a una primera diferenciación entre objetos y a una posterior relación entre los mismos. Es el concepto que logra tener el individuo por sí mismo sobre el aprendizaje que está recibiendo.

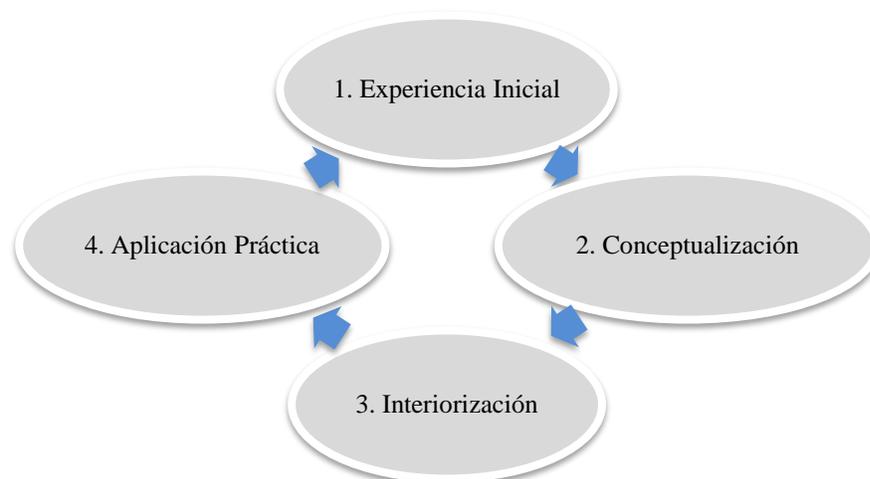
- **Interiorización:**

Es el proceso de asimilación a través del cual se incorpora a nuestro bagaje de conocimientos una serie de conductas laborales que se aplican en nuestro puesto de trabajo. En los adultos, la única manera de interiorizar los conceptos es cuando descubren por sí mismos la razón por la que se hacen las cosas.

- **Aplicación Práctica:**

Es cuando el adulto pone en práctica las conductas laborales aprendidas e interiorizadas a fin de lograr un mejor rendimiento. Aquí culmina el proceso de aprendizaje en adultos.

Gráfico 2. Ciclo de Aprendizaje en Adultos según Kolb.



El aprendizaje es un círculo que se realimenta internamente y que nos permite avanzar profesional e intelectualmente durante toda nuestra vida. Desde una perspectiva conductual, los adultos aprenden a través de la experiencia. (Mínguez, 2003)

3.2.4 Coaching

El coaching, tal y como lo define la ICF (International Coach Federation), es una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. (Carril, 2008)

El papel del entrenador (Coach) es ayudar a conseguir los objetivos, no se trata de dirigir o controlar, se trata de orientar a los empresarios y ejecutivos en el desarrollo de sus potencialidades: escuchándolos, reforzándolos y acompañándolos en la búsqueda y creación de nuevas habilidades y destrezas. (Prieto, 2012)

La labor del entrenamiento en Coaching incluye áreas de comunicación, negociación, solución de conflictos, gestión del desempeño, toma de decisiones, planeación estratégica, desarrollo profesional, trabajo en equipo, manejo del cambio y control del estrés. A su vez, busca cambiar o reforzar el estilo directivo y de liderazgo para adecuarlo a las exigencias del servicio a clientes internos y externos. (Prieto, 2012)

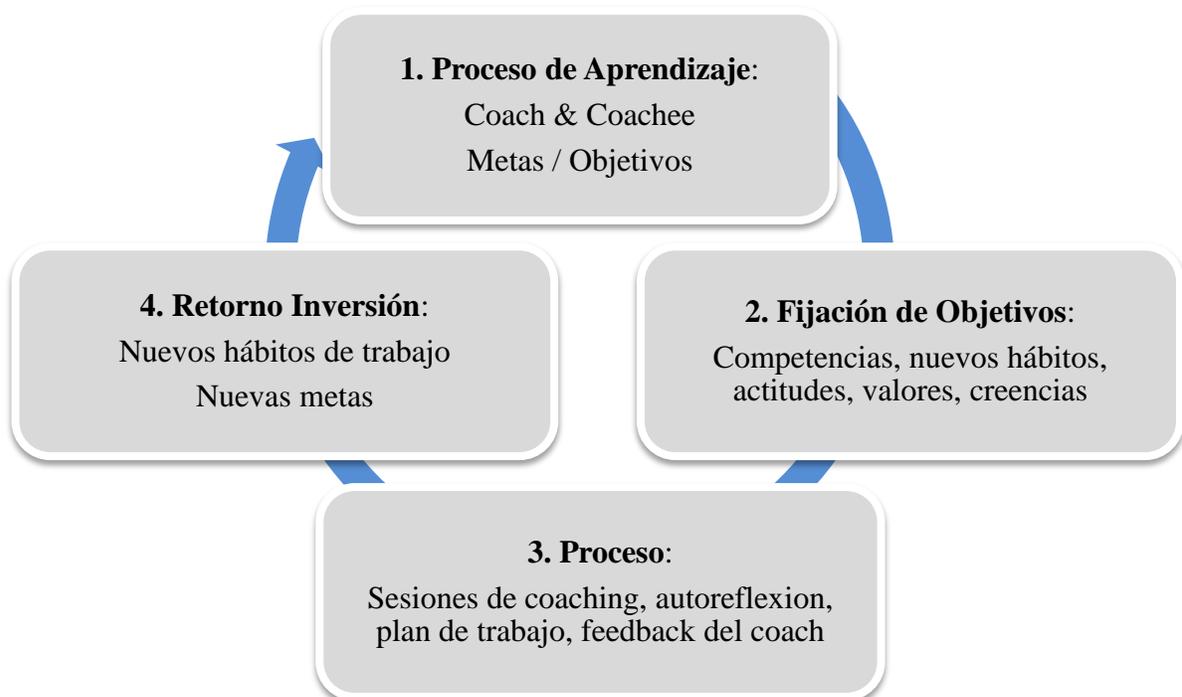
Según el Coaching Study Group (2005), existe una serie de puntos que resultan ser mandamientos tanto para el Coach como para el Coachee y que nunca deben faltar en un buen proceso de coaching: (Prieto, 2012)

- Poner todos sus conocimientos y experiencias al servicio de la persona.
- Ser sincero dentro de las normas de educación.
- No manejar agendas ocultas.
- Tener absoluta confidencialidad.
- No aceptar presiones para revelar datos.

- Discreción total con los asesorados.
- Dedicar tiempo suficiente a los pupilos.
- Estar siempre a disposición.
- No aprovecharse de la información.
- No juzgar a nadie.

El Coach de empresarios promueve y estimula la autoexpresión y la autoestima y explora las posibilidades de crecimiento y desarrollo personal de los directivos para aprovechar todo eso en beneficio de la organización. (Prieto, 2012)

Gráfico 3. Proceso de Coaching.



3.2.5 Coaching Ejecutivo

El coaching ejecutivo, siendo un coaching individual, se especializa en facilitar a quienes tienen cargos de responsabilidad en sus distintos niveles de la organización para que logren sus objetivos. Implica un espacio amplio de dominios de intervención: desde los relacionados con lo personal hasta los de impacto inmediato en la realidad organizacional. (Muradep, 2012)

El coaching se focaliza en el individuo y su relación con el contexto, trabajando sobre sus habilidades, competencias y limitaciones. Su historia personal, creencias y valores son la base fundamental de su manera de actuar y, por lo tanto, de su desempeño. (Muradep, 2012)

El coach guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere alcanzar y ejercer los cambios que necesita. El coach colabora para que las personas sean un observador distinto, orientándolas hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser y de enfrentarse al mundo. Para facilitar el cambio, el coach domina el arte de hacer preguntas, sabe indagar y escuchar, esto le permite obtener información precisa y de alta calidad, conectar el lenguaje con la experiencia y encontrar opciones. En definitiva, le permite hacer las preguntas indicadas que desconcierten y reencuadren la dificultad expresada por el cliente, preguntas que le permitirán recuperar datos del contexto. La pregunta es el elemento fundamental de este proceso ya que, a partir de ella, el coach consigue que el cliente reestructure su visión de la realidad, profundizando en su persona y descubriendo valores que antes no habían sido percibidos. (Muradep, 2012)

Es importante recalcar que el coach no tiene un rumbo prefijado, sino que lo va descubriendo poco a poco mientras va trabajando con el cliente. No es mejor coach el que tiene una visión previa acerca del camino a recorrer, sino el que tiene las competencias para explorar, indagar, un terreno incierto, sólo sabiendo que debe ir desde el estado actual conocido (lo que siempre se ha hecho), hacia el estado deseado, capaz de ofrecer alternativas y opciones. (Muradep, 2012)

Un coach sabe escuchar y verificar la escucha. En las historias o relatos del cliente, el coach va descubriendo cuál es la interpretación que éste le da a los hechos o experiencias. Durante la escucha el coach percibe, no solamente la interpretación sino también las inquietudes y las necesidades que éste tiene. A la vez, al percibir su corporalidad, el coach detecta también su estado emocional, de esta manera descubre la manera que tiene el cliente de observar el mundo y puede intervenir de manera efectiva. (Muradep, 2012)

Es a través de las distintas técnicas (según el modelo aplicado) como el coach puede darle sentido a la función del directivo, para crear la realidad y las metas que desea conseguir. Para llevar a cabo el proceso de Coaching Ejecutivo, se utilizó como base el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007).

