

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Económicas
Maestría Gestión del Talento Humano



**“Proyecto de desarrollo organizacional para la formación de líderes en la
Empresa La Refrescante, S.A.”**
(Tesis Maestría)

Carlos Humberto Cuque Cruz

Guatemala, enero de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodriguez de González
Vicerrector Académica

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

**“Proyecto de desarrollo organizacional para la formación de líderes en la
Empresa La Refrescante, S.A.”**
(Tesis Maestría)

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

Licenciado Carlos Humberto Cuque Cruz

Licenciado Ariel Ubaldo de León (Asesor)
Licenciada Ingrid de Núñez (Revisora)


Guatemala, enero de 2014

Licenciada Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0011-2013-MSc.GTH.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 03 DE DICIEMBRE DEL 2,013

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado, asesor y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Tesis, titulada: "PROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES EN LA EMPRESA LA REFRESCANTE, S.A.", elaborada por el licenciado Carlos Humberto Cuque Cruz, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Gestión del Talento Humano.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, noviembre 04 del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema "**Proyecto de desarrollo organizacional para la formación de líderes en la empresa La Refrescante S.A.**", presentado por el estudiante: Carlos Humberto Cuque Cruz, Carnet No. 910290, previo a optar al grado Académico de "**Maestría en Gestión del Talento Humano**" cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


Lic. Ariel De León Maldonado
Tutor

Contenido

Guatemala, 27 de noviembre del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema “**Proyecto de desarrollo organizacional para la formación de líderes en la Empresa La Refreshante, S.A.**”, presentado por el estudiante **Carlos Humberto Cuque Cruz**, previo a optar al grado Académico de “**Magister en Gestión del Talento Humano**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Licenciada Ingrid de Núñez
Revisora
Colegiado No. 10,652

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	9
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	35
3.2 Pregunta de investigación	37
3.3 Objetivos	37
3.4 Alcances y límites de la investigación	37
3.5 Metodología aplicada a la investigación	38
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	43
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	75
Conclusiones	77
Propuesta	79
Referencia bibliográficas	93
Anexos	95

Resumen

La tesis está dirigida a analizar el desarrollo organizacional para la formación de líderes en la empresa la Refrescante, S.A. Dicha tesis está estructurada en los siguientes capítulos:

El capítulo 1 se refiere a los antecedentes de la organización, así como su filosofía, sus valores, los productos que distribuye, así como su estructura organizacional

Seguidamente, el capítulo 2 contiene el marco teórico, que aborda los diferentes tópicos, que sirvieron de apoyo al estudio realizado, atendiendo a los objetivos que orientan la investigación. Su contenido está estructurado dándole un enfoque a lo que es el Desarrollo Organizacional y el tema específico de Liderazgo Empresarial.

En el capítulo 3 se desarrolla el planteamiento del problema. En este sentido, el planteamiento del problema destaca los elementos que permiten argumentar sobre la situación del problema. Seguidamente se presentan el objetivo general y los específicos que orientan la realización de este estudio, luego la alcances y limitaciones y el tipo de estudio a realizar.

Los resultados de la investigación son descritos en el capítulo 4, para luego en el capítulo 5 describir el análisis e interpretación de resultados. .

En los últimos apartados, se presenta las conclusiones derivadas de los resultados de la investigación, en donde se concluye que las empresas son entes organizados, de tal manera que pueden realizar sus actividades sistemáticamente a través de la administración, considerando que ésta es la médula de toda empresa productora de bienes y servicios. Presentándose la productividad como factor que conduce a una empresa al éxito durante todo el tiempo.

Finalmente se presenta una lista de las referencias bibliográficas consultadas y los anexos inherentes a la investigación.

Introducción

Las empresas son sistemas complejos organizados de tal manera que contribuyen con el desarrollo de una sociedad, así como también con el del país, tomando en cuenta que su objetivo primordial es tener utilidad y rentabilidad, para satisfacer las necesidades propias y las de sus clientes.

En la actualidad por el desarrollo de la tecnología, el capital humano, la creciente competencia entre compañías, la modificación de sistemas económicos y cambios políticos, se considera necesario presentar una investigación sobre los lineamientos que ayuden a fortalecer organizacionalmente a la empresa La Refrescante, S.A., como recurso que constantemente debe mejorar, impulsar para optimizar la productividad y rentabilidad de la misma.

La presente investigación se enmarca en la modalidad de investigación de campo, de carácter descriptivo. Como técnica de recolección de datos se empleó dos instrumentos de investigación, en relación con los objetos de estudio. Como técnica de análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, por cuanto se utilizó el análisis porcentual, resaltando las opciones positivas negativas de los encuetados en relación a los tópicos consultados. Los resultados se ilustran por medio de gráficas de barra. Se determinaron las conclusiones entre las cuales está la necesidad implementar nuevos mecanismos que ayude a manejar la administración de los recursos, por ello es necesario optimizar el uso de los mismos, diversificar sus productos y buscar la manera de ampliar o extenderse en el mercado, para mantenerse rentable y competitivo en el mismo, a su vez optimizar costos, aumentar calidad y mejorar el rendimiento del trabajo.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes históricos

Embotelladora Central, S.A. quien para efectos de esta práctica empresarial dirigida se denominará “La Refrescante, S. A.”, inició sus operaciones el 01 de marzo de 1985, a partir de esa fecha ha tenido un constante crecimiento en beneficio tantos de los consumidores, como de los trabajadores y empresarios.

La Refrescante S.A. es una empresa privada, de capital extranjero, dedicada a la elaboración y comercialización de bebidas carbonatadas, isotónicas, aguas y jugos naturales, así como de promover desarrollar, explotar o intervenir en cualquier forma en toda clase de operaciones industriales y otros.

Filosofía

Desde el inicio de operación la empresa ha utilizado como herramienta administrativa el concepto de Planificación Estratégica o planificación a mediano y largo plazo, cuyas bases son la misión y visión, razones de ser de una empresa.

- Misión: “Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.”
- Visión: “Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente.”

Ante todo es una organización innovadora, comprometida con el logro de la calidad total, esto significa que busca siempre lo mejor y lo más avanzado, no sólo en el aspecto tecnológico, sino también y sobre todo en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes y al bienestar del personal.

- Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal.

Buscamos la integración de estos elementos en la persona, ya que deseamos que sean capaces de enfrentarse a las exigencias de la globalización y competencia, con visión amplia y triunfadora.

Lo mejor de nuestra empresa es su gente, por esto nos consideramos, ante todo, una empresa humanista.

- Honestidad, integridad y austeridad.

Demandamos que honestidad e integridad de la persona sean valores que dignifiquen al ser humano, entendiendo por esto el respeto de los principios éticos y morales, con congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona, en donde la austeridad como variable de desempeño, está direccionada hacia el uso racional y eficiente de los recursos de la empresa.

El lema “trabajo y ahorro” debe tener vida en nuestras organizaciones.

Los productos

La Refrescante, S.A., elabora productos con los más altos estándares de calidad. Cuenta con tecnología avanzada, materia prima de calidad controlada y procesos diseñados para asegurar la óptima calidad de cada uno de éstos.

Producción y comercialización

La Refrescante, S.A., es una embotelladora que utiliza los concentrados y las especificaciones para la elaboración de sus productos, pero que asume todo el riesgo y la responsabilidad en la fabricación de los mismos.

La empresa tiene varios años en la producción y distribución de bebidas carbonatadas, para lo cual cuenta con equipo de alta tecnología en llenado de bebidas gaseosas.

El mercado de consumo para estas bebidas es local; se encuentran para su consumo en toda el área de Guatemala y se cuenta con varios canales de distribución.

Los productos fabricados se embotellan en diferentes presentaciones, siendo los siguientes:

En envase de vidrio:

- 6.5 onzas
- 12 onzas
- 1 litro

Envase plástico retornable:

- litros

Envase desechable:

- 600 mililitros
- 1.5 litros
- 2 litros
- 2.5 onzas
- 3 litros

La Refrescante, S.A., también comercializa productos que importa de Nicaragua y Costa Rica, como lo son: agua carbonatada en lata, bebidas isotónicas, jugos naturales.

Se cuenta con 200 unidades de transporte, los cuales se utilizan para llevar el producto al mercado, distribuidos en los siete centros de distribución o agencias.

Experiencia y prestigio en el mercado.

El producto principal de La Refrescante, S.A., fue elaborado en 1886, a partir de esa fecha el prestigio de la marca ha aumentado en niveles superiores a los esperados, convirtiéndose en el producto líder por excelencia.

Para poder sobresalir y ser una empresa de clase mundial, ponen metas retadoras trabajando en armonía y formando un equipo de primera. La cohesión les permitirá enfrentar con solidez y serenidad los retos de la competencia mundial.

El trabajo arduo, bien planificado, no sólo proporciona beneficios a la empresa, sino que contribuye también al progreso y bienestar del país, mediante la creación de nuevas fuentes de trabajo y la consiguiente generación de riqueza.

Pero para ello es preciso ser eficientes y buscar la excelencia en sus productos y servicios. Si se lleva a cabo lo anterior, logrará satisfacer a sus clientes, de los cuales depende.

Cada trabajador es responsable de que se realice la Misión de la Empresa, transformándola en su forma de vida.

Los valores

- Pasión por el servicio y enfoque al cliente / consumidor.
Promovemos que todas las actividades que realicemos, estén enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, tanto internos como externos, por medio de los productos y servicios que ofrecemos. Clientes y consumidores son nuestra razón de ser.
- Innovación y creatividad.
Deseamos que la innovación y creatividad sean elementos imprescindibles en nuestra empresa, ya que representan una base importante de superación, desarrollo y continuidad. Todo lo que implementemos debe comenzar con una idea innovadora y creativa, acompañado de mucho trabajo, lo que al final se traducirá en resultados excelentes; queremos que nuestra empresa se distinga por su creatividad y capacidad innovadora.
- Calidad y productividad.
La entendemos cómo hacer las cosas bien a la primera vez, con mejora continua y optimización de los recursos, procesos y tecnología, ya que este es el medio para ser competitivos, nacional e internacionalmente.

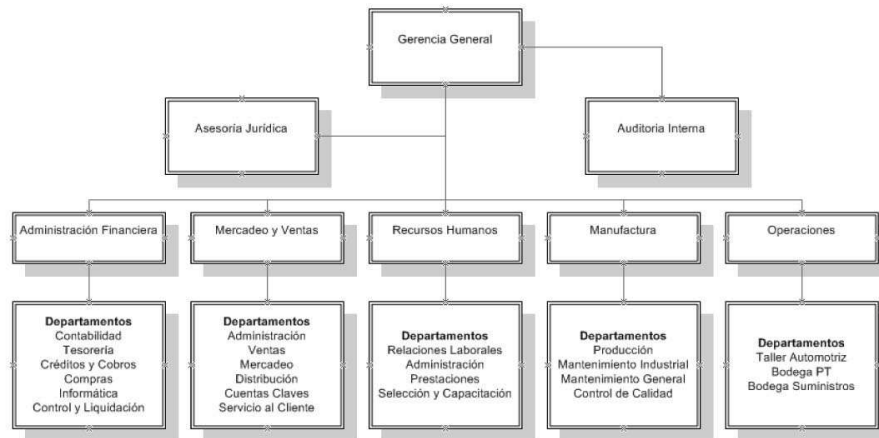
Descripción de la estructura organizacional

“La Refrescante” cuenta en Guatemala con aproximadamente 1,300 colaboradores, tanto a nivel administrativo, como en las áreas operativas. La empresa se divide en 5 áreas, cada una es parte vital en el proceso. Todos juntos conforman la organización, por lo que el trabajo de cada una de las áreas forma parte del servicio que se presta a los clientes y consumidores.

Los departamentos por los cuales está formada la empresa son:

- Administración financiera
- Mercadeo y ventas
- Recursos humanos
- Manufactura
- Operaciones

Organigrama “La Refrescante, S.A.”



Fuente: elaboración propia año 2013

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspectos laborales que impiden el desarrollo integral y comercial. ✓ El mercado no expandible. ✓ Inversión limitada. ✓ El exceso del consumo del producto puede ser dañino para la salud del consumidor. ✓ Falta de un modelo de desarrollo organizacional que permita. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El ambiente económico del país reduce las ventas del producto. ✓ El mercado en que actúa no tiene una gran capacidad de crecimiento. ✓ Los clientes se hacen cada vez más fuertes a través de las uniones. ✓ La entrada de nuevas empresas al sector ha intensificado la competencia. ✓ Horario de circulación de vehículos complica el proceso de distribución. ✓ Exceso de productos sustitutos en el mercado. ✓ Inseguridad imperante dentro del País. ✓ Cambios constantes en las políticas de tributación nacional. ✓ Malas prácticas de los dueños de las diferentes franquicias a nivel mundial, lo que afectaría la imagen de las demás sucursales. ✓ Acciones desleales de parte de la competencia y otras franquicias

Matriz FODA del Área de Recursos Humanos

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento Humano calificado tanto en preparación académica como en experiencia. ✓ Cumple con sus metas y objetivos ✓ Planifica en base a las directrices del negocio. ✓ Beneficios competitivos con el mercado. ✓ Baja conflictividad laboral ✓ Sistema de salarios actualizado 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de capacitación para actualizar permanentemente los conocimientos y habilidades del personal, favoreciendo su desarrollo personal y laboral. ✓ Toma de decisiones colectiva. ✓ Competencia Laboral. ✓ Actualización de políticas sobre los Recursos Humanos. ✓ Existencia de un sistema de evaluación de desempeño para identificar las brechas de desempeño y el ámbito de acciones necesarias para reducirlas. ✓ Cursos en supervisión y liderazgo. ✓ Alta rotación de personal calificado en la competencia.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En ocasiones se pierde la comunicación con otros departamentos. ✓ Se deben automatizar algunos procesos. ✓ Falta de integración de personas a planes y programas de desarrollo. ✓ Contratar personal no idóneo para los puestos. ✓ Falta de un programa de desarrollo organizacional 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia con mejores sueldos, mejores programas de prestaciones y beneficios para los empleados. ✓ Competencia con mejores programas de desarrollo de carrera. ✓ Cambios en la legislación laboral. ✓ Rotación de personal calificado, por mejora en las condiciones de trabajo. ✓ Fuga de información interna y externa valiosa. ✓ Falta de personal calificado

Análisis FODA

Como parte complementaria de los resultados, se realizó un análisis FODA de la empresa con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y sus amenazas; lo que permitirá tener un panorama claro de cuál es la situación en la que se encuentra. Como resultado de este análisis, se detectaron áreas de oportunidad, en las que la empresa deberá considerar un plan de acción en la implementación del trabajo que se está realizando.

Matriz FODA de La Refrescante, S.A.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una empresa con solidez financiera. ✓ Estabilidad laboral. ✓ Se fabrican productos reconocidos en el mercado en cuanto a calidad y posicionamiento. ✓ Se cuenta con prestigio de la marca a nivel mundial. ✓ Lealtad de los consumidores. ✓ La calidad del producto la hace la mejor bebida carbonatada a nivel mundial. ✓ Producto orientado a un segmento de mercado amplio. ✓ Posee mejores canales de distribución que sus competidores. ✓ Cuenta con amplia experiencia en la fabricación de bebidas carbonatadas. ✓ Innovación constante de productos. ✓ Empleo de tecnología de punta en todos los procesos realizados dentro de la empresa. ✓ Empleo de diferentes medios de comunicación para la promoción de los productos. ✓ Posee centros de producción amplios y modernos. ✓ Cuenta con una flotilla de camiones repartidores que atienden los diferentes canales de distribución. ✓ Producto inimitable al poseer una fórmula única. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atribuirle una nueva función al producto, como que es saludable para el ser humano y que su consumo evita ciertas enfermedades. ✓ Introducirse a nuevos mercados. (Mercados descuidados) ✓ Negociación entre las diferentes franquicias buscando el respeto de acuerdos. ✓ Diseñar nuevas presentaciones de los productos comercializados. ✓ Ser reconocida como una empresa socialmente responsable. ✓ Intercambio de buenas prácticas con filiales a nivel mundial. ✓ Implementar nuevas fórmulas en la fabricación de bebidas. ✓ Desarrollar campañas publicitarias económicas al utilizar la web.
--	--

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Desarrollo organizacional

Antecedentes del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional tuvo sus orígenes en experimentos que recalcan la comunicación abierta entre grupos pequeños, considerando que tiene bastante poder para efectuar el cambio. Sin embargo no son apropiados, para todas las estrategias de cambio. La necesidad de darle más atención a determinados grupos debería ser usada en la perspectiva de una estrategia para el cambio total, ya que pueden ser útiles para problemas específicos.

Desde el punto de vista histórico, será interesante conocer la forma en que muchos acontecimientos, inventos e innovaciones que se produjeron alrededor de 1946 surtieron efectos duraderos durante la década siguiente.

El desarrollo organizacional empezó a surgir en 1957 como un intento de aplicar algunos valores y conocimientos a las organizaciones. También considerando como un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa o interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio; tales esfuerzos son relativamente nuevos, pero están desarrollándose visiblemente en los Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia y otros países.

Por ese mismo tiempo Douglas Mc Gregor de la Sloan School of Management del MIT, dirigía unas sesiones similares de Instrucción de Unión Carbide. También Douglas Mc Gregor y Richard Beckhard eran consultores de General Mills. Fomentaban lo que ahora llamaríamos un cambio de sistemas Socio-Técnico; ayudaron a cambiar algunas estructuras de trabajo de las distintas plantas, de modo que cada taller desempeñará un mayor trabajo de equipo y una toma de decisiones más extensa.

No hay claridad en cuanto a quien creó el término desarrollo organizacional, existe la posibilidad de haber surgido en dos o tres lugares al mismo tiempo a través de los conceptos de Roberts Blake, Herberd Shepard, Jane Mouton, Douglas Mc Gregor y Richard Beckhard.

Los grupos T de Bouton Rabié, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupos de Desarrollo Organizacional, el objetivo era distinguir los programas complementarios del Desarrollo Gerencial.

Para Stoner (1996), El desarrollo organizacional es una actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional más eficaces y colaboradores, haciendo hincapié en el trabajo formal en equipos, los equipos temporales y la cultura intergrupala, con la ayuda de un asesor que le facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción.

Dicha definición admite lo anteriormente expuesto, ya que lo plantea como una serie de actividades, llevadas a cabo con base en la conducta humana, como principal elemento de las organizaciones, y un factor cambiante, siempre en la búsqueda del mejoramiento del comportamiento, bajo la supervisión de una persona capacitada que logre descubrir los problemas que allí se encuentran y pueda, a través de técnicas conductuales, guiar a los involucrados a la solución de dichas fallas.

Elementos del desarrollo organizacional

- Esfuerzo a largo plazo: Se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayoría de los casos.
- Guiado y apoyado por la alta gerencia: La alta gerencia debe iniciar el “camino” de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin, debido a que el cambio de la organización es un asunto difícil y serio; debido a que incluye sufrimientos, así como éxitos.

- Proceso de visión: Se refiere a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y entregarán a los clientes, y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros.
- Procesos de delegación de autoridad: Se refiere a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.
- Procesos de aprendizaje: Son aquellos procesos de interacción, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.
- Procesos de resolución del problema: Se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
- Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización: Esto significa que todos, no sólo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione. Igual que los procesos de visión, delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas, son oportunidades para el desarrollo organizacional, también lo es la administración de la cultura.
- Papel consultor-facilitador: Este papel es muy poderoso, comúnmente, se considera que esa persona llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación, podrá beneficiar a los líderes en la planificación y puesta en práctica de las iniciativas del desarrollo organizacional.
- Teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada: Se refiere a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor. El desarrollo organizacional aplica los conocimientos y la teoría.
- Investigación acción: Se refiere a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e iterativo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de las organizaciones y el

En la década de 1960, algunas personas del naciente campo del desarrollo organizacional, o relacionados con él, no sólo actuaban, sino también reflexionaban y escribían. Algunos adoptaron un punto de vista personal; otros, una perspectiva de grupos y otros una macro-visión, tomando como marco de referencia la totalidad de la organización.

Por otro lado surge el denominado “Grupo T”, como reafirmación de los logros obtenidos por una serie de talleres celebrados en Gran Bretaña para el año 1946. En dichos talleres lideraban Kart Lewin, Kenneth Benne, Lelan Bradford y Ronald Lippit, realizando tareas y fungiendo como líderes de los grupos de aprendizaje. Los Grupos T surgieron como una forma de aumentar el grado de conciencia acerca de la importancia dada a ayudar a los grupos y líderes de grupos para que estos se concentraran en los procesos aplicados de grupos y liderazgo.

Luego de cierto tiempo estos Grupos T fueron trascendidos a sistemas sociales de más permanencia y complejidad, pero en este proceso se experimentaron frustraciones que le impedían a los capacitados trasladar las habilidades personales aprendidas a los escenarios de la organización, aunque sin lugar a dudas constituyeron vínculos con el enfoque total de la organización de Douglas Mc Gregor, Herbert Shepard, Robert Blake y Jane Mouton, y luego con el enfoque dado por Richard Beckhard, Robert Argyris, Jack Gibb, Warren Bennis, Eva Shinndler-Rainman y otros.

Todos estos autores contribuyen positiva y relativamente con el Desarrollo Organizacional y sus técnicas y teorías, a lo largo de los años lograron aportar un grano de arena a la tarea de maximizar la eficiencia del comportamiento organizacional, a través de la búsqueda para cambios conductuales que le permiten a las organizaciones aplicar estrategias dirigidas al logro eficiente de sus objetivos. Dicho proceso ha venido exponiéndose a lo largo de las organizaciones, ampliando cada vez más su ámbito de acción, el tipo de organización y dándole relevancia al estudio del factor humano, como piedra angular de todo el proceso productivo de las empresas.

practicante del desarrollo organizacional trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

Objetivos básicos del desarrollo organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales tales como:

- Obtener informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no halla manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnicas, administrativas e interpersonal.
- Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de las empresas y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Despertar la necesidad de establecer objetivos, metas y fines calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

Valores del desarrollo organizacional

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuente de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
- Buscar el aumento en la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.

- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el desarrollo organizacional entre los variados niveles de la organización.
- Buscar “buenas relaciones humanas” como objetivo principal del desarrollo organizacional, en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la institución.
- Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

Sintomatología de la salud organizacional

La mayoría de las organizaciones de hoy presentan un comportamiento que podría caracterizarse por sana o enferma. Una organización sana es aquella que tiene un fuerte sentido de su propia identidad y de su misión, y que tiene la capacidad de adaptarse con facilidad al cambio; mientras que la organización enfermiza quiere mantener su salud, dando entonces oportunidades de crecimiento a los miembros individuales.

Existen algunas características de las organizaciones enfermas y de las sanas, en relación a esto:

Señales de dolencia

- Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.
- Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las fallas y problemas se ocultan o se suprimen. Se hablan de esas dificultades en los pasillos o en la casa, pero nunca directamente con las personas implicadas.
- Los organigramas y señales de “status”, son más importantes que la solución de problemas. Se prefiere la “draturgia” o la “liturgia”. El inconformismo ni es bien visto ni se acepta.
- El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botellas, en los vértices de los embudos jerárquicos.
- Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Las directrices no se ejecutan como está prescrito el orden y procedimientos.

- La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.
- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.
- Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.
- Cuando hay crisis (en el sentido de haber dificultades), las personas se retraen, o prefieren culparse unas a otras.
- Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas u otras astucias, de otra manera hay discusiones interminables y sin solución.
- Es difícil aprender. Se hace en secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo “dando cabezadas”, despreciando la experiencia de los demás. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo. Se juega a ganar o perder.
- Se evita la retroinformación.
- Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración. Se temen.
- Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por cuestión de su seguridad. Su comportamiento, (por ejemplo en reuniones) es apagado y dócil: no hay vibración. Solamente muestra entusiasmo fuera del trabajo.
- El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.
- El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto. Casi nunca admite errores ni faltas.
- Es importante no correr riesgos. “¡Un error más y estás despedido!”.
- El bajo rendimiento se oculta, disfraza o se trata arbitrariamente.
- La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan, a la organización. Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos, y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.
- Tradiciones

- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización se encuentren en un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades.

Condiciones para el éxito o fracaso en la implantación de un programa de desarrollo organizacional

Para el éxito:

La organización se encuentra bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones:

- En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis, por medio de un nuevo miembro o un consultor.
- La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
- Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
- Tienen lugar en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- El programa de desarrollo organizacional es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficiencia y buen funcionamiento de las organizaciones.

Para el fracaso:

- La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.
- La implantación parcial del desarrollo organizacional o de actividades que no estén basada en un sistema de metas para efectuar el cambio.
- Una expectativa irrealista del tiempo que tomará la importancia del desarrollo organizacional.
- Exagerada dependencia o un uso inapropiado de consultores internos y externos.

- Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.
- Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten. “Yo nada puedo hacer; que ellos salven el barco”.

Señales de salud

- Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos. Hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.
- Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente.
- Se enfatiza en la resolución práctica de los problemas específicos. Se trabaja sin preocupación con el status/territorio ocupacional (los símbolos de status o territorio se toman en cuenta cuando son útiles para resolver problemas y a la consecución de objetivos de la organización). Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.
- Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo y no por el nivel jerárquico.
- Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.
- Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
- Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.
- La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado. Las personas buscan y reciben ayuda.
- Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis.
- Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa y abierta. La gente dice lo que piensa, siente y desea que todos hagan lo mismo.

Entre estos fundamentos se encuentran los más importantes a saber:

- Modelos y teorías del cambio planificado: El desarrollo de modelo del cambio planificado facilitó el progreso del Desarrollo Organizacional. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las mismas. Las teorías del cambio planificado son rudimentarias en lo que concierne a explicar la relación entre esa variable, pero son bastante buenas en términos de identificar a las variables importantes involucradas en el cambio.
- Teoría de los sistemas: Considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los agentes que la rodean.
- Participación y delegación de autoridad: La participación en los programas de desarrollo organizacional no está restringida a las elites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente en toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del cambio. Estos pilares de la práctica del desarrollo organizacional están validados tanto por la investigación como por la práctica. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desarrollo y bienestar individual.
- Equipo y trabajo en equipo: Los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones, estos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quieren que sean efectivos. Los equipos y trabajos en equipos son parte del fundamento del desarrollo organizacional. Estos son los más “urgentes” que están sucediendo hoy en día en las organizaciones. La evidencia es abundantemente clara: los equipos efectivos producen resultados que exceden con muchos al desempeño de los individuos relacionados.
- Estructuras paralelas de aprendizaje: Están creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del desarrollo organizacional. Son un mecanismo para facilitar la innovación en las grandes organizaciones burocráticas, en donde la fuerza de la inercia, los patrones de comunicación jerárquica y las

formas estándar de abordar el problema inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio. En esencia las estructuras paralelas son un vehículo para aprender cómo cambiar el sistema y después guiar el proceso de cambio. Las estructuras ayudan a las personas a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación y experimentación genuina, e iniciar los cambios necesarios, son uno de los fundamentos del desarrollo organizacional, porque prevalecen en muchos programas diferentes así, como los programas de calidad de vida en el trabajo.

- Estrategia normativa - reeducativa del cambio: El desarrollo organizacional implica un cambio y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual. Lo que se trata de decir es que hay diferentes estrategias para efectuar el cambio, y que el desarrollo organizacional se basa en primer lugar en una estrategia normativa-reeducativa y en segundo lugar en una estrategia empírica-racional.
- Ciencia de la conducta aplicada: Esta base del desarrollo organizacional se relaciona con la base de conocimientos primordiales del campo y del conocimiento de las ciencias de la conducta. Los programas del desarrollo organizacional aplican los principios y prácticas de las ciencias de la conducta para intervenir en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. A pesar de que la conducta humana en las organizaciones dista mucho de ser una ciencia exacta, hay patrones lícitos de acontecimientos que producen efectividad e ineficiencia y los practicantes del desarrollo organizacional conocen esos patrones gracias a las investigaciones y las teorías.
- Investigación-acción: Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción, un método de resolución de problemas basados en datos que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. Hay tres procesos que están involucrados en la investigación-acción: Recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y Planificación de la acción; basándose en los datos. La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del desarrollo organizacional desde sus inicios. Es un método para aprender y hacer aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer poner en práctica los esfuerzos para el cambio.

- Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en procurar dar, buscar, recibir y utilizar retroinformación constructiva y sugerencias para colaborar, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se juega a “yo gano y él también gana”.
- Es común que la gente se reúna para una crítica conjunta de desempeño y resultados. Las relaciones son leales. Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.
- Las personas quieren estar “unidas” y se sienten comprometidas, con elevada motivación en su trabajo. Hay entusiasmo y vibración en el aire. El trabajo se considera como algo importante y agradable (¿por qué no?)
- El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
- Hay un alto grado de confianza en las personas y un sentimiento general de libertad y de responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.
- Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio. Bien, ¿con este error podremos aprender a mejorar?
- Se le hace frente al bajo rendimiento en colaborando en la solución del problema.
- La estructura de organización, las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a las personas a obtener eficiencia. Por esto, la estructura, políticas y procedimientos se pueden cambiar rápidamente: son flexibles.
- Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen.
- La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.
- Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas: “es mi responsabilidad o la nuestra salvar nuestro barco”.

Fundamentos del desarrollo organizacional

Estos fundamentos forman la base de conocimiento sobre la cual se ha constituido el desarrollo organizacional. Esta base de conocimiento es la que usan los líderes y practicantes del desarrollo para planificar y poner en práctica programas de cambios efectivos.

Modelos del desarrollo organizacional

Estos modelos y teorías son útiles para la fase de diagnóstico de la consultoría de desarrollo organizacional, puesto que ayudan a organizar y sistematizar la masa potencial de confusión. El profesional de desarrollo organizacional puede escoger ciertos modelos y teorías, algunos descriptivos y otros que destacan las dimensiones para el diagnóstico, proporcionando así la orientación para el cambio.

A continuación se hace referencia de algunos modelos del desarrollo organizacional:

Modelo de las Seis Casillas de Weisbord

Este Modelo se define con señales luminosas que hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos. Weisbord representa a la organización en seis casillas: finalidad, estructura, recompensas, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo.