3.2.6 Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007)

Es un modelo de seguimiento basado en programas de formación del ejecutivo. La razón del seguimiento es determinar la efectividad de una acción formativa. Al planificar e implementar una acción formativa eficaz, es necesario considerar cuidadosamente cada uno de los siguientes factores: (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007)

- *Determinación de las necesidades:*

Si se pretende que las acciones formativas sean efectivas, deben satisfacer las necesidades de los participantes. Es posible preguntar a los participantes, jefes y gerentes, mediante un formulario de encuesta sencillo que proporcione la información requerida de una manera eficiente.

- *Fijación de objetivos:*

Una vez que se han determinado las necesidades, es necesario fijar los objetivos. Los objetivos deben fijarse para tres aspectos distintos de la acción formativa y en el siguiente orden:

1. ¿Qué resultados tratamos de lograr?
2. ¿Qué conductas se necesitan para lograr estos resultados deseados?

3. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes son necesarios para lograr los resultados deseados?

- *Determinación de los contenidos:*

Las necesidades y los objetivos son factores fundamentales para determinar los contenidos. Los formadores deben hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué temas deben presentarse para satisfacer las necesidades y lograr los objetivos? Las respuestas a la pregunta determinarán las materias a impartir. En algunos casos, quizás sea necesario realizar algunas modificaciones dependiendo de las cualificaciones de los formadores que presentarán la acción formativa y del presupuesto de formación.

- *Selección de los participantes:*

Al seleccionar a los participantes, es necesario que todos los niveles de dirección puedan beneficiarse de las acciones formativas. Evidentemente, siempre ocurrirá que algunos participantes podrán beneficiarse más que otros.

- *Determinación del mejor plan de trabajo:*

El mejor plan de trabajo debe tener en cuenta tres elementos: los participantes, sus jefes y las mejores condiciones para el aprendizaje. Al mismo tiempo, es importante definir si se debe ofrecer la acción formativa en forma concentrada, por ejemplo, una semana completa de formación, o dividirla en varias semanas o meses. El plan de trabajo debe establecerse y comunicarse con mucha anticipación. La fecha y hora de la acción formativa se deben establecer según las necesidades y deseos de los participantes y de los facilitadores.

- *Selección de la infraestructura adecuada:*

Las instalaciones deben ser cómodas y adecuadas. Los factores negativos que se deben evitar comprenden: salas demasiado pequeñas, muebles incómodos, ruidos y otras distracciones, inconveniencias y temperaturas incómodas. Un factor importante a considerar es la disposición de refrigerios y pausas de descanso.

- *Selección de los formadores adecuados:*

Las cualificaciones de los formadores deben incluir: un conocimiento de la materia que van a impartir, el deseo de enseñar, la capacidad de comunicarse y la habilidad para hacer participar a las personas. También deben estar “orientados hacia el participante”, es decir, tener un intenso deseo de satisfacer las necesidades de los participantes. Es posible que los presupuestos limiten las posibilidades, por lo cual hay que pensar en la mejor relación costo-beneficio.

- *Selección y preparación de materiales audiovisuales:*

Un material audiovisual tiene dos propósitos: ayudar al líder a mantener el interés y lograr la comunicación. Algunos materiales, de unos cuantos minutos de duración, están diseñados para atraer el interés y divertir. El grado en que tales materiales deben convertirse en la característica principal de una acción formativa depende del conocimiento y habilidades del formador para desarrollar los contenidos de su propia materia.

- *Coordinación de la acción formativa:*

En ocasiones, el instructor coordina e imparte la formación; en otras, el instructor sólo imparte la formación y son otros los encargados de la coordinación de todo el proceso.

- *Seguimiento de la acción formativa:*

Para garantizar la efectividad de una acción formativa, es necesario poner énfasis y dedicar tiempo a la planificación e implementación de la acción formativa. Estos elementos son muy importantes si queremos asegurarnos de que, cuando se realice el seguimiento, los resultados sean positivos.

Adicionalmente, este modelo señala que el seguimiento del proceso de coaching se desempeña en cuatro niveles claves: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. Según se avanza de un nivel al siguiente, el proceso se hace más difícil y conlleva más tiempo, pero también proporciona

información más valiosa. Ningún nivel debería pasarse por alto sencillamente para llegar a aquél que el formador considere más importante. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007)

1. Reacción:

Este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Es importante obtener no sólo una reacción, sino una reacción positiva. Además, si los participantes no reaccionan de forma favorable, posiblemente no están motivados para aprender. Una reacción positiva puede no asegurar el aprendizaje, pero una reacción negativa, casi con certeza reduce la posibilidad de que ocurra.

2. Aprendizaje:

El aprendizaje se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa. En los cuatro niveles, el aprendizaje ha tenido lugar cuando ocurre uno o más de los siguientes factores: las actitudes han cambiado, el conocimiento ha incrementado, las habilidades han aumentado.

3. Conducta o Comportamiento:

Puede definirse como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. Para conseguir que el cambio ocurra, la acción formativa puede fomentar una actitud positiva hacia el cambio deseado mediante la enseñanza de las habilidades y conocimientos necesarios.

4. Resultados:

Pueden definirse como los resultados finales que ocurren debido a que los participantes han asistido a un curso de formación. Los resultados son la razón para tener acciones formativas. Es difícil, sino imposible, medir resultados finales de acciones formativas con temas como el liderazgo. Se puede hacer seguimiento de la conducta deseada, pero los resultados finales tienen que medirse en términos de mejoría en el desempeño de las conductas impartidas y una mejoría en la calidad de vida en el trabajo.

3.2.7 Estrategia

“Según Chandler (1962) la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

“Según Andrews (1969) la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

3.2.8 Plan o Programa Estratégico

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. (Martínez & Gutiérrez, 2005)

La idea del plan estratégico debe surgir de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito, en función de la estructura de la sociedad. En ocasiones, la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente. (Martínez & Gutiérrez, 2005)

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

Gráfico 4. Fases del Plan Estratégico



Capítulo IV

Marco Metodológico

En el presente capítulo se explicarán detalles de la realización de la investigación, tales como: metodología, tipo o diseño de investigación, unidad de análisis, población de estudio, proceso de recolección, interpretación y análisis de los datos.

4.1 Tipo de Investigación

4.1.1 Según su finalidad

El presente estudio corresponde a una investigación, según su finalidad, aplicada. La misma buscó confrontar la teoría con la realidad, ya que dependió de sus descubrimientos y aportes teóricos. Al mismo tiempo se utilizaron técnicas de muestreo y deducciones acerca de la población estudiada, teniendo como propósito dar solución a un problema mediante la aplicación de teorías. (Tamayo & Tamayo, El Proceso de la Investigación Científica, 2003)

El estudio se realizó bajo los parámetros de la Investigación – Desarrollo que, según lo establecido en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones. (Barrios, 2006)

La Investigación – Desarrollo “tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve” (Moreno, 1987, p.37).

4.1.2 Según la Fuente de los datos trabajados

Según la fuente de los datos trabajados, el estudio correspondió a una investigación primaria. La misma explica cuándo la recolección del material informativo se obtiene de las

mejores pruebas disponibles: testimonio de testigos oculares de los hechos pasados y objetos reales que se usaron en el pasado y que se pueden examinar ahora. Estas fuentes constituyen elementos básicos de la investigación. (Tamayo & Tamayo, El Proceso de la Investigación Científica, 2003)

4.1.3 Según el Objetivo de la Investigación

Según el objetivo de la investigación, se trató de una investigación Descriptiva. *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986).* Los estudios descriptivos miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. (Hernández Sampieri et al, 1997)

Los estudios descriptivos miden conceptos. Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. (Hernández Sampieri et al, 1997)

4.1.4 Según el momento en el que se recogen los datos

Según el momento en el que se recogen los datos, este tipo de investigación fue Transversal. Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri, Diseños no experimentales, s/f)

4.2 Variables: Definición Conceptual y Operacional

En el presente caso de estudio se estableció como variable el Liderazgo Constructor. Éste el tipo de líder que desarrolla en sus colaboradores las competencias y las estructuras que se precisan para el crecimiento organizacional, basándose en su autonomía y realizando la transición del control a la colaboración de manera tal que el proceso esté siempre orientado al logro. (Miller L. M., 1990)

El criterio para operar las variables estuvo centrado en la aplicación de estrategias exploratorias cualitativas propias del Coaching Ejecutivo basado en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007), como la observación y la entrevista en profundidad conjunto con el procesamiento de los datos obtenidos.

Para este diseño la variable será operada desde la técnica del Coaching, centrada en una metodología de investigación cualitativa que combina técnicas de entrevista en profundidad e historia de vida.

De dicha variable de estudio, se derivaron las siguientes dimensiones: (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Definición Operacional - Liderazgo Constructor

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
<p><u>Líder Constructor:</u> Es el tipo de líder que desarrolla en sus colaboradores las competencias y las estructuras que se precisan para el crecimiento organizacional, basándose en su autonomía y realizando la transición del control a la colaboración de manera tal que el proceso esté siempre orientado al logro. (Miller L. M., 1990)</p>	<p><u>Desarrollador del liderazgo en los colaboradores:</u> Se asegura que la organización cuente con colaboradores que posean las competencias necesarias a largo plazo para que su estrategia tenga éxito en el futuro. (Ulrich et al, 2009)</p>	<p><u>Delega:</u> asigna funciones a sus colaboradores.</p>	<p>-Autopercepción del nivel de delegación. -Nivel de autoconciencia sobre los beneficios de delegar.</p>
		<p><u>Empodera:</u> desarrolla en los colaboradores la confianza en sus propias capacidades.</p>	<p>-Autopercepción sobre el nivel de confianza en los colaboradores. -Nivel de reconocimiento del desempeño de los colaboradores.</p>
	<p><u>Emprendedor autónomo:</u> La figura individual o colectiva que persigue el desarrollo de un proyecto empresarial a partir de un concepto generalmente innovador de producto o servicio. Adquiriendo y gestionando recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, minimizando el riesgo en cada etapa del proyecto, a través del análisis, la gestión y la creación de valor, y persiguiendo con el esfuerzo colectivo obtener una rentabilidad adecuada al uso de los recursos empleados. (García & Bòria, 2006)</p>	<p><u>Competencias relacionadas:</u> posee los conocimientos necesarios a fin de innovar en todo momento.</p>	<p>-Autopercepción sobre el poder de la innovación continua. -Nivel de reconocimiento sobre los beneficios de saber innovar.</p>
		<p><u>Enfoque a resultados:</u> gestiona recursos, persiguiendo obtener una rentabilidad adecuada.</p>	<p>-Autopercepción sobre la gestión de recursos disponibles. -Nivel de comprensión sobre los beneficios de estar siempre enfocado a resultados.</p>
	<p><u>Orientado al logro:</u> Es el grado en el que una persona desea alcanzar metas desafiantes, tener éxito en situaciones competitivas y obtener una retroalimentación clara en relación con su desempeño. (Fernández, 2010)</p>	<p><u>Desafiante:</u> dispuesto a asumir retos.</p>	<p>-Autopercepción sobre la capacidad de asumir retos. -Nivel de reconocimiento sobre los retos que pueden asumir a nivel organizacional.</p>
		<p><u>Genera estructuras:</u> claridad en la metodología a utilizar para llevar a cabo los proyectos.</p>	<p>-Autopercepción sobre el enfoque metodológico. -Nivel de autoconciencia sobre la claridad de sus propuestas.</p>

4.3 Técnicas de Análisis e Instrumentos

En este apartado se presentarán las técnicas utilizadas para el desarrollo del diseño instruccional en un marco estratégico. Seguidamente se presentarán los instrumentos de medición y finalmente las técnicas de análisis utilizadas a tal efecto.

4.3.1 Técnicas utilizadas para el diseño

- Estructura metodológica del coaching ejecutivo:

Se utilizó la técnica del coaching ejecutivo a fin de proporcionar las bases teóricas necesarias sobre el liderazgo constructor.

Un Coach no es un psicólogo, ni un terapeuta, ni un trainer. Simplemente ayuda al cliente a ponerse en acción desde el propio descubrimiento que él hace. La reflexión debe llevar a la acción. (Ferrer, 2010)

En el campo ejecutivo, se trata principalmente de un proceso para el desarrollo de habilidades directivas, previa diagnosis de sus capacidades y áreas de mejora. Cualquier cambio de comportamiento debe ser mantenido en el tiempo y debe ser acompañado por un coach a fin de que el mismo sea integrado como un hábito, llevando el esfuerzo inicial a conseguir los objetivos satisfactoriamente. (Ferrer, 2010)

La aplicación de esta técnica busca lo siguiente:

- Reforzar en el Director de la organización sistema cliente el estilo de Liderazgo Constructor que él ya presenta.
- Transformar conductas en el Gerente de Planificación y Operaciones a fin de que migre de un estilo de Liderazgo Sinergista a un estilo de Liderazgo Constructor.
- Alterar algunos patrones de conducta en los líderes a fin de que el equipo de trabajo sienta que hay un liderazgo presente.
- Reforzar en los líderes los temas de autoconcepto, autoimagen y autoestima.

- Proporcionar a los líderes las herramientas necesarias para que la interacción entre ellos sea fluida, cómoda y precisa, características propias de un líder constructor.

- **Diseño Instruccional:**

Para poder llevar a cabo la intervención propuesta se diseñó un programa estratégico basado en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007), el mismo permitiría reforzar o migrar, según fuera el caso, a un único estilo de liderazgo denominado: Constructor.

El diseño se separó en seis sesiones de coaching para ser aplicadas a los líderes de la organización sistema cliente. Cada una de las sesiones trataría cada sub-dimensión que compone el Liderazgo Constructor: delegación, empoderamiento, competencias relacionadas, enfoque a resultados, desafiante, generador de estructuras.

- **Técnicas de observación:**

La técnica de la observación es utilizada con el propósito de identificar en los líderes de la organización sistema cliente la proximidad que poseen en relación a las sub-dimensiones que describen a un Líder Constructor.

Esta técnica permite reconocer cuáles son los aspectos que están más sólidos y cuáles se deben trabajar con mayor profundidad a fin de ser reforzados en el líder de la organización sistema cliente.

4.3.2 Instrumentos de medición para realizar el diseño

Para poder llevar a cabo este proceso de intervención se propone utilizar los siguientes instrumentos:

- Instrumento de observación: (Ver Anexos - Tabla 5 y Tabla 6)

Los datos podrán ser recolectados a través de la técnica de la observación. La observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. (Tamayo & Tamayo, El Proceso de la Investigación Científica, 2001)

El instrumento de observación permitió identificar en los líderes de la organización sistema cliente la proximidad que poseen en relación a las sub-dimensiones que describen a un Líder Constructor. Esto proporcionaría un reconocimiento cercano acerca de los aspectos que estaban fuertes en el líder y los que había que trabajar en profundidad para poder estar orientados hacia la consecución de los objetivos pautados.

Para analizar los datos se utilizó la herramienta DOFA con el propósito de categorizar las observaciones. Es decir, los datos de la observación fueron integrados en las categorías: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El tipo de análisis de los datos fue cualitativo, con la técnica de análisis de contenido en torno a las categorías mencionadas (DOFA).

- Instrumento de medición “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico” según Lawrence Miller (1990): (Ver Anexos - Tabla 7)

Este instrumento se implementó, como pre-test, durante el proceso de diagnóstico dentro de la organización sistema cliente. Ello fue realizado por la consultora Rosa María Hernández (2014) con base en el modelo de Lawrence Miller (1990) “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico”. El mismo mostró como resultado que uno de los líderes de la organización poseía un estilo de Liderazgo Constructor mientras que el otro líder poseía un estilo de Liderazgo Sinergista. Por decisión de los líderes de la organización y por el ciclo de vida organizacional que enfrentarían posteriormente, ambos decidieron migrar a un único estilo de liderazgo denominado: Constructor.

Si en algún futuro se quisieran medir los resultados obtenidos posterior a las sesiones de coaching ejecutivo que se lleven a cabo con los líderes de la organización sistema cliente, sería conveniente implementar como post-test el mismo instrumento de Lawrence Miller (1990) con el objetivo de verificar que, efectivamente, los líderes de la organización hayan reforzado y migrado, respectivamente, a un estilo de Liderazgo Constructor según lo requerido por ellos. Es recomendable que la implementación del post-test se realice varios meses después de haber realizado las sesiones de coaching ejecutivo. Este período de tiempo permitirá notar un cambio

real en los líderes, puesto que los mismos habrán tenido tiempo suficiente para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante las sesiones de coaching ejecutivo.

- Instrumento de diseño instruccional - Guión de sesiones de coaching ejecutivo basado en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007):

Partiendo de los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico dentro de la organización sistema cliente realizado por la consultora Rosa María Hernández (2014) y, con base en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007), se diseñaron seis guiones de sesiones de coaching que permitirán trabajar los aspectos necesarios a fin de reforzar conductas propias del Liderazgo Constructor en los líderes de la organización sistema cliente.

Es importante destacar que, si bien se conoce de antemano que el tema a reforzar es el Liderazgo Constructor, no se tiene un rumbo prefijado. El rumbo se podrá ir modificando, según lo necesario, en la medida en que el coach vaya trabajando con el cliente. Lo importante en este caso, es que el coach tenga las competencias necesarias para explorar e indagar, sólo sabiendo que se debe ir del estado actual conocido al estado deseado.

Con la implementación de los tres instrumentos mencionados anteriormente se logra completar todo el diseño instruccional, siendo el mismo capaz de garantizar la óptima consecución de los objetivos, buscando reforzar o migrar a un único estilo de liderazgo denominado: Constructor. Los resultados mostrados en el presente proyecto provienen de la medición del diagnóstico dentro de la organización sistema cliente realizado por la consultora Rosa María Hernández (2014) con base en el modelo de Lawrence Miller (1990) “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico” y, los mismos se utilizaron como referencia para el diseño instruccional. Adicionalmente a esto, podrían resultar útiles para realizar mediciones después de la intervención organizacional.

4.4 Población y Muestra

Por población se entiende la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posean una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación. (Tamayo & Tamayo, El Proceso de la Investigación Científica, 2003)

Tabla 2. Población total de la organización sistema cliente

Nº	CARGO
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

El diseño de las sesiones de coaching creado en la presente investigación estuvo enfocado hacia una muestra intencional.