En conclusión el modelo de Weisbord es particularmente útil para cuando el supervisor no dispone de suficiente tiempo como sería deseable para el diagnóstico, además cuando se necesita un organigrama relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio o cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy.

Se basa en la premisa que de la mayoría de los directivos y consultores “lucubran” teorías o modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente.

Este modelo comprende cinco fases:

- Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico.
- Desarrollo de las estrategias del cambio.
- Desarrollo de la técnica del cambio.
- Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito.

las tecnologías mucho más avanzadas y penetrantes. La información es mucho más accesible, asequible e intercambiable.

Para el negocio de cualquier empresa, este ambiente es sumamente exigente; pero para las corporaciones multinacionales, cuyos ámbitos de operación en la industria y el mercado se expanden y superan las fronteras nacionales, se torna implacable.

Para los directores y estrategas de estas compañías, el nuevo ambiente moldea por completo las prácticas tradicionales de dirección gerencial estratégica y de toma de decisiones, puesto que el desarrollo y fortalecimiento internos, bajo las nuevas condiciones climáticas del ecosistema corporativo, responderán en adelante a procesos de liderazgo sólidos que proyecten y establezcan el estado ideal de operación de la corporación, a la vez que definan las actividades y los recursos necesarios para alcanzar ese estado, y aseguren que el componente humano se enfoque en su consecución.

Dentro de ese panorama, el liderazgo y sus prácticas son un elemento clave y diferencial de contribución competitiva para cualesquiera iniciativas de negocio con que se aspire a ocupar una posición destacada en una industria. El fortalecimiento y preservación de las prácticas internas de liderazgo se constituye como el aglutinante del potencial puro y máximo de la organización. Si una compañía posee líderes internos, entonces es necesario que se ocupe de fortalecer sus competencias, como una forma de hacer sostenibles sus capacidades directivas y de liderazgo a nivel gerencial en el largo plazo.

Muchas de las estrategias que emplean las compañías multinacionales líderes como Toyota, GMC, IBM, Microsoft, Citigroup, para fortalecer, reproducir y desarrollar las capacidades de liderazgo de sus estrategias, se fundamentan en general, en modelos teóricos elaborados con elementos centrales que unifican y esquematizan la composición orgánica ideal que sus líderes deben poseer, apegada a criterios de interacción continua, alta complejidad y cambio organizacional.

Estos modelos constituyen un diseño teórico que, basado en las particularidades de operación interna y de dirección, le proveen a la organización de directrices para perfeccionar sus prácticas de liderazgo. Estos procesos son la herramienta clave del sostenimiento actual y futuro de la competitividad, la productividad, la eficiencia y la rentabilidad de una compañía en el mercado local y global en que opera.

Empero, existe algo importante a considerar cuando se habla de modelos de liderazgo: las construcciones teóricas de liderazgo de las multinacionales deben ser adaptativas no solo en el macro-entorno de la corporación, sino que deben ser nacionalizadas de acuerdo con la ubicación de las subsidiarias. Una política o modelo de liderazgo pueden poseer probada efectividad global, más sin embargo, en un punto determinado de existencia de una filial, podrían experimentar un desfase o inadaptación a los negocios locales de una multinacional. Esto debe ser un punto crítico a considerar en la evaluación constante del liderazgo en las corporaciones multinacionales.

Liderazgo empresarial

El liderazgo es un elemento puramente humano que impulsa a toda organización, le provee de identidad, viabiliza la consecución de sus resultados mediante la ejecución efectiva de actividades y operaciones, así como del aprovechamiento máximo de los recursos disponibles.

El capital, la tecnología, la estructura y los procesos operativos de las empresas son condiciones necesarias, pero no suficientes, para tener éxito en los desafíos de competitividad de los negocios. Los resultados y las posiciones que alcanzan las empresas en la industria en que participan dependen, en última instancia, del desempeño de quienes trabajan en ellas llevando a la práctica sus estrategias de negocios; no obstante, la efectividad de los procesos enfocados al desempeño de los líderes empresariales depende de las competencias de quienes son responsables de impulsarlos y conducirlos, que son los líderes formales de la organización.

Para las compañías multinacionales el problema radica en que no todo dirigente (presidente, director, gerente) es un líder en el sentido estricto, aunque también ocurre lo contrario, es decir, no todo líder es un dirigente. Por ello, liderazgo no es sinónimo de administración.

- Evaluación de las estrategias del cambio.

Modelo del cambio planificado de Faria Mello.

El cambio planificado utilizando un consultor que actúa en relación con un cliente, puede subdividirse en etapas o fases de consultoría a saber:

- Contacto, contrato y entrada: Estas constituyen la fase inicial, que puede ser el resultado de una conversación exploratoria del cliente y el consultor acerca de las posibilidades de una labor de desarrollo organizacional.
- Recolección de datos: Fase mediante la cual se obtiene información a través de cuestionarios, observaciones y entrevistas que contribuyan al diagnóstico de la situación que se presenta en determinada área de trabajo.
- Diagnóstico: El especialista de desarrollo organizacional a través de los datos recolectados, procede a conjugar todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último a organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.
- Planeación de intervenciones: Esta fase se lleva a cabo una vez realizado el diagnóstico, con el fin de tomar decisiones en cuanto a la planeación estratégica, la forma de programar actividades y de cuáles serán los puntos de acción que se deberán ejecutar.
- Acción: La acción determinará la actitud y método de solución o mejoras del problema de modo que se pueda implantar el cambio.
- Acompañamiento y evaluación: A través de esta fase final se controla y se autoevalúan los resultados obtenidos para conocer el éxito o fracaso de los procedimientos realizados. La evaluación es de gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor del cambio, y es una forma primordial que se aprenda la consecuencia de una acción.

En la actualidad, el entorno mundial presenta constantes, agitados e impredecibles cambios en los ámbitos económico, político, social, cultural, jurídico y tecnológico. Las compañías en cualquier industria visualizan un escenario de negocios extremadamente cambiante e incierto, en el cual los competidores son mucho más activos y aguerridos; los consumidores variados e inconstantes; y

El liderazgo adopta el carácter de recurso más escaso en las organizaciones, puesto que en su mayoría las corporaciones poseen tan solo jefes, gerentes, supervisores, administradores o directores dentro de su estructura, pero no poseen líderes que guíen al componente humano.

La connotación del liderazgo como factor crítico empresarial puede entenderse con el siguiente relato dado en un simposio de negocios por José María Cardona Labarga, consultor experimentado en desarrollo gerencial:

“En una gran concesión de camiones y autobuses, el director general señaló a lo lejos, a través del cristal de su despacho al otro lado de la bahía, y me dijo: ¿Ves aquel pueblo? Tiene en funcionamiento una flota total de unos 10,000 tractores agrícolas. Sería un buen negocio establecer allí unos talleres de mantenimiento y reparación que podrían dar trabajo a unos 50 empleados; luego añadió: Tengo las naves, las marcas, conocemos la tecnología, incluso hasta muchos de los posibles clientes y empleados, pero me falta el gerente que se haga cargo del negocio”.

En efecto, es el liderazgo empresarial el que viabiliza la prosperidad de una empresa o corporación, independientemente de su grado inicial de recursos, riqueza o carencias. Y si no concurre esa capacidad, el declive y el ocaso organizacional son el punto final de existencia.

Antecedentes del liderazgo

A principios del siglo XX todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de la *teoría del gran hombre*, que se basaba en estudiar a los grandes personajes que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que los diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc. La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demostró que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. Stogdill concluyó que las características y habilidades que

Definición de liderazgo

El Diccionario de la Real Academia Española define al liderazgo como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. Una acepción más amplia lo define como el proceso de influenciar a los individuos para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización.

Davis & Newstrom lo definen como "el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos". Consiste en la capacidad de convencer a los demás en alcanzar con interés personal los propósitos definidos para el conjunto. Se trata de ese don especial, firme y humano para inducir a las demás personas a cumplir indicaciones.

Es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo.

Renny Yagosesky, escritor y asesor gerencial, define al liderazgo como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas, y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder.

Para Leonard J. Kazmier, liderazgo es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Lerner & Baker concluyen que este proceso consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Idalberto Chiavenato lo aborda como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Singular es la definición que nos da Warren G. Bennis sobre liderazgo, al afirmar que liderazgo es “la capacidad de transformar la visión en realidad”.

En general, puede entenderse el liderazgo como el proceso de dirigir los esfuerzos y las actividades de los miembros de un ente organizacional, y de influir en ellos. La esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia que ocasiona cambios en la conducta de sus colaboradores, y que infunde interés por las personas o grupos que les rodean.

Elementos del liderazgo

El liderazgo abarca los siguientes elementos:

- Habilidad de inspirar a los colaboradores y de actuar de manera tal que se les provea de un clima que conduzca a responder a las motivaciones, y a suscitarlas.
- Habilidad de comprender que los empleados tienen distintas fuerzas de motivación que varían según las ocasiones y las situaciones circundantes.
- No ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo. De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido.
- Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.

Los miembros del grupo no carecen de poder; pero por regla general, el líder siempre tendrá más poder.

- Implica la habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- Es cuestión de valores: se fundamenta en valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de tomar decisiones que afectan los intereses del negocio, puedan elegir con inteligencia.

Líder empresarial

Un líder empresarial es definido como aquel que fija objetivos atractivos para la organización y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los compartan y que trabajen juntos para alcanzarlos.

requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica. Stodgill consideró importante el concepto *situación*, que luego se convirtió en un común denominador a lo largo del desarrollo de distintos modelos de dirección y liderazgo.

Siguiendo con el curso de la historia, después de la segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos se llevaron a cabo varios estudios sobre liderazgo, los cuales demostraron que ciertos patrones de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros.

Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University), el cual obtuvo y analizó, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó fue que dos variables eran las determinantes: *la tendencia a la tarea*, que tendría que ver con la toma de iniciativa; y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, *la tendencia a la relación*.

El trabajo realizado por el grupo de Ohio sustentó el primer modelo de liderazgo formalmente argumentado, el *managerial grid* o *rejilla gerencial*, de Blake y Mouton. Estos investigadores utilizaron una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo: el comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una donde se mostraba su grado de interés por las personas, y otra donde se mostraba su interés por la producción.

Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro. Este modelo tuvo su apogeo entre los años 60's y 70's, durante los cuales se llevaron a cabo miles de talleres en todo el mundo para su aplicación.

A la luz de los resultados prácticos que las organizaciones experimentan hoy en día, se considera que el liderazgo como otra faceta directiva, al igual que el comportamiento, es viable de aprender. Además se considera que el entorno, las características del empleado y del directivo, así como el tipo de tarea y el factor de disposición de recursos (físicos, tecnológicos, cognoscitivos), son aspectos claves que influyen activamente en la efectividad del liderazgo empresarial. Las teorías contemporáneas fundamentan sus postulados en estos aspectos.

Líder es aquel que crea un estado de conciencia en el grupo, que al acrecentar la confianza, la comunicación y el compromiso, desarrolla a las personas y a la organización. Esto es una cuestión de espíritu: en mucho menor grado el liderazgo es cuestión de técnicas o conocimientos. Ser líder significa tener una visión de un mundo, de una empresa u organización mejor y transformar esa visión en una estrategia, e implementar acciones para ejecutarla.

Los líderes son quienes saben hacia donde quieren ir, quienes proyectan un estado ideal de existencia de la compañía, y quienes transmiten el impulso necesario a sus colaboradores para alcanzarlo.

Por tanto, el factor liderazgo es el que crea e impulsa una cultura de cambio y progreso continuos que elevan la competitividad desde la estructura interna de la institución.

Teorías de liderazgo

La literatura existente sobre el tema del liderazgo es muy extensa y diversa en cuanto a enfoques y resultados de las investigaciones. Sin embargo, uno de los aspectos comunes que se encuentran en todos los compendios es el reconocimiento del liderazgo como el proceso organizacional posibilitador y orientador del desempeño de grupos de personas hacia el logro de metas determinadas. A partir de esta conceptualización básica se han desarrollado distintas teorías e investigaciones sobre el tema.

Entre los enfoques tradicionales de liderazgo, los principales son: la teoría de los rasgos, las teorías conductuales y las teorías de las contingencias.

Teorías conductuales o de comportamiento

Las teorías conductuales buscan identificar aquellas conductas concretas que diferencian a los líderes efectivos de los que no lo son, las cuales, a diferencia de los postulados de la teoría de los rasgos, podían ser desarrolladas y aprendidas.

la obediencia), el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Ilustración No. 1

Cuadro 1: Rejilla Gerencial y sus estilos centrales de liderazgo

Alto	9	1,9				9,9				
	8	CÓMODO Y AGRADEABLE. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación de trabajo.				LOGRO DE CALIDAD. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejerzan influencia en los resultados.				
	7									
	6					5,5				
	5					Acomodación y arreglo. Con esta forma de atacar el problema "contemporizar para no violentar" y "no hay que buscarle tres pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero sólo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.				
	4									
	3	1,1				9,1				
	2	Neutralidad de no hacer nada. Forma de encarar el problema, asociada con poco interés. "Cargándole el santo a otro" y un hábilmente camuflado "hacer poco o nada".				Producir o morir. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto. Empleado a largo plazo, este sistema motiva a la gente a "sabotear el sistema" o cuando menos, hace disminuir la disposición a contribuir.				
	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interés por los resultados										

Fuente: Tomado de Blake, R. y Mouton, J. 1980. El Nuevo Grid Gerencial. p. 4

Utilizando los cuatro cuadrantes del modelo de Ohio State, Blake y Mouton elaboraron una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos: 1,1; 9,1; 1,9 y 9,9, así como el estilo medio 5,5.

El grid muestra básicamente los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver cómo se comparan un estilo con otro. Además, el grid o rejilla sirve para identificar los intereses del líder, así como para visualizar la forma en que ambos intereses interactúan.

Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son los que aparecen en el centro y en las cuatro esquinas de la rejilla. En su orden son:

- Estilo club campestre 1,9: demuestra gran atención a las personas y en sus necesidades buscando relaciones satisfactorias; conduce a una organización cómoda y amistosa, con una atmósfera y ritmo de trabajo agradables. Postula una producción libre de conflictos y malas relaciones, así como proporciona libertad de acción y decisión para los colaboradores. Le acompaña reducida eficiencia en el trabajo.
- Estilo a mitad de camino 5,5: el desempeño es posible por medio del equilibrio entre las necesidades de llevar a cabo el trabajo y mantener el bienestar de las personas en un nivel satisfactorio. Balancea las necesidades del personal y los objetivos de la producción. Media para tratar de ser justo y lograr resultados satisfactorios con los colaboradores y con la producción.
- Estilo empobrecido 1,1: ejerce un esfuerzo mínimo para hacer que se realice el trabajo requerido y alcanzar objetivos organizacionales. Es indiferente a los problemas de sus colaboradores, e inevitable en el conflicto. Demuestra despreocupación tanto por el personal como por la producción.
- Estilo de tarea 9,1: crea eficiencia en los resultados de las operaciones a través del arreglo de las condiciones de trabajo de manera tal que los elementos humanos interfieran en grado mínimo, a quienes considera como instrumentos y asigna papel secundario. Demuestra poca importancia en el personal, pero desmedida preocupación por la producción. Viabiliza el

De este enfoque son representativos los clásicos estudios de las universidades de Iowa, Michigan, Ohio y el Grid Gerencial, que identificaron dos tipos básicos de estilos conductuales que podían predominar o coexistir en el desempeño de los líderes: las conductas centradas en las tareas o producción y las conductas centradas en las personas o relaciones.

Los resultados de estas investigaciones influyeron de forma importante en los futuros desarrollos sobre el tema del liderazgo. Los investigadores que trabajaron bajo este enfoque sugirieron que un líder efectivo debía tender a un equilibrio entre ambos estilos conductuales, o definitivamente preferir la orientación hacia las personas.

Grid gerencial o rejilla de liderazgo

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pusieran interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de directivos y la identificación de combinaciones de estilos de liderazgo.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton, en este caso la expresión “*preocupación por*” significa cómo se interesan los administradores en la producción o cómo se interesan en las personas, no en cuánta producción les interesa obtener de un grupo.

La preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

La preocupación por las personas también se interpreta en un sentido amplio: incluye elementos como el grado de compromiso personal en el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza (no en

binomio amo-esclavo, y postula que la administración debe planear y controlar el trabajo, y las personas solo ejecutarlo.

- Estilo de equipos 9,9: es el máximo ideal de liderazgo, para el cual los objetivos de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con el personal, a través de una acción de equipo, y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto. El trabajo se realiza por personas reunidas en comités interdependientes, a la vez que se demuestra preocupación por la producción y el personal, conciliando y unificando los objetivos organizacionales con los individuales.

Liderazgo y competitividad

La apertura de mercados y la influencia de la globalización han provocado una mayor competencia entre las distintas compañías. Las exigencias actuales para las multinacionales son maximización de recursos, innovación, generación y dirección del cambio, multiplicación, consolidación y fortalecimiento.

En medio de esta época de incertidumbre, cambio continuo, globalización y competitividad, el liderazgo surge como elemento clave, como factor de integración, renovación, revitalización, transformación y competitividad empresarial.

Esta dualidad liderazgo-competitividad que atañe y modifica el ámbito corporativo y empresarial, es la parte substancial de estudio para la ciencia administrativa moderna. La relación liderazgo-competitividad es muy estrecha y tiene carácter de correlativa: el conjunto de acciones y procesos impulsados por un liderazgo efectivo gerencial promoverá, en sentido proporcionalmente directo, la competitividad organizacional en todos sus aspectos.

Así, el liderazgo gerencial desempeña el papel de factor motivacional y de influencia que el director ejecuta sobre el componente organizacional que le compete, sobre la base de la apertura al cambio y el férreo compromiso de modificación intrínseca de la actuación individual de todos sus colaboradores.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

En un medio altamente competitivo en donde las empresas son sistemas bastante complejos que están conformados con recursos humanos como una variedad de recursos físicos coordinados para la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos establecidos, es importante establecer mecanismos que permitan cumplir a cabalidad con las demandas que estos requieren. Por lo que se necesita observar y desarrollar procesos que tomando como base el entorno deriven en mejores rendimientos de las organizaciones; sobre todo, en el aspecto económico, resaltando la mayor productividad de las organizaciones a las cuales pertenecen.

Las organizaciones, en su mayoría se enfocan a ser más productivas en función de satisfacer a sus clientes, por lo cual es primordial para las mismas esforzarse, trabajar sobre la base de unas metas, estableciendo estrategias claras para los departamentos involucrados en el proceso; de manera que el grado de productividad se incrementa de una forma eficaz y eficiente con el fin de cumplir los objetivos pautados.

Usualmente el proceso de cambio dentro de las organizaciones, se basa fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo que debe darse dentro de las estructuras para que de esa manera puedan responder a la visión y misión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia el fin que persiguen los objetivos corporativos para alcanzar la mayor calidad y productividad de las mismas.

En el competitivo mundo empresarial de hoy, para poder alcanzar las metas de productividad y efectividad se hace necesario el tomar en cuenta que no se puede actuar de manera precipitada y reactiva, por lo que se debe tener presente la gran importancia de la planificación, organización, dirección y control en el ámbito empresarial, siendo esto motivo de adaptación de una gerencia con miras a la excelencia enfocando sus pasos hacia una gestión de calidad organizacional donde

el recurso humano esté plenamente identificado con los objetivos que ella misma persigue, ya que el éxito empresarial depende significativamente del desempeño gerencial.

En la actualidad, debido al fenómeno de globalización que se está gestando a nivel mundial, las organizaciones tienen a fusionarse estratégicamente con la finalidad de acatar las demandas del entorno y las demandas internas de la empresa para la cual aplica un recurso para hacer frente a esta definición conocido como Desarrollo Organizacional.

La gestión en el ámbito empresarial puede definirse como el conjunto de actividades que puedan repercutir en los resultados de la organización, y para esto es necesario un proceso de control y administración que permita optimizar recursos, costos y esfuerzos, con la integración de todos aquellos conceptos cuya gestión tienen aspectos y requisitos comunes. El objetivo no es otro que evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los Sistemas.

En la actualidad, en el país las empresas atraviesan por problemas financieros lo cual incide de forma directa en el crecimiento y desarrollo del recurso humano. Cada vez es más frecuente que se recurran a reestructuraciones tales como fusione, centralización de operaciones, reducción de personal trayendo como consecuencia superposición de tareas entre otras, todo como estrategias para reducir costos operativos, sin considerar el efecto que esto ocasiona en el desempeño y la productividad del recurso humano.

En el caso de la empresa la Refrescante, S.A. dedicada a la producción, distribución y venta de productos gaseosos, aguas y jugos naturales en el territorio guatemalteco y en otras partes del mundo, está altamente comprometida con el capital humano y busca mantener el liderazgo a través del trabajo arduo y creatividad constante, pero dado a la falta de un modelo de desarrollo organizacional la empresa ha incumplido a la hora de entregar Informes y documentos, con información de vital importancia para la toma de decisiones por parte de la gerencia, aunado a las frecuentes oportunidades donde se generan re-trabajos y duplicidad de tareas que se traducen en pérdida de tiempo y consumo de recursos, valiosos para otras actividades o procesos de la organización.

Este liderazgo se eleva sobre el anacrónico paradigma de dirección impositiva cerrada, reactiva y burocrática. Es más que eso; su enfoque es hacia un estilo abierto tendiente al desarrollo del factor humano con carácter integrador, positivo y creador.

Podemos decir, en conclusión, que liderazgo es analogía de eficiencia empresarial y de parámetros de excelencia y triunfo organizacional. Dicho de otra forma, modelos equilibrados de liderazgo representan modelos eficaces de guía de actuación individual dirigida a objetivos esenciales de crecimiento, fortalecimiento y expansión empresarial.

La situación antes descrita conllevó al planteamiento de la presente propuesta para dar respuesta al siguiente planteamiento problemático:

¿La no existencia de un modelo de desarrollo organizacional en la formación de líderes está incidiendo de manera negativa en la consecución de los objetivos organizacionales?

3.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el modelo de desarrollo organizacional adecuado en la formación de líderes para la empresa La Refrescante, S.A.?

3.3 Objetivos de la investigación

3.3.1 Objetivo general

Determinar el modelo de desarrollo organizacional en la formación de líderes para la empresa La Refrescante, S.A.

3.3.2 Objetivos específicos

- Definir los procesos y mecanismos que permitan la formación de líderes.
- Identificar los problemas de crecimiento e identidad como respuesta al cambio en la organización.
- Proponer lineamientos a través del desarrollo organizacional para mejorar la productividad en la empresa que incidan en la competencia y rentabilidad de la organización.

3.4 Alcances y limitaciones

Con esta investigación se elaboraron lineamientos para la formación de líderes en la empresa La Refrescante, S.A., que permitieron brindar oportunidades para que el personal se desempeñe de la mejor manera, pudiendo desarrollar todo su potencial y de este modo contribuir a aumentar la eficiencia de la organización en función de todas sus metas y objetivos propuestos.

Diagnóstico de las prácticas del desarrollo organizacional y de liderazgo actuales en la empresa
El propósito de la investigación en la empresa La Refrescante, S.A. consistió en determinar su situación actual del desarrollo organizacional y de liderazgo recopilando información significativa, relevante, actualizada, precisa y oportuna, sobre la cual se pudo concluir con rigor científico, acerca de los niveles de desarrollo organizacional y los estilos de liderazgo que actualmente ejercen los gerentes de área de la compañía para la dirección de sus empleados, así como se determinó los aspectos o dimensiones subyacentes en la percepción y calificación que los empleados hacen de dichos estilos. El diseño de la investigación incluye los siguientes elementos.

3.5.3 Sujetos de la investigación

Dentro de los sujetos de investigación participaron el gerente general, los gerentes de área (4) y los mandos medios o jefes de departamento (64) los cuales tienen a su cargo colaboradores de la Empresa La Refrescante, S.A.

3.5.4 Instrumentos de investigación

Para la realización del trabajo de investigación se utilizó los siguientes instrumentos:

- El cuestionario de desarrollo organizacional: compuesto de veintidós (22) cuestionamientos, mientras que el de liderazgo es de treinta y cuatro (34) cuestionamientos, de las cuales el entrevistado debe escoger solamente una por cada interrogante.
- Entrevista no estructurada: con el gerente de recursos humanos para conocer la problemática que se tiene en liderazgo, y definir acciones que puedan orientar este trabajo de investigación.

3.5.5 Cuestionario estructurado para recolección de datos

- Para medir el nivel de desarrollo organizacional en la empresa se elaboró un cuestionario (propio) que permita evaluar las diversas corrientes de desarrollo en la empresa.
- Para medir el liderazgo de los gerentes y mandos medios de área de la empresa La Refrescante, S.A. se utilizará el cuestionario estructurado de evaluación de liderazgo diseñado

por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE, cuyas preguntas de selección múltiple permiten determinar la orientación del gerente o directivo hacia la tarea o hacia el grupo.

3.5.6 Procedimiento

En la investigación se empleó el diseño de investigación descriptiva, con el auxilio de un cuestionario estructurado para recopilar información sobre el nivel de desarrollo organizacional y el estilo de liderazgo objetivo (liderazgo meta) de la compañía, del gerente general y los gerentes de área.

Se calculó el tamaño de la muestra de empleados a encuestar, así como también se aplicó una guía no-estructurada de entrevista al gerente de recursos humanos de la empresa La Refrescante, S.A. con el objetivo de obtener la perspectiva macro de la problemática del DO y liderazgo, y definir lineamientos generales para orientar la investigación.

Como se indicó anteriormente el método utilizado en la investigación es descriptivo, que es de encuesta a través de un cuestionario con acopio estructurado u orden preestablecido de los cuestionamientos, cuyo diseño se muestra en los apartados siguientes. La configuración del cuestionario se realizó de forma vertical y horizontal, como libro de códigos, para su posterior procesamiento.

Para la aplicación de la encuesta descrita se consideraron los siguientes aspectos:

- La encuesta se realizó aplicando el cuestionario en formato “.xls” (Excel), el cual se envió por correo electrónico interno de la empresa, a todos los gerentes de área de la empresa y sus respectivos mandos medios según el marco de muestra. Las hojas del archivo se relacionaron y se consolidaron los puntajes de las preguntas para su posterior análisis.
- Se encuestó al gerente general, los cuatro gerentes de área y a los sesenta y cuatro jefes o mandos medios, cubriendo con esto el cien por ciento del personal que tiene colaboradores bajo su cargo.

Estos lineamientos podrán ser tomados por la organización como base para el fortalecimiento en su gestión, enmarcándose bajo los parámetros de eficiencia, eficacia, calidad y rentabilidad orientados hacia el logro de sus objetivos.

El tiempo para el desarrollo de este proyecto fue de 4 meses a partir del 5 de agosto del año 2013, el cual se realizará dentro de las instalaciones de la empresa La Refrescante, S.A. con todos los mandos medios de las áreas de administración, manufactura y comercial.

En esta investigación no se presentó ninguna limitación para el desarrollo de la misma, ya que se contó con el conocimiento y la aprobación de la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos.

3.5 Metodología aplicada a la investigación

3.5.1 Tipo de investigación

Se realizó una investigación de campo debido a que los datos requeridos se recolectaron directamente de la realidad en estudio, los cuales permitieron verificar las verdaderas condiciones de la información obtenida.

3.5.2 Nivel de investigación

El propósito y los objetivos de este trabajo se sustentan en una investigación descriptiva, ya que este tipo de investigación trabaja sobre la realidad de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, factor indispensable para establecer y comparar las discrepancias y el grado en que se manifiestan dentro de la organización. Este nivel de investigación permitió realizar una propuesta para la implementación de un modelo de desarrollo organizacional, basado en el nivel de liderazgo en la empresa La Refrescante, S.A.

De acuerdo con el planteamiento anterior, las técnicas y métodos utilizados son variables acordes con la naturaleza de la situación, tal como existe en el momento de estudiarla, es decir, tal como se presenta en la realidad.

- Los departamentos y gerentes implicados en la recopilación de información fueron los siguientes: administración y finanzas, mercadeo y ventas, recursos humanos, manufactura y operaciones.

3.5.7 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra

Para la evaluación se consideraron a los jefes de área o mandos medios (64), los gerentes de área (4) y el gerente general.

3.5.8 La población objetivo

- Elementos: Totalidad de gerentes y jefes de departamento o mandos medios de la empresa La Refrescante, S.A.
- Unidades de muestreo: Las áreas de muestreo fueron las 5 áreas de trabajo.
- Ubicación: Departamento de Guatemala.
- Período: de septiembre a diciembre 2013

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Medición del desarrollo organizacional

El análisis se efectuó utilizando la estadística descriptiva en donde se resaltaron los porcentajes obtenidos de las frecuencias de respuestas de la muestra, cuyos resultados se vaciaron en tablas estadísticas y luego se ilustraron en gráficos de barras a fin de visualizar con mayor claridad los resultados de la investigación.

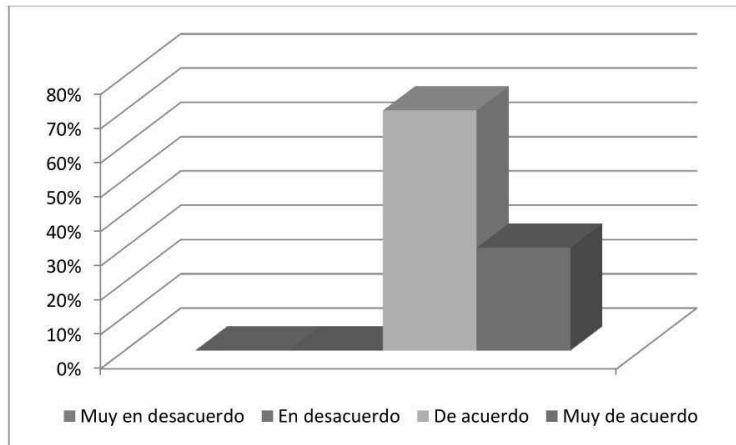
A continuación se presenta el análisis interpretativo de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos; cuyas frecuencias absolutas y relativas se visualizan a través de los cuadros estadísticos y gráficas de barras que a continuación se presentan.