El muestreo intencional o selectivo se refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio, según la cual el investigador determina configurar una muestra inicial de informantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tópico a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar. En esta fase de muestreo, se contactan intencionalmente personas y grupos representativos de la comunidad que se crea están en condiciones de proporcionar la mayor cantidad de información y con quienes se revisa la relevancia de los posteriores temas a tratar. (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005)

La muestra intencional hacia quien fue enfocado el diseño fueron los líderes de la organización sistema cliente. El criterio de selección de la muestra intencional se basa en dos puntos: en primer lugar, los sujetos interesados en el proceso de intervención de cambio son precisamente los líderes de la organización y, en segundo lugar, son las personas a las cuales se debe capacitar a fin de que lleven adelante la organización según el ciclo de vida que estén afrontando.

Tabla 3. Muestra intencional de la organización sistema cliente

Nº	CARGO
1	Director
2	Gerente de Planificación y Operaciones

4.5 Procedimiento Efectuado

A continuación se detalla el procedimiento de intervención a seguir dentro de la organización sistema cliente con el propósito de alcanzar el objetivo general de esta investigación.

4.5.1 Análisis estratégico

Esta etapa consiste en analizar la información recolectada durante el proceso de diagnóstico dentro de la organización sistema cliente, realizado por la consultora Rosa María Hernández (2014), con base en el modelo de Lawrence Miller (1990) “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico”. Aunado a esto, se tomaron en consideración los requerimientos y las necesidades de cambio que presentaban los líderes y la capacidad de influencia del consultor dentro de la organización sistema cliente.

Por tal motivo, la consultora procedió a llevar a cabo la realización del diseño de un programa estratégico de intervención basado en el coaching ejecutivo a fin de reforzar o migrar, según fuera el caso, a un único estilo de liderazgo denominado: Constructor.

4.5.2 Diseño y programación de la estrategia

- Selección de la estrategia de cambio:

La técnica a utilizar es la del Coaching Ejecutivo a fin de proporcionar las bases teóricas necesarias para desarrollar, en los líderes de la organización sistema cliente, las competencias propias relacionadas con el estilo de Liderazgo Constructor.

- Diseño de los procedimientos e instrumentos:

El instrumento utilizado fueron guiones de sesiones de coaching ejecutivo basados en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007). Dicho modelo se encuentra explicado con detalle en el marco teórico de la presente investigación.

4.5.3 Implementación de la estrategia

La presente investigación parte del diagnóstico dentro de la organización sistema cliente, realizado por la consultora Rosa María Hernández (2014) con base en el modelo de Lawrence Miller (1990) “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico”. Es importante destacar que en esta etapa únicamente se proporcionan las instrucciones e instrumentaciones necesarias a fin de lograr los objetivos planteados a través del diseño de un programa estratégico de intervención.

Si en algún momento se llegara a poner en práctica el programa estratégico diseñado en el presente proyecto, sería conveniente estar vigilante ante los indicadores que se detallan a continuación:

- Nivel 1 - Reacción: Este nivel mide la reacción de los participantes ante la acción formativa. Es importante obtener no sólo una reacción, sino una reacción positiva
- Nivel 2 - Aprendizaje: Es la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa.
- Nivel 3 - Conducta o Comportamiento: Es la medida en que ocurre un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa.
- Nivel 4 - Resultados: Son los resultados finales que ocurren debido a la asistencia de los participantes a un curso de formación. Los resultados son la razón para tener acciones formativas.

Con el propósito de medir los indicadores mencionados anteriormente, se recomienda utilizar el instrumento de medición según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007). (Ver Anexos - Tabla 8)

4.6 Consideraciones Éticas

La información suministrada por la organización en el marco de la realización de la presente investigación fue tratada de manera secreta y confidencial. Asimismo, se garantiza que el presente diseño de intervención organizacional fue realizado como fiel reflejo de la realidad, siendo la aspiración que, al momento en que decida aplicarse el mismo, resulte útil a la organización sistema cliente. Adicionalmente, las citas tomadas de otros autores se rigieron por las normas APA, respetándose así plenamente los derechos de autor.

Capítulo V

Propuesta

En el presente capítulo se detalla el diseño de la estrategia para intervenir en la organización sistema cliente a fin de desarrollar en sus líderes las competencias propias relacionadas con el estilo de Liderazgo Constructor basado en el coaching ejecutivo, así como cualquier otro aspecto importante de la investigación.

En la elaboración del plan estratégico se pudieron distinguir tres etapas fundamentales:

Gráfico 4. Fases del Plan Estratégico



5.1. Análisis Estratégico

5.1.1 Diagnóstico

Para diseñar la estrategia de intervención a fin de desarrollar en los líderes las competencias propias relacionadas con el estilo de Liderazgo Constructor, se partió de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional realizado por la consultora Rosa María Hernández (2014) con base en el modelo de Lawrence Miller (1990) “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico”. El mismo mostró como resultado que uno de los líderes de la organización poseía un estilo de Liderazgo Constructor mientras que el otro líder poseía un estilo de Liderazgo Sinergista.

5.1.2 Necesidades de Cambio

El proceso de diagnóstico organizacional realizado por la consultora Rosa María Hernández (2014) inició con la aplicación de un cuestionario a la población total de la organización sistema cliente basado en el Modelo de Seis Cuadros de Marvin Weisbord (1976). El mismo permitió identificar ¿Dónde se debe buscar? y ¿Qué es lo que se debe buscar? para diagnosticar los problemas de la organización. Se gestionaron los puntos en común otorgados por cada uno de sus comentarios según cada ítem cuestionado: estructura, recompensas, objetivos, relaciones, mecanismos de ayuda y liderazgo. Se obtuvo como resultado que los colaboradores frecuentemente mencionaban insatisfacción y descontento en cuanto al manejo de las directrices y la toma de decisiones por parte de los líderes de la organización.

Las necesidades de cambio, en cuanto al estilo de liderazgo organizacional, se hicieron aún más evidentes en el momento en que se observó que los resultados del modelo de Lawrence Miller (1990) “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico” mostraron que la organización se encontraba en un ciclo de vida en el cual necesitaba líderes de tipo Constructor, capaces de poder guiar a la misma hacia la fase de especialización. Ambos líderes estuvieron de acuerdo con los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico y decidieron migrar a un único estilo de liderazgo denominado: Constructor.

Partiendo de los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico y, en función a la decisión de los líderes de la organización de migrar a un único estilo de liderazgo, se aplicó un instrumento denominado Guía de Observación (Pre-Test). Dicho instrumento de observación permitió identificar en los líderes de la organización sistema cliente la proximidad que poseen en relación a las sub-dimensiones que describen a un Líder Constructor. Esto proporcionaría un reconocimiento cercano acerca de los aspectos que estaban fuertes en el líder y los que había que reforzar. Dichos resultados fueron procesados y diagramados en la Matriz DOFA que se muestra a continuación y, esto sirvió como base para diseñar los guiones de las sesiones de coaching ejecutivo. (Ver Anexos – Tabla 5)

Tabla 4. Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Diversidad marcada de estilos de liderazgo entre los directivos de la organización.• Diversidad marcada en la forma de transmitir las directrices a sus colaboradores.• Falta de delegación en sus colaboradores.• Falta de empoderamiento en sus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• Disposición a seguir recomendaciones.• Disposición a trabajar en equipo.• Flexibles en cuanto al cambio.• Necesidad de que la organización esté capacitada para afrontar la siguiente etapa de especialización.

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Poseen las competencias relacionadas, a fin de innovar en todo momento.• Buscan la mejor manera de gestionar sus recursos, tanto humanos como económicos.• Disposición a asumir retos.• Generadores de estructuras, poseen claridad metodológica en lo que desean conseguir.	<ul style="list-style-type: none">• Falta claridad en cuanto al estilo de liderazgo necesario para la organización de acuerdo al ciclo de vida que está atravesando.• Diversidad marcada en cuanto al estilo de trabajo y de toma de decisiones por parte de los líderes.

5.2. Diseño y Programación

5.2.1 Selección de la Estrategia

La estrategia busca involucrar a los líderes de la organización sistema cliente y cumplir con los objetivos requeridos. A fin de tener éxito en la estrategia es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Conocer el concepto de estrategia:

Explicar a los líderes de la organización el plan de acción que se tenga estipulado a fin de que la compañía avance hacia una posición atractiva y desarrolle una ventaja competitiva

sustentable. Las ventajas competitivas se desarrollan a través del incremento del conocimiento o capital intelectual, las experiencias, la innovación y la motivación.

- Nivel de la organización donde aplica la estrategia:

La estrategia aplica a nivel gerencial e implica que los líderes de la organización tengan claras sus responsabilidades y obligaciones.

- Cómo debe pensar el estratega:

Los líderes de la organización deben ser capaces de tomar decisiones sinceras, desarrollar una retroalimentación efectiva con el consultor, ser inteligentes y analíticos, pero sobretodo deben tener una comunicación asertiva.

- Valoración de la estrategia:

En este punto se debe utilizar el marco para la valoración de la estrategia planteado por Jonhson y Scholes, en el cual los líderes deben:

- Identificar el contexto en el cual se encuentre la organización, cuál es la situación que está afrontando y hacia donde se quiere dirigir.
- Valorar la oportunidad, es decir, definir si la estrategia es útil en la situación que está afrontando la organización.
- Ponderar la estrategia a partir de una lista de variables estratégicas.
- Analizar la aceptabilidad y factibilidad de la estrategia.

Se propone implementar una estrategia de reeducación normativa, siendo la misma orientada al restablecimiento del sistema de valores socio-culturales y religiosos, para que las personas aprendan a realizar cambios por sí mismas.

El término “desarrollo de la organización” implica una estrategia de reeducación normativa, ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización, de modo que se puedan adaptar mejor al ritmo de cambio acelerado de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general. También incluye una reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio del cambio de las normas y del comportamiento. (Garzón, 2005)

Uno de los aspectos que estudia el desarrollo organizacional es la estrategia para el cambio. La estrategia más manejada y adoptada como principio es la normativa-reeducativa, que, si bien no niega que el hombre es un ser racional, afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir un cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios. (Garzón, 2005)

El enfoque estratégico de la presente investigación fue temporal. Consistiendo el mismo en un diseño de un proceso de intervención organizacional a través de guiones de sesiones basadas en el Coaching Ejecutivo según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007).

5.2.2 Diseño de un instrumento de intervención - basado en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007)



Sesión de Coaching Ejecutivo N° 1 - Delega

Formador: Consultor I.

Participante: Gerente de Planificación y Operaciones de la organización sistema cliente.

Necesidad: Establecer un único estilo de Liderazgo denominado Constructor.

Objetivo: Migrar de un estilo de Liderazgo Sinergista a un estilo de Liderazgo Constructor en el Gerente de Planificación y Operaciones.

Duración Estimada: 75 min.

Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Describir la función del consultor dentro de la organización.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Block de papel para tomar nota de los comentarios emitidos por el coachee.	1. El consultor debe presentarse ante el participante y explicar el propósito que se busca conseguir con el proceso de consultoría. 2. Solicitar al participante que manifieste sus expectativas sobre esta actividad.	1. ¿Te sientes cómodo con este proceso de intervención organizacional? 2. ¿Crees que tendrá algún tipo de impacto sobre tu trabajo o funciones?
2. ¿Qué es coaching ejecutivo?	Explicar el concepto de coaching ejecutivo.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión.	1. Detallar el concepto de coaching ejecutivo basado en teorías sólidas y la funcionalidad del mismo.	1. ¿Habías escuchado hablar antes del coaching ejecutivo? 2. ¿Te parece beneficioso?
3. Delegar	Asignar funciones a sus colaboradores.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam. 3. Video representativo sobre el valor de la delegación.	1. Explicar el concepto de “delegar”. 2. Colocar un video representativo de la delegación en los colaboradores por parte del líder: “La importancia de delegar” – Steve Jobs (Apple). 3. Solicitar al participante que indique que comprendió del video. 4. Solicitar al participante que comience a desarrollar su poder de delegación, de manera paulatina, asignándole cada semana a sus colaboradores distintas actividades, las cuales él estaba acostumbrado a realizar.	1. ¿Te sientes cómodo delegando? 2. ¿Estás consciente de que el simple hecho de delegar en los demás te permitirá enfocarte en otros aspectos de mayor relevancia?
4. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

Sesión de Coaching Ejecutivo N° 2 - Empodera

Formador: Consultor I.

Participante: Director de la organización sistema cliente.

Necesidad: Establecer un único estilo de Liderazgo denominado Constructor.

Objetivo: Reforzar el estilo de Liderazgo Constructor en el Director.

Duración Estimada: 75 min.

Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Describir la función del consultor dentro de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Block de papel para tomar nota de los comentarios emitidos por el coachee. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El consultor debe presentarse ante el participante y explicar el propósito que se busca conseguir con este proceso de consultoría. 2. Solicitar al participante que manifieste sus expectativas sobre esta actividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Te sientes cómodo con este proceso de intervención organizacional? 2. ¿Crees que tendrá algún tipo de impacto sobre tu trabajo o funciones?
2. ¿Qué es coaching ejecutivo?	Explicar el concepto de coaching ejecutivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detallar el concepto de coaching ejecutivo basado en teorías sólidas y la funcionalidad del mismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Habías escuchado hablar antes del coaching ejecutivo? 2. ¿Te parece beneficioso?
3. Empoderar	Desarrollo en los colaboradores la confianza en sus propias capacidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam. 3. Video representativo sobre el valor del empoderamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar el concepto de “empoderar”. 2. Colocar un video donde el líder desarrolle en sus colaboradores la confianza en sus capacidades: “Mejor video de superación y motivación”. El líder permanece cerca de sus colaboradores, animándolos, pero sin intervenir durante el proceso. 3. Solicitar al participante que indique lo que comprendió del video. 4. Solicitar al participante que comience a empoderar a sus colaboradores, animándolos a confiar en sí mismos y en sus capacidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Sientes confianza en tus colaboradores? De ser así, ¿te has puesto a pensar que óptimos resultados obtendrías si los animaras a confiar en sí mismos? 2. Debes desarrollar la capacidad de reconocer “en qué es bueno” cada uno de tus colaboradores, de esta manera podrás asignarles funciones que las cumplirán a cabalidad.
4. Cierre	<p>¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo?</p> <p>¿Consideras que este tema es de utilidad?</p> <p>¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?</p>			

Sesión de Coaching Ejecutivo N° 3 – Competencias relacionadas

Formador: Consultor I.

Participante: Gerente de Planificación y Operaciones de la organización sistema cliente.

Necesidad: Establecer un único estilo de Liderazgo denominado Constructor.

Objetivo: Migrar de un estilo de Liderazgo Sinergista a un estilo de Liderazgo Constructor en el Gerente de Planificación y Operaciones.

Duración Estimada: 75 min.

Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Breve repaso de la sesión anterior.	1. Block de papel para tomar nota de los comentarios emitidos por el coachee.	1. A través de una conversación sencilla y fluida se procede a indagar si se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos.	1. ¿Cómo te sentiste al delegar más en los demás? 2. ¿Pudiste notar si tus colaboradores se sintieron útiles al momento en que solicitabas su colaboración?
2. Competencias relacionadas.	Posee los conocimientos necesarios a fin de innovar en todo momento.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam. 3. Video representativo sobre el valor de romper paradigmas.	1. Explicar el concepto de “competencias relacionadas”. 2. Colocar un video donde se muestre el valor de romper paradigmas: “Pensar fuera de la caja y romper paradigmas” – Juan David Arbelaez. 3. A través de un mapa mental colorido y enérgico explicar las maneras de innovar: - Nuevas formas de hacer las cosas - Romper con las reglas del juego - Dejar lo convencional, lo tradicional - Anticipar, para reducir la incertidumbre - Utilizar siempre los conocimientos que se posean a fin de obtener mejores beneficios	1. Mira siempre hacia “adelante” y escoge las acciones adecuadas que dan forma al futuro deseable. 2. Reta los paradigmas que no nos permiten nuevos retos. 3. Analiza la tendencia y toma ventaja.
3. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

Sesión de Coaching Ejecutivo N° 4 – Enfoque a resultados

Formador: Consultor I.

Participante: Gerente de Planificación y Operaciones de la organización sistema cliente.

Necesidad: Establecer un único estilo de Liderazgo denominado Constructor.

Objetivo: Migrar de un estilo de Liderazgo Sinergista a un estilo de Liderazgo Constructor en el Gerente de Planificación y Operaciones.

Duración Estimada: 75 min.

Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Breve repaso de la sesión anterior.	1. Block de papel para tomar nota de los comentarios emitidos por el coachee.	1. A través de una conversación sencilla y fluida se procede a indagar si se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos.	1. ¿Te entusiasma poner los conocimientos en relación a la innovación en práctica? 2. ¿Cómo crees que te verán los demás cuando te noten más participativo e innovador? ¿Sentirías satisfacción personal?
2. Enfoque a resultados.	Gestiona recursos, persiguiendo obtener una rentabilidad adecuada.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam.	1. Explicar el concepto de “enfoque a resultados”. 2. Presentar en diapositivas el caso de la serie de televisión “The Apprentice” de Donald Trump. La misma se basa en una competencia entre personas altamente talentosas y profesionales. Las tareas son medidas en base a resultados. Gana quien haya logrado: la mayor cantidad de ventas, los menores costos, la idea más innovadora o la mejor solución medida en indicadores.	1. ¿Qué crees que sienten los participantes de esa serie de televisión? 2. ¿Eres de los que está enfocado siempre en resultados?
3. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

Sesión de Coaching Ejecutivo N° 5 – Desafiante

Formador: Consultor I.

Participante: Gerente de Planificación y Operaciones de la organización sistema cliente.

Necesidad: Establecer un único estilo de Liderazgo denominado Constructor.

Objetivo: Migrar de un estilo de Liderazgo Sinergista a un estilo de Liderazgo Constructor en el Gerente de Planificación y Operaciones.

Duración Estimada: 60 min.

Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Breve repaso de la sesión anterior.	1. Block de papel para tomar nota de los comentarios emitidos por el coachee.	1. A través de una conversación sencilla y fluida se procede a indagar si se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos.	1. ¿Te verías participando en una serie de televisión como “The Apprentice”? 2. ¿Te has puesto a pensar que obtendrías mejores resultados si utilizaran más la herramienta que poseen ustedes como organización que es el insight?
2. Desafiante.	Dispuesto a asumir retos.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam.	1. Explicar el concepto de “desafiante”. 2. A través de un mapa mental colorido y enérgico explicar las maneras de ser de una persona desafiante: - Deja de pensar en términos de limitaciones y empieza a pensar en términos de posibilidades. - La motivación es lo que te hace empezar, el hábito es lo que te hace continuar. - No intento bailar mejor que otro, sólo intento bailar mejor que yo mismo. - Nada en el mundo puede reemplazar la perseverancia.	1. ¿Qué tan dispuesto estás a asumir retos? 2. ¿Los haces para complacerte a ti mismo o para complacer a los demás? 3. ¿Cuándo consideras que es momento de renunciar a la meta?
3. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

Sesión de Coaching Ejecutivo N° 6 – Genera Estructuras

Formador: Consultor I.