Para una mejor comprensión las preguntas se agruparon de la siguiente forma:

- Desarrollo Organizacional (pregunta de la 1 a la 6)
- Sistema de incentivos (pregunta de la 7 a la 9)
- Establecimiento de metas y objetivos organizacionales (pregunta de la 10 a la 15)
- Selección (pregunta 16)
- Enfoque sistemático (pregunta de la 17 a la 19)
- Agentes de cambio (pregunta de la 20 a la 22)

Ilustración No. 2

Gráfica 1: ¿Conoce la filosofía de gestión de la Empresa?

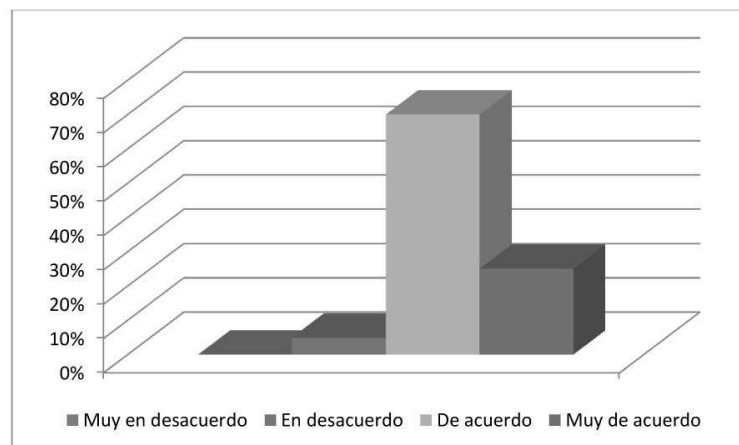


Fuente: elaboración propia, año 2013

En cuanto al conocimiento por parte de los empleados con respecto a la filosofía de gestión de la empresa, se evidencia que un porcentaje representativo de los empleados la conoce. Esto indica que la totalidad de las actividades están orientadas hacia la misión, visión y objetivos empresariales, ya que la misma a través de su contenido se ha plasmado de una forma integral en todos los niveles de la organización. Sin embargo debe ser llevada a todos los niveles de manera que trabajen en base a las mismas, y se vinculen directamente a la estrategia empresarial, ya que debido a la filosofía de gestión de la empresa ésta debe tener identificadas las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes y realizarse en base a los entornos sociales, políticos, tecnológicos y económicos en los que desarrollará su actividad la empresa.

Ilustración No. 3

Gráfica 2: ¿El trabajo es realizado en equipo?

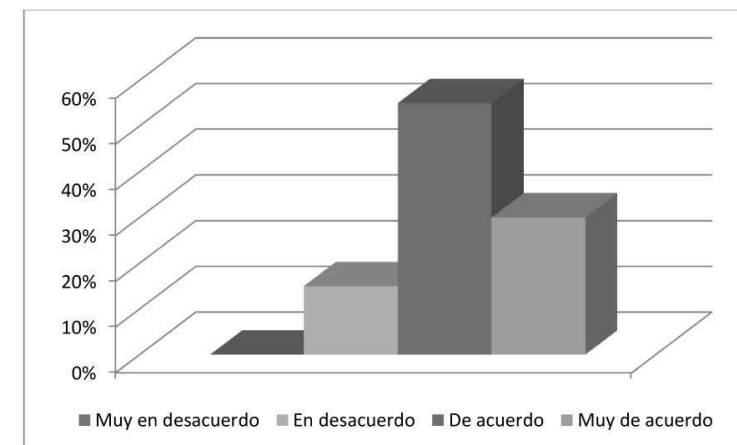


Fuente: elaboración propia, año 2013

Se pudo verificar que el 70% de los encuestados coinciden en que el trabajo es realizado en equipo, pero que es necesario integrarlos de la mejor manera posible, realizando convivencias, talleres, de manera que ellos se sientan identificados con la organización, se conozcan, compartan y a su vez se integren como equipo que son para trabajar en base a los objetivos propuestos.

Ilustración No. 5

Gráfica 4: ¿Las políticas adoptadas por la organización están acordes con la realidad?

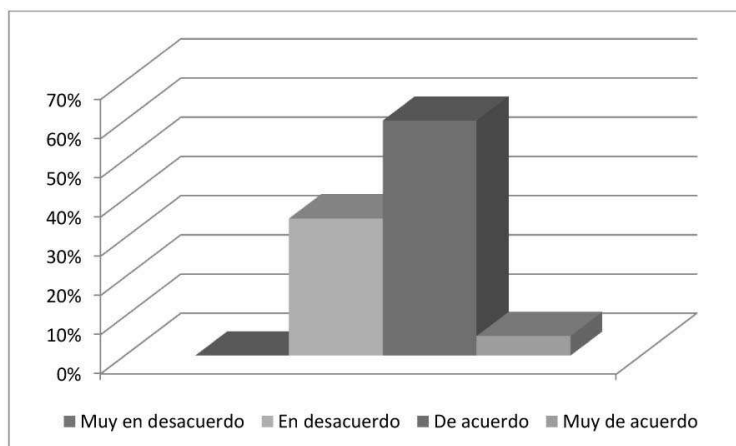


Fuente: elaboración propia, año 2013

Con respecto a las políticas adoptadas por la Organización el 85% opinan que las mismas están bien definidas, sin embargo deben hacer énfasis en ellas con respecto al conocimiento por parte de los empleados de los niveles más bajos y a su vez deben ser más proactivos en cuanto al uso de las mismas y adaptarlas a la actualidad que constantemente está cambiando, como por ejemplo lo contemplado en las políticas administrativas las cuales debe ser actualizada en base a la realidad.

Ilustración No. 6

Gráfica 5: ¿La organización provee las herramientas necesarias para establecer relaciones interpersonales más efectivas?

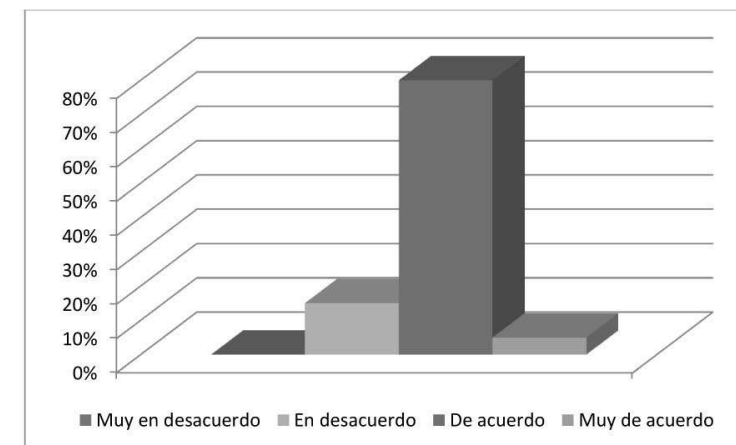


Fuente: elaboración propia, año 2013

Se determinó que el 65% de los encuestados considera que la organización posee las herramientas necesarias para establecer relaciones interpersonales efectivas; mientras el 35% indica lo contrario, que no hay herramientas necesarias que ayuden a las relaciones interpersonales y que no está pautado para la organización en los actuales momentos la implantación de este tipo de actividades (talleres, convivencias, entre otros); ya que esto repercute en la planificación de los recursos económicos que se tienen pautados para este año.

Ilustración No. 4

Gráfica 3: ¿Los objetivos propuestos por la organización son cumplidos en el tiempo estipulado?

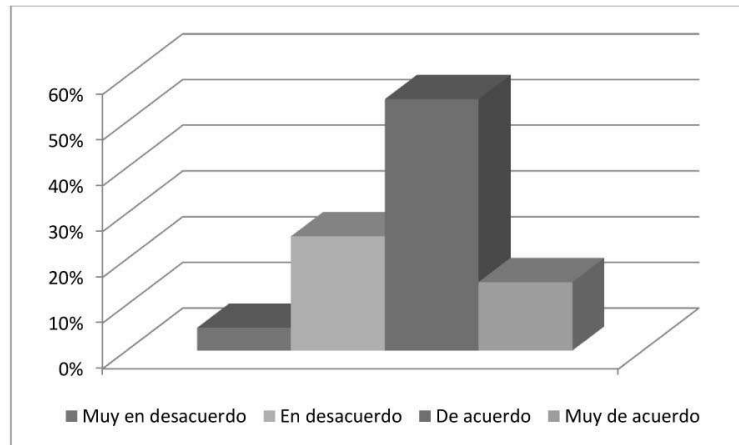


Fuente: elaboración propia, año 2013

En base a los resultados obtenidos se pudo constatar que todos los encuestados coinciden, casi en su totalidad que los objetivos se cumplen a cabalidad en el tiempo estipulado, lo que lleva a inferir que la organización utiliza unos parámetros de eficiencia muy bien definidos, por los cuales se rige en la consecución de sus metas.

Ilustración No. 7

Gráfica 6: ¿Están establecidas las políticas para promover el desarrollo de los empleados?

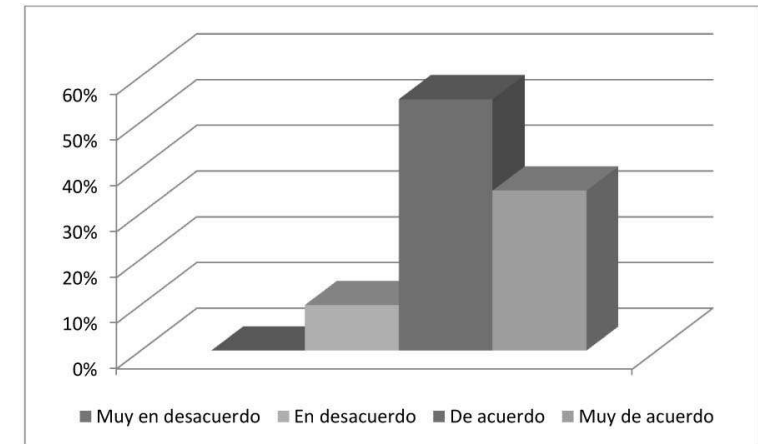


Fuente: elaboración propia, año 2013

El 70% de los encuestados indicó que las políticas para promover el desarrollo de los empleados están bien definidas, lo que significa que existe un incentivo para el recurso humano de desarrollarse como profesional dentro de la organización escalando posiciones de mayor responsabilidad dentro de la estructura.

Ilustración No. 9

Gráfica 8: ¿Cree que los bonos por eficiencia constituye un incentivo para incrementar el rol de productividad del personal de la empresa?

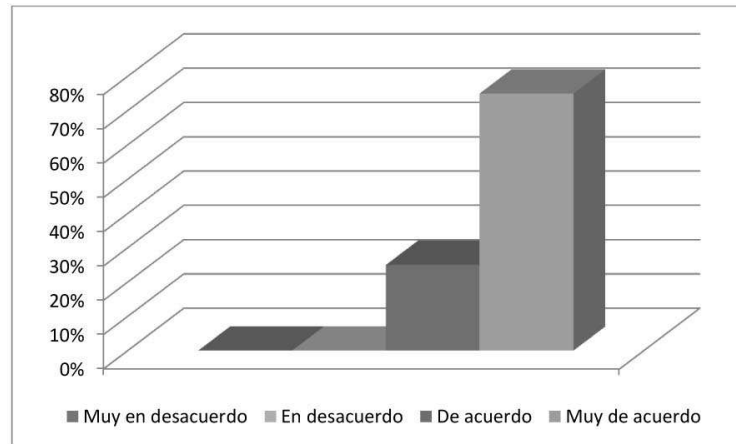


Fuente: elaboración propia, año 2013

El noventa por ciento 90% de los encuestados considera que los bonos por eficiencia ayudan al incremento de la productividad de la organización. Sin embargo, un 10% respondió negativamente.

Ilustración No. 10

Gráfica 9: ¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora las comunicaciones y/o productividad?

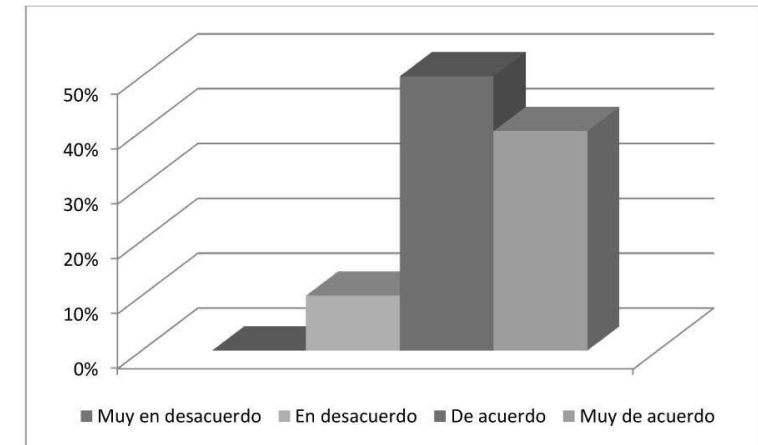


Fuente: elaboración propia, año 2013

La totalidad de los encuestados considera que un adecuado ambiente organizacional mejora las condiciones laborales, lo que coadyuva a optimizar los niveles de productividad.

Ilustración No. 8

Gráfica 7: ¿Considera usted necesario que la empresa cuente con un sistema de incentivos?

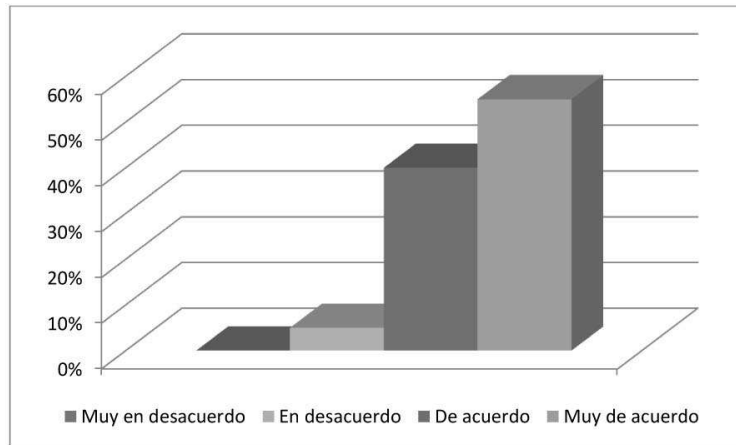


Fuente: elaboración propia, año 2013

En lo que respecta al sistema de incentivos se pudo determinar que el 90% de los encuestados considera que es vital que la empresa cuente con un sistema de incentivos, que contribuya a mejorar la conducta en el trabajo, el desempeño laboral y por ende la productividad de la organización.

Ilustración No. 11

Gráfica 10: ¿Cree que el establecimiento de metas ayuda a la productividad del Recurso Humano?