Participante: Gerente de Planificación y Operaciones de la organización sistema cliente.

Necesidad: Establecer un único estilo de Liderazgo denominado Constructor.

Objetivo: Migrar de un estilo de Liderazgo Sinergista a un estilo de Liderazgo Constructor en el Gerente de Planificación y Operaciones.

Duración Estimada: 60 min.

Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.

Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Breve repaso de la sesión anterior.	1. Block de papel para tomar nota de los comentarios emitidos por el coachee.	1. A través de una conversación sencilla y fluida se procede a indagar si se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos.	1. ¿Qué tan altos son los niveles de exigencia que te fijas para ti mismo? 2. ¿Crees que la perseverancia es una virtud?
2. Generador de Estructuras.	Claridad en la metodología a utilizar para llevar a cabo los proyectos.	1. Material de apoyo investigado y recopilado previa reunión. 2. Proyector de Video Beam.	1. Explicar el concepto de “generador de estructuras”. 2. A través de un mapa mental colorido y enérgico explicar las maneras de ser una persona generadora de estructuras: - Tiene firmeza. - Posee una base sólida de conocimientos. - Es organizado y diagramado. - Le gusta que todo tenga sentido y propósito.	1. ¿Te consideras una persona clara y estructurada? 2. ¿Participas en los proyectos desde su creación hasta que los mismos finalizan? 3. ¿Aportas los conocimientos que posees en pro de realizar el proyecto de la manera más eficaz y eficiente posible?
3. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

5.3. Implementación de la Estrategia:

5.3.1 Presentación del Programa de la Estrategia:

 Presentación Kick Off	
Contenido	Descripción
Introducción	<p>Durante el proceso de diagnóstico organizacional se aplicó a los colaboradores un cuestionario basado en el Modelo de Seis Cuadros de Marvin Weisbord (1976). El mismo permitió identificar ¿Dónde se debe buscar? y ¿Qué es lo que se debe buscar? para diagnosticar los problemas de la organización. Se gestionaron los puntos en común otorgados por cada uno de sus comentarios según cada ítem cuestionado: estructura, recompensas, objetivos, relaciones, mecanismos de ayuda y liderazgo. Se obtuvo como resultado que los colaboradores frecuentemente mencionaban insatisfacción y descontento en cuanto al manejo de las directrices y la toma de decisiones por parte de los líderes de la organización.</p> <p>La necesidad de cambio, en cuanto al estilo de liderazgo organizacional, se hizo aún más evidente en el momento en que se observó que los resultados del modelo de Lawrence Miller (1990) “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico” mostraban que la organización se encontraba en un ciclo de vida en el cual necesitaba líderes de tipo Constructor, capaces de poder guiar a la misma hacia la fase de especialización. Los líderes estuvieron de acuerdo con los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico y decidieron migrar a un único estilo de liderazgo denominado: Constructor.</p>
Objetivo	Desarrollar una estrategia para intervenir en la organización sistema cliente a fin de desarrollar en sus líderes las competencias propias relacionadas con el estilo de Liderazgo Constructor basado en el coaching ejecutivo.
Alcance	Aplicará para los líderes de la organización sistema cliente. Esto conllevará beneficios a nivel comunicativo tanto entre ambos líderes como hacia sus colaboradores.
Cronograma	<ul style="list-style-type: none">- Breve introducción a los colaboradores sobre el propósito del proceso de intervención organizacional.- Observación de la auto-percepción que poseen los líderes de la organización sistema cliente en relación a las sub-dimensiones que describen a un tipo de Líder Constructor

	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de coaching ejecutivo con los líderes de la organización (individualmente) a fin de reforzar o migrar a un tipo de Liderazgo Constructor según corresponda. - Interacción continua con los líderes de la organización a fin de resolver cualquier duda o consulta que tengan en relación al proceso. - Sesión final de presentación de los avances obtenidos a los líderes de la organización. - Sesión de consulta de dudas en relación al manejo del proceso en el futuro, posterior a que la consultora salga de la organización. - Breve resumen a los colaboradores sobre el trabajo realizado en conjunto con sus líderes, los avances obtenidos y los beneficios de los mismos. Esto en relación a tener unos líderes capaces de guiar a la organización a la siguiente fase de crecimiento: especialización. - Seguimiento del funcionamiento del Modelo: en primer lugar, sería a través de la aplicación de un Post-Test con el propósito de identificar en los líderes de la organización sistema cliente la proximidad que poseen en relación a las sub-dimensiones que describen a un Líder Constructor, posterior al proceso de intervención organizacional. En segundo lugar, se aplicaría un instrumento de medición de resultados a través del método de la observación. Dicho instrumento permitirá ofrecer una sinopsis del proceso de seguimiento y evaluación en el contexto de las características propias del Liderazgo Constructor.
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Director - Gerente de Planificación y Operaciones - Consultora.
Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso debe tener una duración de 10 semanas. - Las sesiones de coaching ejecutivo deben realizarse semanalmente y los líderes deben pautar las mismas en sus calendarios. - Durante las sesiones no deben haber interrupciones por parte de los colaboradores.
Factores claves de éxito	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes deben presentar disposición a seguir recomendaciones. - Los líderes deben ser flexibles en cuanto al cambio. - La información suministrada a los líderes debe ser utilizada de manera apropiada a fin de lograr un mejor desempeño profesional. - Los líderes deben tener la motivación necesaria para lograr los objetivos.

5.3.2 Seguimiento del funcionamiento del Modelo:

En primer lugar, se recomienda aplicar a los líderes de la organización sistema cliente el instrumento de la Guía de Observación (Post-Test), esto con el propósito de identificar en los líderes de la organización sistema cliente la proximidad que poseen en relación a las subdimensiones que describen a un Líder Constructor, posterior al haber realizado las sesiones de coaching ejecutivo. (Ver Anexos – Tabla 6)

En segundo lugar, recomienda aplicar un instrumento de medición de resultados a través del método de la observación. Dicho instrumento permitirá ofrecer una sinopsis del proceso de seguimiento y evaluación en el contexto de las características propias del Liderazgo Constructor. A través de ítems claves, se debe prestar atención al hecho de verificar que los líderes estén implementando las enseñanzas impartidas. En el instrumento se analizarán las distintas subdimensiones y los diversos niveles en los que es posible poner en práctica los conocimientos adquiridos, a fin de examinar si las diversas iniciativas orientan a fomentar la puesta en práctica de las mismas por parte de los líderes de la organización sistema cliente. La iniciativa es el reflejo del consenso al cual se llegó en común acuerdo entre los líderes de la organización y la consultora, acerca de la creciente importancia que tenía el hecho de poder guiar a la organización a la fase siguiente de especialización. Se busca fomentar el proceso haciendo énfasis en los resultados que se esperan obtener como un importante medio para mejorar el desempeño organizacional. Este instrumento se debe llenar en la última sesión con los líderes. Está basado en relación al comportamiento que se observe en los mismos, comentarios que emitan, así como también comentarios u observaciones que mencionen sus colaboradores momentos previos antes de finalizar el proceso de intervención dentro de la organización. (Ver Anexos – Tabla 9)

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones:

Partimos del hecho de que las organizaciones se establecen como medio para la consecución de los objetivos definidos por sus directivos. Cualquier organización que funcione en el entorno actual está expuesta a continuos cambios y, por tal motivo, deben estar actualizadas con el propósito de tener éxito en el mercado.

Los líderes son las personas claves en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales. Los mismos deben ser capaces de guiar y dirigir a las organizaciones hacia el éxito a través de un liderazgo ético, humanista, de principios y valores.

Desde el punto de vista operativo, es muy fácil crear una organización pero, es muy difícil conseguir líderes que sean impulsores y generadores de un valor agregado en la misma, que le permita a la organización sobresalir ante las demás que laboran en el mismo ramo. Algunos expertos ven el liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización.

La tarea de un líder no es sencilla, debe ser capaz de tener una buena comunicación y una capacidad de integración, buscando que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo en común. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o colaboradores. Los mismos, dada su voluntad para aceptar las indicaciones del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo. Un líder óptimo, es aquel que tiene la capacidad de utilizar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los colaboradores, de diferentes maneras.

El entendimiento por parte del líder de las diferentes fases del ciclo de vida organizacional es de gran utilidad para el líder actual. Las diferentes etapas del ciclo vital de una empresa demandan estilos directivos diferentes. Hay un momento para ser duro y autoritario, y otro para consensuar. Hay algunas ocasiones en que la organización es osada y creativa, y otras en que sus líderes se ocupan sólo de buscar la seguridad.

Seguramente no existe un directivo que encaje a la perfección en la descripción de ninguno de los estilos de liderazgo, así como tampoco ninguna compañía encajará por completo en la descripción de una de las fases. Pero lo que sí es posible, es que los líderes cambien, modifiquen su estilo a medida que la organización vaya madurando y cambiando.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, los líderes de la organización sistema cliente presentan a la consultora la necesidad de reforzar o migrar, según fuera el caso, el estilo de Liderazgo Constructor en ellos mismos, a fin de dar respuesta a la necesidades detectadas en el proceso de diagnóstico organizacional realizado por la consultora Rosa María Hernández (2014).