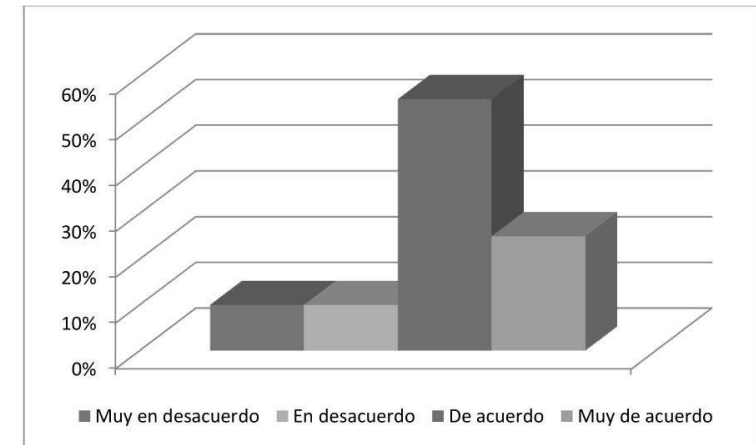


Fuente: elaboración propia, año 2013

Se observó que el 95% de los encuestados considera que el establecimiento de metas eleva la productividad del recurso humano y el 5% restante opinó negativamente, lo que denota que con el establecimiento de metas se da una mejora significativa de la productividad.

Ilustración No. 13

Gráfica 12: ¿Proporciona la administración por objetivos un incremento a la productividad?

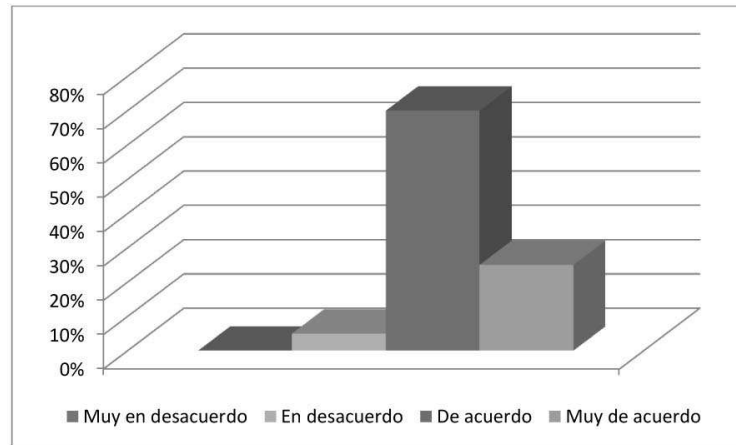


Fuente: elaboración propia, año 2013

El 80% de los encuestados opina que la administración por objetivos proporciona un incremento a la productividad debido a que mejora el proceso de planeación para proporcionarle revisiones más efectivas en la apreciación del desempeño para elevar la comunicación entre todos los niveles organizacionales. Mientras el 20% indicó que la APO no ayuda al incremento de la productividad.

Ilustración No. 14

Gráfica 13: ¿Cree que con la administración de objetivos se puede medir el desempeño en el trabajo de manera objetiva?

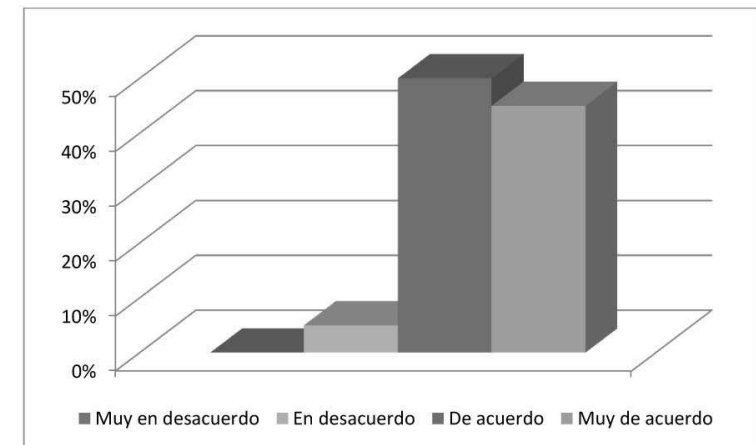


Fuente: elaboración propia, año 2013

El 95% de la muestra opina que con la administración por objetivos se puede medir el desempeño en el trabajo de manera objetiva, y de este modo acentuar una mayor productividad. El 5% respondió negativamente.

Ilustración No. 12

Gráfica 11: ¿Cree que es básico en la administración de la productividad el establecimiento de objetivos para el desarrollo óptimo de funciones específicas del personal de la empresa?

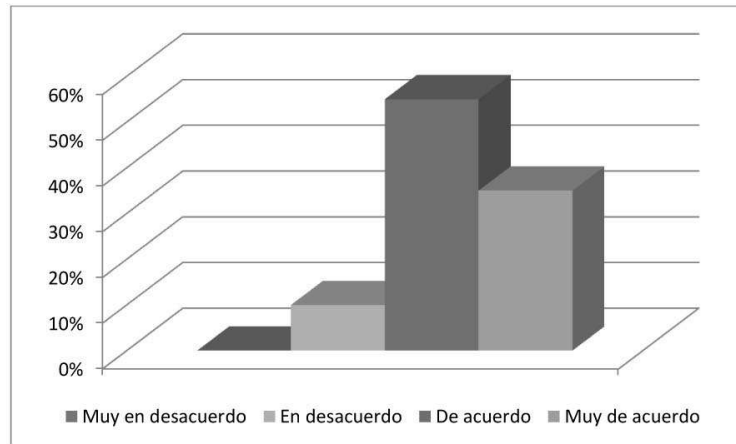


Fuente: elaboración propia, año 2013

Se constató que el 95% de los encuestados considera básico en la APO el establecimiento de objetivos para el desempeño de funciones del personal. Mientras el 5% respondió negativamente.

Ilustración No. 15

Gráfica 14: ¿Cree que la administración por objetivos se enfoca hacia el futuro y tiene una orientación a la solución de problemas?



Fuente: elaboración propia, año 2013

Se evidencia que el 90% de los encuestados está de acuerdo ya que la administración por objetivos se enfoca hacia el futuro y tiende a la solución de los problemas, lo que significa que se acentúa la administración proactiva, es decir, la planificación para logros futuros.

Ilustración No. 17

Gráfica 16: ¿Considera que los antecedentes personales y las verificaciones de las referencias elevan la productividad?

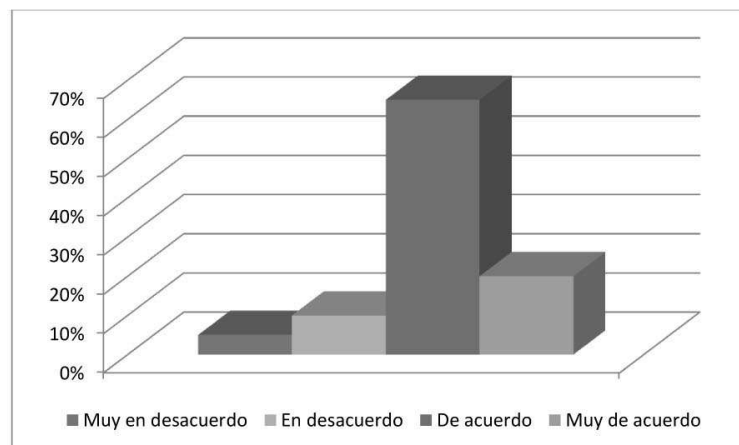


Fuente: elaboración propia, año 2013

¿Considera que los antecedentes personales y las verificaciones de las referencias elevan la productividad? El 65% de los encuestados consideró que los antecedentes personales y las verificaciones de las referencias elevan la eficacia y efectividad del personal, lo que redundaría en el fortalecimiento de las actividades de la empresa. Mientras el 35% respondió negativamente.

Ilustración No. 18

Gráfica 17: ¿Posee la organización tecnología de punta?

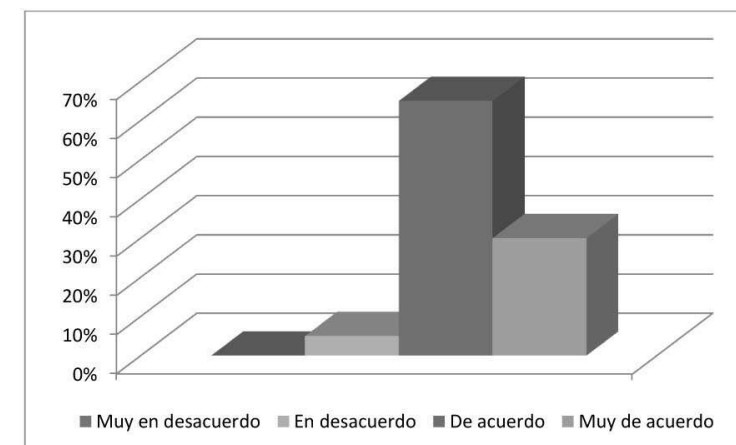


Fuente: elaboración propia, año 2013

¿Posee la organización tecnología de punta? El 85% de los encuestados opina que la tecnología con que cuenta la empresa, por ser una empresa multinacional, es tecnología de punta, lo que hace que tengan una ventaja competitiva ante sus competidores, contribuyendo a la realización de las actividades de forma precisa y oportuna.

Ilustración No. 16

Gráfica 15: ¿Considera que con la administración por objetivos el desempeño se juzga por los resultados?

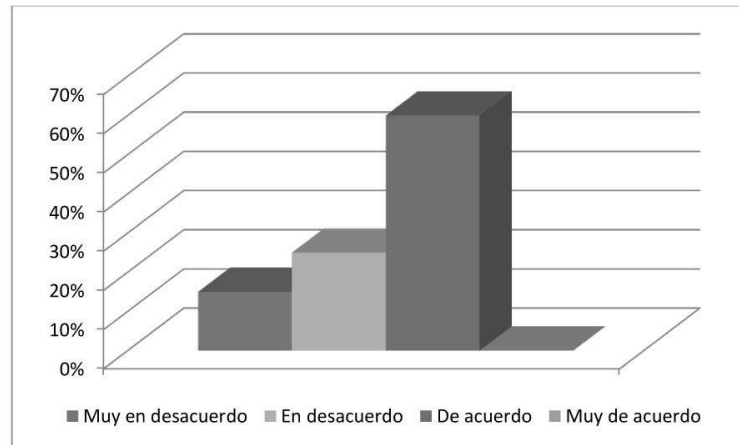


Fuente: elaboración propia, año 2013

El 95% de la muestra considera que la administración por objetivos se juzga por los resultados, lo que incide en el aumento del nivel de productividad de cada una de las áreas de la empresa objeto de estudio.

Ilustración No. 19

Gráfica 18: ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor?

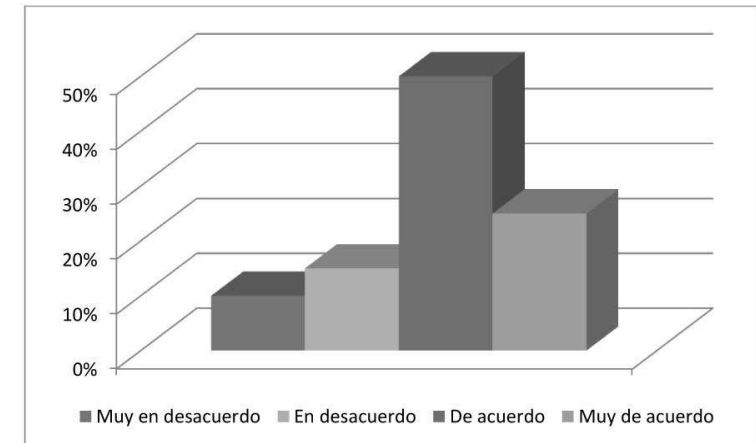


Fuente: elaboración propia, año 2013

Se pudo determinar que la empresa otorga reconocimientos a los trabajadores por el desempeño de la labor que realizan. Aunque el 65% indicó que si recibe reconocimientos estos no son equitativos y acordes con la realidad, ellos opinan que deben ser mejorados.

Ilustración No. 21

Gráfica 20: ¿Se imparten cursos de capacitación dirigidos al incremento de desarrollo organizacional?

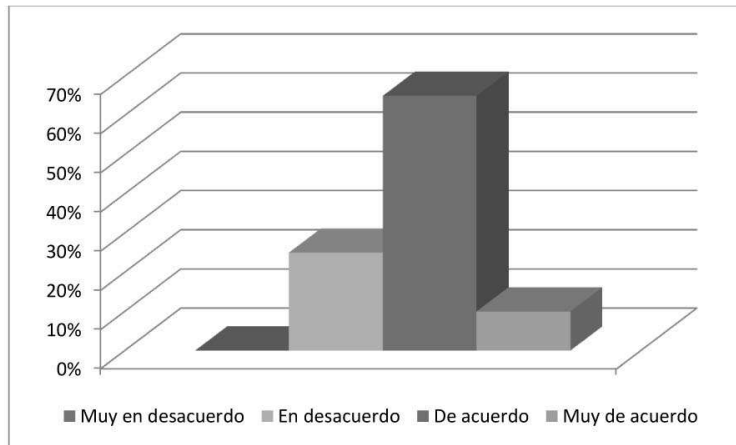


Fuente: elaboración propia, año 2013

El 75% de la muestra respondió que si hay cursos de capacitación, solamente a la alta gerencia, de lo cual difieren ya que los niveles más bajos de la organización deben recibir también los que se amerite dependiendo del cargo que ocupan.

Ilustración No. 22

Gráfica 21: ¿El personal desempeña funciones acordes con su nivel de preparación?

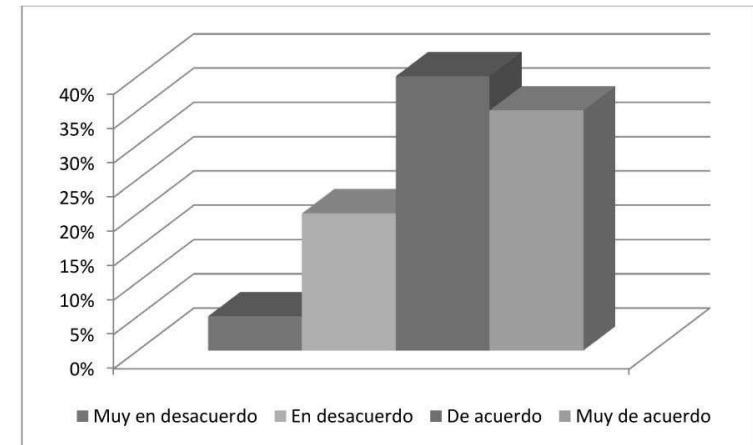


Fuente: elaboración propia, año 2013

El 75% de los encuestados indicó que el personal contratado para laborar dentro de la organización posee un perfil muy bien definido por la organización, lo cual se evidencia en que para formar parte de esta organización hay que estar muy bien preparado; sin embargo la minoría acotó que se hace necesario la formación y preparación del personal aunque posean carreras afines a lo que ejecutan, ya que hay que adaptarse a los cambios suscitados en el entorno, el cual cada día se hace más competitivo.

Ilustración No. 20

Gráfica 19: ¿La toma de decisiones está centralizada?

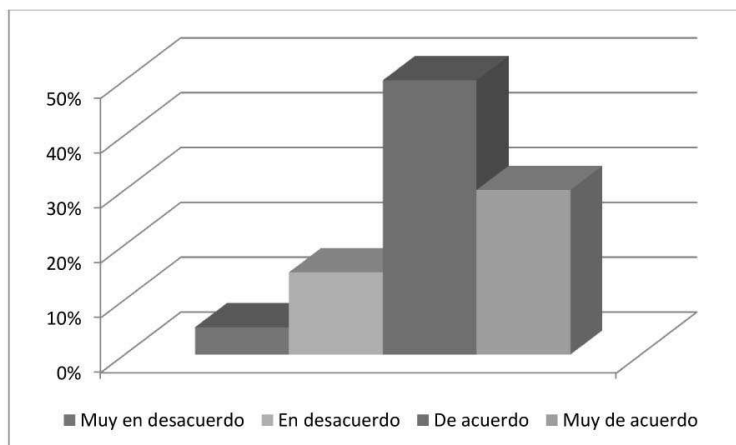


Fuente: elaboración propia, año 2013

El 75% de los encuestados indicó que la toma de decisiones está centralizada en la alta gerencia, y que la opinión que pueden emitir los subalternos no es tomada en consideración para las soluciones de problemas o ante una situación en específico, representando pérdidas de tiempo, ya que las mismas surgen a destiempo.

Ilustración No. 23

Gráfica 22: ¿Conoce la filosofía de gestión de la Empresa?



Fuente: elaboración propia, año 2013

El 80% de los encuestados está de acuerdo en recibir un bono que lo ayude a continuar con su formación académica, claro está si estaba acorde con sus expectativas.

Medición del estilo de Liderazgo

Para medir el liderazgo del gerente general y gerentes de área, de la empresa La Refreshante, S.A., se utilizó el cuestionario estructurado de evaluación de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE, cuyas preguntas de selección múltiple permiten determinar la orientación del estilo de liderazgo actual en la empresa, específicamente de los gerentes hacia los grupos de colaboradores, inclinándose hacia la tarea (T) o hacia el grupo (G).

A. Evaluación desde la perspectiva de la gerencia general

La evaluación de liderazgo por parte de la gerencia general fue la primera que se realizó previo a la de los gerentes de área; esto con el objetivo de definir un *estado ideal* de prácticas de liderazgo deseadas.

Como se ve en la siguiente matriz de resultados, en la que “G” representa la orientación hacia el grupo y “T” la orientación hacia la tarea, las coordenadas para graficar el estado ideal en el diagrama, resultantes de aplicar el cuestionario de orientación y estilo de liderazgo al gerente general, serían G10:T17, lo cual significa que dicho estado ideal es autocrático por la ponderación que hace de la importancia tanto de personas (10 puntos) como de tareas (17 puntos), reflejando un nivel arriba de la media de liderazgo participativo.

Ilustración No. 24

Cuadro 2: Matriz de coordenadas para el estado ideal de liderazgo definido por la gerencia general

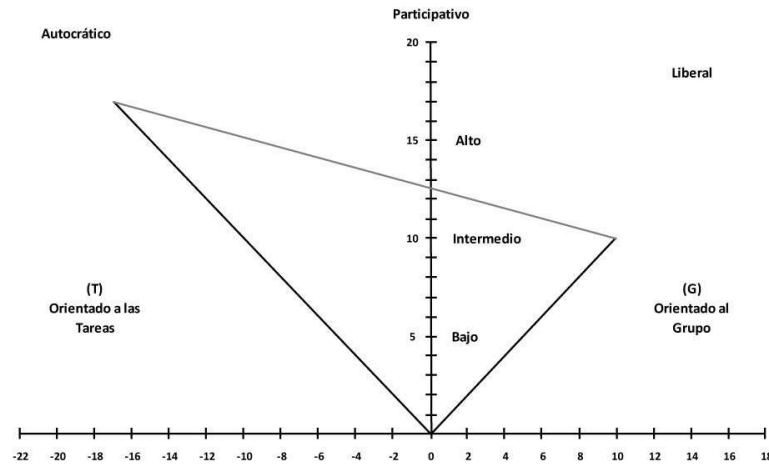
Ideal Liderazgo Gerencia	G	T
	10	17

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo

De ello se tiene que el enfoque de la gerencia general está orientado al liderazgo autocrático enfocando su gestión al cumplimiento de las tareas y dándole poca participación a la orientación al grupo, como lo muestra la siguiente gráfica.

Ilustración No. 25

Gráfica 23: Diagrama base para el estado ideal de orientación y estilo de liderazgo en la empresa La Refrescante, S.A.



Fuente: con base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo

El estado ideal requerido, según la gerencia general, supone un liderazgo cercano a una participación alta en liderazgo que ayude al balance de las necesidades individuales del grupo, a la vez que asegure que las tareas y actividades son correctamente ejecutadas, y que aseguren resultados satisfactorios de acuerdo con los objetivos establecidos, dentro de los estándares requeridos de alto desempeño, tanto en organización como de esfuerzos del personal.

B. Evaluación desde la perspectiva de los gerentes de área

La matriz con los resultados de aplicar el cuestionario de auto-evaluación del estilo y orientación del liderazgo de los gerentes de área, que se muestra a continuación, permite visualizar las distintas puntuaciones de orientación hacia el grupo (G) y la tarea (T) en forma de coordenadas, las cuales se obtuvieron de aplicar el cuestionario estructurado a cada directivo, así como de calcular el promedio final de todas las puntuaciones.

Se utilizó una versión de cuestionario para la evaluación del gerente general, así como para los gerentes de área:

- Por un lado se mide el estilo y orientación de liderazgo, auto-evaluación del gerente general y los gerentes de área.
- Y por otro lado se mide el estilo y orientación de liderazgo, de los gerentes de área por los empleados o colaboradores.

Procedimiento:

El instrumento posee un método de tabulación ya definido, a través del cual la orientación hacia el grupo (G) y la orientación hacia la tarea (T) se calculó de la siguiente manera:

- Las preguntas del cuestionario que están orientadas a las tareas (T) son: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30 y 32.
- Y las preguntas que están orientadas al grupo (G) son: 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 y 34.
- Se escribió el número 1 a la derecha de las preguntas si la respuesta fue “siempre” o “muchas veces”.
- Se suman todos los números uno (1) para determinar la orientación a las tareas (T) o al grupo (G).

Evaluación del estilo y orientación del liderazgo predominante de los gerentes de la empresa La Refrescante

En relación al estudio efectuado se afirma que la empresa ha presentado ciertos problemas en las prácticas de liderazgo actual por parte de los gerentes hacia el resto del personal de la organización, para cumplir con los objetivos organizacionales.

A continuación se analizan los resultados de aplicar el cuestionario para la determinación de estilo y orientación de liderazgo de los gerentes de la Empresa La Refrescante, S.A., cuya información, vista desde la perspectiva del gerente general, permitirá hacer comparaciones de las mediciones de aspectos claves del liderazgo actual que se ejerce en la organización, y concluir sobre cómo afecta a la empresa.

Ilustración No. 26

Cuadro 3: Matriz de coordenadas para la auto-evaluación de gerentes de área de la empresa La Refrescante, S.A.

Gerentes de área	G	T
Gerencia Financiera	11	12
Gerencia Comercial	10	17
Gerencia Operaciones	9	13
Gerencia RRHH	9	11
Promedio	10	13

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo.

Como se puede ver en la matriz, la puntuación más alta de orientación hacia el grupo (G) la registró el gerente financiero (11 puntos), mientras que la más baja correspondió a los gerentes de operaciones y recursos humanos (9 puntos); en cuanto a orientación a la tarea (T), el gerente comercial registró la nota más alta (17 puntos), y la más baja la registró el gerentes de recursos humanos (11 puntos).

En general, es notable el sesgo leve pero significativo de los gerentes de área, hacia la tarea en sus estándares para dirigir al personal. El promedio final de orientación es de 10 puntos hacia el grupo, y de 13 puntos hacia la tarea: Se puede notar un grado de importancia hacia los colaboradores, lo que indica que la participación de los mismos es significativa para los gerentes de área.

Las puntuaciones por cada gerente de área, integradas como puntos en el plano del diagrama base de orientación/estilo actual de liderazgo, se pueden visualizar en las siguientes gráficas:

personas, en las prácticas de los gerentes de área dentro de sus respectivas área, según el puntaje que indica la matriz de coordenadas de auto-evaluación y que está siendo representada en la gráfica anterior de la misma manera, o sea que hay homogenización y equilibrio de prácticas; esto, sin olvidar que se trata de una apreciación realizada por los directivos a sí mismos.

Este hecho se confirma si se considera que el punto menor de calificación en la escala de medición de personas fue de 9 (G), y el punto mayor en la escala de medición de tareas fue de 17 (T), con un rango de 8, que contiene o abarca a los puntos de medición de la gerencia general que son 10 (G) y 17 (T).

Por su parte, el gerentes financiero y el gerente de recursos humanos son los más equilibrados entre personas-tareas (G11 y T12) y (G9 y T11) respectivamente, lo cual resulta llamativo considerando que de los 4 Gerentes de área evaluados dos sean equitativos en cuanto a la tarea y las necesidades del personal.

Una vez evaluadas las prácticas correspondientes tanto de la gerencia general, como las gerencias de área, el siguiente apartado supondrá cerrar la triangulación de evaluaciones de liderazgo dentro de la empresa, analizando la situación de las prácticas actuales de liderazgo vistas desde la perspectiva del personal de cada área importante.

C. Evaluación desde la perspectiva de los colaboradores

Los resultados de las evaluaciones de los colaboradores a los gerentes de área a través del cuestionario estructurado, se visualizan en la siguiente matriz de coordenadas, en la cual la “G” indica la puntuación de orientación hacia el grupo o persona, y “T” la puntuación de orientación hacia la tarea.

Los cuestionarios registran un promedio de 10 puntos en las mediciones de la orientación hacia el grupo (G), y de 14 puntos en las de orientación hacia la tarea (T), considerando a todos los colaboradores evaluados.

Ilustración No. 28

Cuadro 4: Matriz de coordenadas para la evaluación de gerentes de área

Área	G	T
Gerente Comercial	10	14
Gerente Finanzas	10	12
Gerente Operaciones	11	15
Gerente RRHH	9	14

Promedio	10	14
-----------------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo.

Según la matriz, se puede observar que hay una tendencia en todas las gerencias a la orientación de las tareas (T), aunque también se puede notar que hay una buena orientación al grupo (G). En la gerencia financiera la situación de liderazgo está bastante balanceado en donde la orientación a las tareas es de 14 puntos y la orientación al grupo es de 10 puntos.

Este resultado sitúa a los gerentes de áreas de la empresa, en un estilo de liderazgo autocrático, en donde el nivel de participación de los empleados es bajo, con esto podemos concluir que existe una correspondencia en cómo se ven los gerentes y como los ven los colaboradores que respondieron el cuestionario según su punto de vista.

Ilustración No. 29

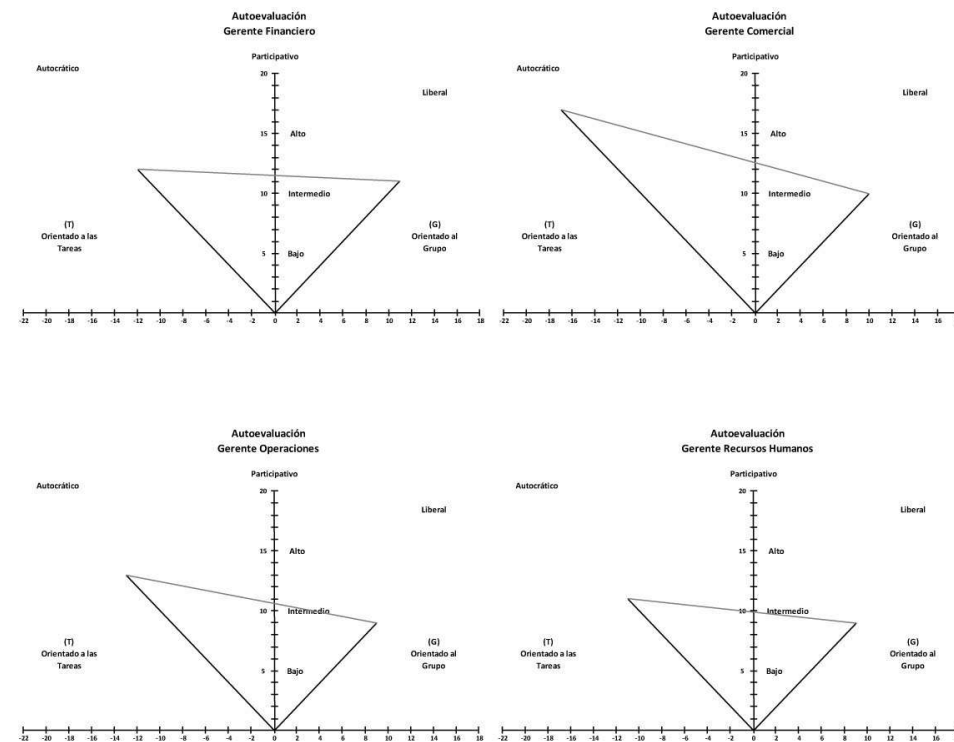
Cuadro 5: Comparación entre el estado ideal de orientación de liderazgo, la auto-evaluación de los gerentes de área y la evaluación de colaboradores en la empresa.

Evaluación de los Colaboradores			Autoevaluación de los Gerentes		
Área	G	T	Área	G	T
Gerente Comercial	10	14	Gerente Comercial	10	17
Gerente Finanzas	10	12	Gerente Finanzas	11	12
Gerente Operaciones	11	15	Gerente Operaciones	9	13
Gerente RRHH	9	14	Gerente RRHH	9	11
Promedio	10	14	Promedio	10	13

Fuente: con base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo.

Ilustración No. 27

Gráfica 24: Diagrama base de orientación/estilo de liderazgo de los gerentes de área



Fuente: con base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo

Los diagramas bases muestran una clara similitud en las mediciones obtenidas de la auto evaluación de los gerentes de área, se determinó que el gerente financiero es el que muestra mayor equilibrio en cuanto a orientación grupo-tareas.

Como se puede observar, predomina el estilo participativo de liderazgo en un nivel intermedio-alto, con cierto sesgo hacia prácticas autocráticas de dirección, el cual es irrelevante y falto de significancia si se considera que existe cierta tendencia o factor común de orientación hacia las

Como se observa en el cuadro, la percepción de los empleados en relación de cómo visualizan a sus gerentes es bastante similar a la forma de cómo los gerentes ejercen el liderazgo dentro de la organización.

No obstante, el aspecto más interesante en este punto de comparación son las calificaciones que los empleados asignan en promedio a las prácticas imperantes por parte de los gerentes de área.

Acá es clara la orientación de las prácticas de los gerentes de área hacia focalizar su interés en las tareas, y de menor importancia la preocupación por las personas que integran cada área de la organización. Es evidente que las auto-calificaciones realizadas por los directivos, basadas en sus propias apreciaciones y conductas, evidencian las percepciones y calificaciones finales que les asignan los colaboradores.

Desde la perspectiva de los colaboradores, la situación actual de las prácticas de los gerentes de área corresponde a un liderazgo autocrático con un nivel participativo medio, que no es consistente con el nivel ideal de liderazgo.