Por tal motivo, la consultora procedió a llevar a cabo la realización del diseño de un programa estratégico de intervención del Liderazgo Constructor basado en el Coaching Ejecutivo según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007).

Se espera que con la implementación del programa estratégico mencionado anteriormente, se logren generar amplios beneficios para los líderes en cuanto a las subdimensiones del Liderazgo Constructor: los líderes posean las competencias relacionadas a fin de innovar en todo momento, busquen la mejor manera de gestionar sus recursos (tanto humanos como económicos), sean capaces de delegar y empoderar a sus colaboradores, estén enfocados a los resultados, sean un equipo dispuesto a asumir retos y, sean generadores de estructuras, es decir, que tengan claridad metodológica en lo que desean conseguir como organización.

La elaboración de este diseño de programa estratégico buscó, a través de instrumentos validados y técnicas adecuadas, presentar de forma consistente, clara y precisa, las características propias que debía poseer un Líder Constructor con el propósito de orientar al cliente hacia un camino que le permitiera completar la fase de especialización que tanto necesitaba la organización de acuerdo a su evolución y al ciclo de vida organizacional que estaba atravesando. Para lograr esto, lo clave radicó en enfocar el diseño de las sesiones de coaching hacia la modificación de patrones de conducta en los líderes durante las sesiones ejecutivo, con lo cual se lograría ir reforzando las características de Líder Constructor que ellos mismos poseían.

Utilizando como marco de referencia el modelo de Lawrence Miller (1990) “Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico” se procedió cumplir con los objetivos específicos de esta investigación, los cuales a través del Coaching Ejecutivo basado en el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick (2007), consistían en diseñar la estructura de un programa estratégico de intervención a fin de reforzar el estilo de Liderazgo Constructor en el Director de la organización del sistema cliente y, diseñar la estructura de un programa estratégico de intervención a fin de migrar de un estilo de Liderazgo Sinergista a un estilo de Liderazgo Constructor en el Gerente General de la organización del sistema cliente.

Se puede concluir que la metodología utilizada fue viable y eficaz, puesto que cumplió con los requerimientos necesarios para diseñar la estructura de un programa estratégico sólido donde se profundizara sobre la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones, así como también, en el reconocimiento del tipo de liderazgo necesario en relación al ciclo de vida organizacional que esté atravesando la organización.

6.2 Recomendaciones:

La efectividad de lo descrito anteriormente, sólo se podrá evidenciar en el momento en que los líderes logren un trabajo en conjunto y comiencen a poner en marcha las indicaciones impartidas.

Para poner en práctica el diseño del programa estratégico de intervención, es recomendable que el consultor inicie con dos sesiones para conocer al cliente y darse a conocer como consultor. Posteriormente separará a ambos líderes y les aplicará las sesiones de coaching ejecutivo detalladas en el presente proyecto, siguiendo los pasos establecidos: inicio, desarrollo y cierre, buscando siempre interpretar como coach la información que proporciona el cliente y tomando apuntes de todo tipo de información, porque si bien en el momento puede no parecer de mucha importancia, con el paso del tiempo puede que dicha información sea clave para lograr más rápido y de manera más efectiva nuevos objetivos propuestos. Es sumamente importante que al finalizar cada sesión de coaching el coachee emita un feedback sobre lo que sintió durante la reunión y cualquier otro tipo de comentario que desee emitir sobre la misma.

Pasado el tiempo, preferiblemente unos seis meses, es recomendable que se realice una reunión con el cliente para verificar avances y mejorías a nivel organizacional, durante la misma el coach podrá ir llenando el Instrumento de Observación (Post-Test) y con esto logrará identificar en los líderes de la organización sistema cliente la proximidad que poseen en relación a las sub-dimensiones que describen a un Líder Constructor, posterior al proceso de intervención organizacional.

Se busca siempre que los líderes de la organización sistema cliente sean los principales garantes de la aplicación de las enseñanzas recibidas, desenvolviéndose fácilmente dentro del estilo de liderazgo constructor, estilo necesario a poseer en la fase en la cual se encuentra la organización sistema cliente.

Como todo en esta vida está en continuo cambio y movimiento, los líderes de la organización sistema cliente deben estar conscientes de que al completar la fase de especialización, deben continuar evolucionando con el ciclo de vida organizacional, esto quiere decir que deben modificar sus patrones de conducta nuevamente y migrar a un estilo de Liderazgo Sinergista.

Lo clave dentro de todo este proceso radica en involucrar a los colaboradores en el conocimiento del ciclo de vida organizacional e impartirles las enseñanzas necesarias a fin de que sepan cómo trabajar con sus líderes, buscando siempre la óptima consecución de los objetivos.

ANEXOS

Tabla 7. Instrumento de medición de los Ciclos de Vida Organizacional y Estilos de Liderazgo Estratégico - según Lawrence Miller.


<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO</p> <p style="text-align: center;">POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.</p> <p>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.</p>
<p style="text-align: center;">INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS</p> <p>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.</p> <p style="text-align: center;">Cualquier pregunta, no dude en consultarla con el encuestador.</p> <p style="text-align: center;">¡Gracias por su colaboración!</p>
<p>Grupo A</p> <p>___ 1. Mis ideas son de amplio alcance y visionarias.</p> <p>___ 2. Mi primera prioridad es la supervivencia y mi misión es clara y urgente.</p> <p>___ 3. De hecho, disfruto elaborando productos o prestando servicios.</p> <p>___ 4. Soy un comunicador convincente y entusiasta.</p> <p>___ 5. Busco equilibrar fuerzas opuestas.</p> <p>___ 6. Hasta la fecha, mi carrera se ha desarrollado esencialmente en áreas de personal, en lugar de áreas de producción.</p>

- ___ 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.

Tabla 8. Instrumento de medición según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick.

					
Niveles claves del proceso de Coaching según el Modelo Formativo de Seguimiento de Kirkpatrick					
Instrucciones: Encierre en un círculo el número con el cual se sienta más identificado en cada uno de los parámetros que se especifican a continuación. Cualquier pregunta no dude en consultarla con el facilitador. ¡Gracias por su colaboración!					
Nivel 1 – Reacción					
Evalúe los aspectos de la capacitación	Pobre	Regular	Bueno	Excelente	
Formato de la sesión de coaching	1	2	3	4	
Duración de las sesiones de coaching	1	2	3	4	
Relevancia de la información a mis necesidades	1	2	3	4	
Oportunidad para hacer preguntas	1	2	3	4	
Interacción con los facilitadores	1	2	3	4	
Conocimientos de los facilitadores	1	2	3	4	
Materiales y recursos	1	2	3	4	
Transparencias o videos	1	2	3	4	
Lugar y ambiente donde se impartieron las sesiones	1	2	3	4	
Nivel 2 – Aprendizaje	Nada	Algo			Todo
¿Hasta qué punto consideras que asistir a estas sesiones de capacitación contribuirá a ampliar tus conocimientos?	1	2	3	4	5
¿Qué tan dispuesto estás a escuchar recomendaciones por parte del capacitador a fin de mejorar tus capacidades?	1	2	3	4	5
Nivel 3 – Conducta o Comportamiento	Nada	Algo			Todo
¿Sientes que has cambiado conductas o comportamientos luego de haber participado en las sesiones de capacitación?	1	2	3	4	5
¿Los demás te han comentado que ven cambios en tus conductas o comportamientos ante las situaciones?	1	2	3	4	5
Nivel 4 – Resultados	Nada	Algo			Todo
¿Sientes que fue de utilidad participar en estas sesiones de capacitación?	1	2	3	4	5
¿Participarías en otra sesión de capacitación similar?	1	2	3	4	5

BIBLIOGRAFÍA

- Barrios, M. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014, de Universidad Pedagógica Experimental Libertador: <http://neutron.ing.ucv.ve/NormasUPEL2006.pdf>
- Bayne, C. (s/f). *Life-cycle Analysis and Change by Design: Applying Business Process Re-engineering in the Performing Arts*. Recuperado el 16 de 11 de 2014, de 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
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de <http://books.google.co.ve/books?id=REOIWoQuAL4C&pg=PA138&dq=muestreo+intencional&hl=es&sa=X&ei=99KEVNSSFoHSgwSPrYGICg&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=muestreo%20intencional&f=false>
- Cardona, D. (2012). *Revista Cultural UNILIBRE*. Recuperado el 16 de Octubre de 2014, de Liderazgo en las Organizaciones: http://www.unilibrectg.edu.co/Descarga/PDF/REVISTACULTURAL_JUL_DIC_2012.pdf#page=68
- Carpio, A. (2009). *Trabajo Especial de Grado*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2014, de Formulación de la estrategia general para la elaboración del Plan Maestro de Cambio para el Desarrollo de la Cultura deseada en Pepsi-Cola Venezuela, C.A.: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8436.pdf>
- Carril, J. (2008). *Zen coaching: Un nuevo método que funde la cultura oriental y occidental*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2014, de <https://books.google.co.ve/books?id=MIDcrg3Gvz4C&pg=PR9&dq=coaching+ejecutivo&hl=es&sa=X&ei=NMidVP3iF8GINuXcpgM&ved=0CFAQ6AEwCA#v=onepage&q=coaching%20ejecutivo&f=false>
- Event Delos. (2014). *Event Delos ¿Quiénes somos?* Recuperado el 16 de 11 de 2014, de Event Delos ¿Quiénes somos?: <http://www.eventdelos.com/iquestquieacutenes-somos.html>
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas: un enfoque interdisciplinar*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de <http://books.google.co.ve/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA533&dq=l%C3%ADder+orientado+al+logro&hl=es&sa=X&ei=1oqEVIXqHlapgwTktYOIAG&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=l%C3%ADder%20orientado%20al%20logro&f=false>
- Ferrer, J. (2010). *Descubriendo con mi Coach*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2014, de <https://books.google.co.ve/books?id=q1nbAJ940KwC&pg=PR14&dq=instrumento+de+sesiones+de+coa>

ching&hl=es&sa=X&ei=_sKYVPC8HouVNVJK&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q=instrumento%20de%20sesiones%20de%20coaching&f=false

García, A., & Bòria, S. (2006). *Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI*.

Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de

<http://books.google.co.ve/books?id=dphrkQacmPsC&pg=PA21&dq=emprendedor+aut%C3%B3nomo&hl=es&sa=X&ei=z4eEVNyIPlzdsASOjICACw&ved=0CEUQ6AEwBw#v=onepage&q=emprendedor%20aut%C3%B3nomo&f=false>

Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Recuperado el 12 de febrero de 2015, de [https://books.google.co.ve/books?id=RDFJi-](https://books.google.co.ve/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA37&dq=estrategias+de+cambio+organizacional&hl=es&sa=X&ei=ffzfVJnjKMbesATyuYHwBQ&ved=0CDkQ6AEwBg#v=onepage&q=estrategias%20de%20cambio%20organizacional&f=false)

[fNWNMC&pg=PA37&dq=estrategias+de+cambio+organizacional&hl=es&sa=X&ei=ffzfVJnjKMbesATyuYHwBQ&ved=0CDkQ6AEwBg#v=onepage&q=estrategias%20de%20cambio%20organizacional&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA37&dq=estrategias+de+cambio+organizacional&hl=es&sa=X&ei=ffzfVJnjKMbesATyuYHwBQ&ved=0CDkQ6AEwBg#v=onepage&q=estrategias%20de%20cambio%20organizacional&f=false)

Hernández Sampieri et al, R. (1997). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de https://docs.google.com/document/d/1KT8Lg1RaZbqj_YWT_5Ojs7W8YQ-0c4VAjd6JB8OoQGY/edit

Hernández Sampieri, R. (s/f). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://es.slideshare.net/carloshhl/roberto-hernandez-sampieri-cap-123>

Hernández Sampieri, R. (s/f). *Diseños no experimentales*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://es.slideshare.net/pepemario/sampieri-metodologiainvcap7disenosnoexperimentales>

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2014, de <https://books.google.co.ve/books?id=RAXvhH0-oGEC&printsec=frontcover&dq=modelo+formativo+de+evaluaci%C3%B3n+de+kirkpatrick&hl=es&sa=X&ei=xd6dVKquFoT4ggSA1gE&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

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

Llano, C. (s/f). *La confianza en la empresa*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de [La confianza en la empresa: http://istmo.mx/2004/09/la_confianza_en_la_empresa/](http://istmo.mx/2004/09/la_confianza_en_la_empresa/)

Marín, J. (1988). *Memoria de Grado*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2014, de Liderazgo, clima y satisfacción en el grupo de trabajo: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAA2194.pdf>

Martínez, D., & Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de [https://books.google.co.ve/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=programa+estrat%C3%](https://books.google.co.ve/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&dq=programa+estrat%C3%BA)

A9gico&hl=es&sa=X&ei=nJOxVNCCLcahNs6rgtgE&ved=0CCIQ6AEwAAQ#v=onepage&q=programa%20estr
at%C3%A9gico&f=false

Mejía, R., & Sandoval, S. A. (2003). *Tras las vetas de la investigación cualitativa*. Recuperado el 20 de
Noviembre de 2014, de Perspectivas y acercamientos desde la práctica:

[http://books.google.co.ve/books?id=xG0RxWqpeRYC&pg=PA158&dq=procesamiento+de+datos+en+inv
estigaciones+cualitativas&hl=es&sa=X&ei=ecaEVJqgE5PqgWSMpYLACA&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepag
e&q=procesamiento%20de%20datos%20en%20investigaciones%20cualitativas&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=xG0RxWqpeRYC&pg=PA158&dq=procesamiento+de+datos+en+inv
estigaciones+cualitativas&hl=es&sa=X&ei=ecaEVJqgE5PqgWSMpYLACA&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepag
e&q=procesamiento%20de%20datos%20en%20investigaciones%20cualitativas&f=false)

Miller, L. M. (1990). *De Bárbaros a Burócratas - Estrategias para el Ciclo Vital de las Empresas*.

Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Scribd: [http://es.scribd.com/doc/126973662/De-Barbaros-
a-Burocratas](http://es.scribd.com/doc/126973662/De-Barbaros-
a-Burocratas)

Miller, L. (1990). *Un nuevo espíritu empresario*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de La llave del
éxito para las empresas con Futuro: http://istmo.mx/2004/09/la_confianza_en_la_empresa/

Mínguez, A. (2003). *El formador en la empresa*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2014, de

[https://books.google.co.ve/books?id=R_L5JruX5wAC&pg=PA27&dq=aprendizaje+en+adultos+kolb&hl=e
s&sa=X&ei=YCyXVPKBKoGfgwTDz4HQCg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=aprendizaje%20en%20ad
ultos%20kolb&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=R_L5JruX5wAC&pg=PA27&dq=aprendizaje+en+adultos+kolb&hl=e
s&sa=X&ei=YCyXVPKBKoGfgwTDz4HQCg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=aprendizaje%20en%20ad
ultos%20kolb&f=false)

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. Recuperado el 10 de Enero de
2015, de

[https://books.google.co.ve/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA2&dq=definici%C3%B3n+de+estrategia+seg
%C3%BA+chandler+1962&hl=es&sa=X&ei=WpWxVNyTH8mhNqi3g5AL&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepag
e&q=definici%C3%B3n%20de%20estrategia%20seg%C3%BA%20chandler%201962&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA2&dq=definici%C3%B3n+de+estrategia+seg
%C3%BA+chandler+1962&hl=es&sa=X&ei=WpWxVNyTH8mhNqi3g5AL&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepag
e&q=definici%C3%B3n%20de%20estrategia%20seg%C3%BA%20chandler%201962&f=false)

Muradep, L. (2012). *Coaching para la Transformación Personal*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2014,
de

[https://books.google.co.ve/books?id=L84Cee6CtEUC&pg=PA23&dq=coaching+organizacional&hl=es&sa
=X&ei=kzeXVKCJDIHOgW51IYTACQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=coaching%20organizacional&f=
false](https://books.google.co.ve/books?id=L84Cee6CtEUC&pg=PA23&dq=coaching+organizacional&hl=es&sa
=X&ei=kzeXVKCJDIHOgW51IYTACQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=coaching%20organizacional&f=
false)

Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Recuperado el 18 de Octubre de
2014, de

[http://books.google.co.ve/books?id=qEMVAwAAQBAJ&pg=PA21&dq=importancia+del+liderazgo+en+la
s+organizaciones&hl=es&sa=X&ei=aBtxVPj5J-
WlSsQSy9YKABQ&ved=0CDcQ6AEwBQ#v=onepage&q=importancia%20del%20liderazgo%20en%20las%2
0organizaciones&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=qEMVAwAAQBAJ&pg=PA21&dq=importancia+del+liderazgo+en+la
s+organizaciones&hl=es&sa=X&ei=aBtxVPj5J-
WlSsQSy9YKABQ&ved=0CDcQ6AEwBQ#v=onepage&q=importancia%20del%20liderazgo%20en%20las%2
0organizaciones&f=false)

Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2014, de

[https://books.google.co.ve/books?id=jQmlAQAAQBAJ&pg=PA239&dq=coaching+organizacional&hl=es&
sa=X&ei=WeuWVKsFF4L7gwSKzoDYAg&ved=0CCKQ6AEwAg#v=onepage&q=coaching%20organizacional
&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=jQmlAQAAQBAJ&pg=PA239&dq=coaching+organizacional&hl=es&
sa=X&ei=WeuWVKsFF4L7gwSKzoDYAg&ved=0CCKQ6AEwAg#v=onepage&q=coaching%20organizacional
&f=false)

Tamayo & Tamayo, M. (2001). *El Proceso de la Investigación Científica*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014, de <http://books.google.co.ve/books?id=BhymmEqkkJwC&pg=PA182&dq=observaci%C3%B3n+para+recolecci%C3%B3n+de+datos&hl=es&sa=X&ei=9bKEVLYHBsqiNr7egPAE&ved=0CD8Q6AEwBg#v=onepage&q=observaci%C3%B3n%20para%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos&f=false>

Tamayo & Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>

Ulrich et al, D. (2009). *El código del nuevo líder*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://books.google.co.ve/books?id=rWJxAwAAQBAJ&pg=PT19&dq=l%C3%ADder+desarrollador&hl=es&sa=X&ei=sYSEVML5K8KZgwsSQ14HoCg&ved=0CDIQ6AEwAg#v=onepage&q=l%C3%ADder%20desarrollador&f=false>