Análisis de la medición de liderazgo y discusión de resultados

En cuanto a las mediciones de estilo y orientación de liderazgo de los gerentes de área, los resultados son concretos en cuanto a la situación actual que atraviesa la empresa, en la cual todos los gerentes se sitúan en un liderazgo participativo intermedio, según las percepciones y calificaciones que asignan los colaboradores a sus respectivos directivos.

Por lo anterior, es indudable la existencia de un problema en la forma de liderar que afecta a la empresa de forma interna reflejado en cada grupo de colaboradores, el cual se traduce en debilitamiento general desde cada uno de los colaboradores, lo que obstaculiza la consecución de los objetivos necesarios de los grupos de ventas, para cumplir con los requerimientos de los gerentes de área con el fin de obtener los objetivos establecidos.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación del resultado

De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en todas y cada una de las encuestas de clima organizacional y del nivel de liderazgo aplicadas a nivel gerencial, mando medio o jefes de departamento que conforma la empresa La Refrescante, S.A., se puede concluir diciendo que el personal en general se sienten satisfecho de colaborar en esta empresa, no pudiendo dejar de mencionar que la gran mayoría del personal coincide que la estructura de la organización se encuentra bien constituida, y el pertenecer a esta organización les brinda seguridad, por lo que solo se recomienda que se den a conocer de manera adecuada, a los niveles operativos las políticas, reglas, objetivos, y metas que tiene la empresa, pues algunos mandos medio y operativos consideran no tener un conocimiento de las mismas, lo que podría indicar que se les proporciona una inadecuada inducción al puesto y a la organización, falta de seguimiento de las mismas, ó en su defecto no se trabaja de manera integrada, ni se verifica el conocimiento de las mismas, aunque la mayoría de los encuestados indica que el trabajo se desarrolla en equipo, es evidente que los mandos operativos están más acostumbrados a trabajar bajo una dirección directa e individual, por lo que dependen de las ordenes de sus superiores, los cuales se encargan de coartar a su vez la iniciativa, pues no consideran los comentarios del personal, lo que origina una falta de participación y apatía a la pro actividad, no pudiendo dejar de mencionar que se de manera significativa la contraorden, lo que confunde al personal, y especialmente no les permite tener una colaboración ni desempeño adecuado de las funciones, y por ende dificulta que la empresa alcance las metas que se propone como organización.

La gran mayoría de los encuestados coincide que la empresa debe de contar con un sistema de incentivos que con el cual los empleados se sentirán comprometidos con la organización logrando con esto que los objetivos individuales y e institucionales se logren de la mejor forma y se incremente la productividad en cada una de las áreas. Para que los incentivos logren los objetivos que se desean es necesario que la empresa defina bien los objetivos de cada uno de los colaboradores como los empresariales, esto permitirá la medición del desempeño de manera objetiva, enfocándose hacia el futuro y reduciendo los problemas que se puedan ocasionar.

Es importante que la organización mejore la comunicación a todo nivel y que se haga una descentralización en cuanto a la toma de decisiones para darle mayor participación a los colaboradores y lograr un cúmulo de ideas que ayuden a mejorar el desarrollo de las actividades empresariales. Con esto se mejoraría la orientación del liderazgo el cual en todos los niveles se evidencia que es autocrático con un nivel participativo medio de los colaboradores.

Por lo antes mencionado, es sumamente importante que la empresa desarrolle e implemente un modelo de liderazgo de participación total, que permita lograr los objetivos a corto plazo, dado que este modelo permite la cercanía con las personas que los guían, debido al grado de participación que requiere; por lo tanto, la efectividad del mismo, es provocada por el tipo de participación del personal, así como logro de una mejor comunicación.

Por lo antes mencionado, es sumamente importante que la empresa desarrolle e implemente un modelo de liderazgo de participación total, que permita al gerente general y gerentes de área, a través de los colaboradores lograr los objetivos a corto plazo, dado que este modelo permite la cercanía con las personas que los guían, debido al grado de participación que requiere; por lo tanto, la efectividad del mismo, es provocada por el tipo de participación que contiene, desde el nivel más alto al nivel operativo, logrando un mayor y efectivo desarrollo de la administración del personal, así como lograr una mejor comunicación .

En el siguiente capítulo se presenta el modelo de liderazgo de participación total que se propone para la empresa La Refrescante, S.A., debido a que es el modelo que más se puede implementar, ejecutar, mantener y ser sujeto a evaluación, para que la organización logre sus objetivos y alcance la eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades.

Conclusiones

1. La empresa La Refrescante, S.A. deberá adoptar, implementar y comunicar el modelo de desarrollo organización en la formación de liderazgo propuesto, de tal forma que pueda fortalecer, perfeccionar y asegurar sus prácticas de liderazgo como aspecto clave en el sostenimiento de su competitividad tanto actual como futura. El personal está en toda disposición de hacer las enmiendas o correcciones para mejorar los procesos que contribuyan a que el modelo de DO sea realizado como lo establezca la administración, a sabiendas del compromiso que ello representa.
2. Se determinó luego de los hallazgos de la investigación, que en muchos casos, las actividades se realizan a medias por no existir un sistema que garantice una efectiva comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Esta situación redundará en un alto número de re-procesos y acciones correctivas.
3. La relación del jefe inmediato con sus subordinados puede considerarse como buena, e inversamente, no obstante, no se promueve la integración de todos como un equipo, sino que predomina el trabajo individual. Se evidencia que las labores de supervisión son realizadas en forma constante por parte de los jefes, no para orientar en el proceso de ejecución o evaluación de la gestión, sino para evitar retrasos y omisiones.
4. Los resultados de la investigación permite concluir que a través de la gerencia de recursos humanos la empresa deberá realizar una evaluación anual para medir la efectividad resultante para cada gerente de área, de acuerdo con el tipo de liderazgo que cada uno utilice para influir, motivar e impulsar los esfuerzos y las acciones de sus colaboradores.
5. La gerencia de recursos humanos debe definir competencias laborales específicas para los directivos de la institución, de forma que se asegure que los mismos poseen las capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas suficientes para soportar el negocio, considerando su envergadura de negocios y las exigencias competitivas que le genera su sector industrial.

Propuesta de desarrollo organizacional para la formación de líderes de la empresa La Refrescante, S.A.

La necesidad que tienen las organizaciones en general de ser eficientes y eficaces para obtener la rentabilidad esperada, ser más competitivas en el mercado, y permanecer en el tiempo, las obligaciones a trabajar arduamente en el logro de sus objetivos en base a su misión y visión, estableciendo metas que las conduzcan al logro de lo esperado.

En este contexto, las organizaciones tienden a mejorar el uso de sus recursos, en especial el humano como pilar fundamental de su gestión, ya que un uso eficaz de sus recursos, significa producir bienes aceptables para la sociedad, lo que implica que la organización deba utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes. El conjugar estos dos factores conduce a mejorar los niveles de productividad y rendimiento.

La Refrescante, S.A. como empresa multinacional se encarga de la venta y distribución de bebidas gaseosas, isotónicas, aguas y jugos naturales, mantiene un compromiso que es el de colocar productos de alta calidad confiados en el profesionalismo de la gente que trabaja dentro de la organización; es por ello que deben hacer énfasis en el trabajo en equipo y contar con un equipo lo suficientemente profesional e innovador, capaz de asesorar y representar de la mejor manera posible a esta organización, con altos niveles de calidad en servicio.

1. Objetivo para el establecimiento del desarrollo organizacional:

Presentar lineamientos para fortalecer la productividad de la empresa La Refrescante, S.A., con el fin de afianzar su filosofía de gestión y a su vez el de poseer un equipo totalmente apto para enfrentar la situación actual que confronta el país, dotados de las herramientas idóneas que les permitan desarrollarse como profesional y de esta manera representar a la organización dando la mejor imagen de la misma, para lograr obtener los objetivos propuestos que sean de beneficio mutuo.

2. Lineamientos para la mejora del desarrollo organizacional:

- Difundir de la manera más propicia la filosofía de gestión de la empresa La Refrescante, S.A, a todos los niveles de la estructura organizativa, mediante charlas y talleres periódicos.
- Fomentar el trabajo en equipo, con actividades de integración, convenciones motivacionales.
- Mejorar las condiciones del lugar de trabajo, dotando al personal de los equipos necesarios para el buen desempeño de sus labores.
- Delegar y asignar autoridad a los empleados, de manera que se les permita sentirse involucrados; tomar decisiones en lo que respecta a la solución de problemas y que esta responsabilidad no se encuentre en una sola persona, estableciendo a su vez una gerencia participativa y por ende aumentando la motivación de los empleados.
- Involucrar e informar a todos los empleados de los diferentes niveles, en el diseño de los objetivos y metas de la organización.
- Implementar cursos de capacitación para todo el personal, que le permitan estar actualizados, preparados y aptos para las nuevas exigencias.
- Definir las necesidades del cambio en el proceso de mejora, involucrando la aceptación de nuevos paradigmas.
- Capacitar a través del plan de carrera constante, no sólo a la alta gerencia, sino también a todas aquellas personas que requieran ampliar su potencial dentro de la organización.

3. Generalidades

Se partirá del contexto en el cual se desenvuelve la empresa, en virtud del liderazgo que debe poseer el gerente general, los gerentes de área dentro de la misma, por lo que se consideró necesario conceptualizar, el término, del líder de participación total, en sus diferentes acepciones, así como, el calificativo de participación total, que es un término que permite lograr que los colaboradores de la empresa puedan participar en forma integral en la toma de decisiones brindando propuestas de solución a los problemas detectados en el grupo al que pertenecen.

El gerente general y los gerentes de área reunirán al personal alrededor de los problemas de la empresa, de sus áreas y departamentos de manera que actúen como unidad. El líder de participación total tendrá un liderazgo de mayor control, pero se basará en la participación del personal ocasionando: motivación, trabajo en equipo, participación, una adecuada comunicación y sobre todo un clima organizacional apto para el desarrollo de las actividades de la organización.

Por lo que se propone un modelo de líder de participación total en el cual incluye un programa que contiene una guía de aprendizaje y retroalimentación de liderazgo, para capacitar al gerente general y gerentes de área, con el fin de que todos los conocimientos adquiridos para dirigir personal, fomenten cambios de conducta en los colaboradores y genere la participación y colaboración voluntaria de los mismos.

4. Objetivos del modelo de líder de participación total:

- Permitir a la gerencia general y a los gerentes de área lograr los objetivos a corto plazo, para lograr la cercanía con sus colaboradores.
- Lograr a corto plazo que los colaboradores participen integralmente en la toma de decisiones, a través de la implementación del modelo de participación total, para adquirir la eficiencia y eficacia.
- Fomentar la participación desde el gerente general hasta los colaboradores a través de la comunicación, para que trabajen en equipo y alcance los objetivos de la empresa.
- Dotar a la organización de una herramienta administrativa que describa en forma integral la gestión de la participación de los colaboradores en la toma de decisiones dentro de cada departamento.
- Describir el modelo en cada una de sus acciones para fortalecer y mantener un alto nivel de participación de los empleados en cada puesto de trabajo (gerente general, gerentes de área y colaboradores).
- Proporcionar una herramienta a los gerentes de área, para que les facilite administrar con éxito los grupos de trabajo.

6. Alcance de la propuesta

La propuesta permitirá a la empresa disponer de un modelo de liderazgo de participación total, con el cual lograrán desarrollar al máximo los conocimientos, experiencias y habilidades, logrando con ello los objetivos organizacionales, asimismo, tomar al modelo como elemento estratégico para que la empresa sea competitiva.

Este documento está diseñado para ser utilizado por el gerente general y gerentes de área, quienes son los responsables del acercamiento y alineamiento permanente entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de las personas.

Es importante señalar, que lo novedoso del modelo de participación total, radica en que evita que el gerente general y los gerentes de área, continúen desarrollándose en forma aislada e involucra hasta el último miembro de la empresa.

El modelo de participación total, se ha construido de tal manera que el gerente de área sea el piloto que guíe a la dirección en la participación del personal en todas las actividades, lo cual se señala una metodología que se inicia con el triángulo mágico de la participación en la empresa.

7. Desarrollo del modelo de liderazgo de participación total

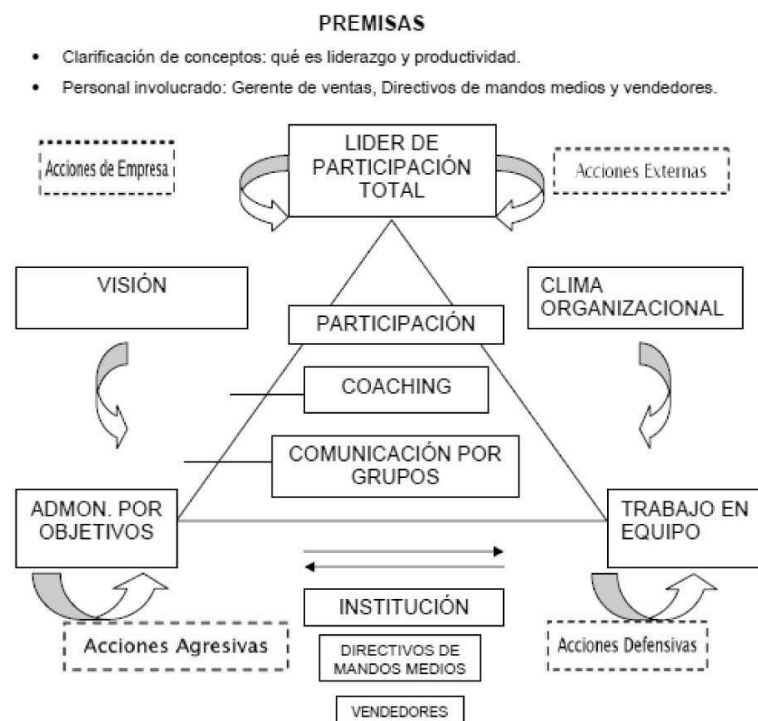
A continuación se presenta el contexto del modelo en el cual la participación es la base en que se sustenta lo que se propone; además, de contar con los elementos básicos para su mejor implementación.

7.1 Triángulo mágico de la participación del personal en la empresa

Esta figura contiene los elementos básicos de que está compuesto el modelo como es la visión, clima organizacional, administración por objetivos, trabajo en equipo, participación, coaching y la comunicación por grupos, que conforman la integración del modelo, para que en su aplicación fortalezca el liderazgo de los gerentes de área y logre la eficacia de sus grupos, y es mágico en el sentido del logro de la participación de los colaboradores para obtener los objetivos.

Ilustración No. 30

Figura 1: Representación esquemática del modelo de liderazgo de participación total



8. Elementos del modelo

La figura anterior esquematiza la conformación del modelo de liderazgo propuesto para la empresa, departamentos y específicamente para los colaboradores.

El esquema representa en su propia estructura, una guía metodológica y práctica, a seguir para la obtención del liderazgo de participación total para el logro de resultados esperados de acuerdo con las expectativas de la empresa, gerente general, gerentes de área y de los mismos colaboradores.

5. Importancia de la propuesta

La importancia del diseño de un modelo de liderazgo de participación total, puede expresarse en los siguientes aspectos:

5.1 Para los colaboradores

Es importante que se comience a realizar cambios que permitan la integración de los colaboradores con los planes institucionales, para hacerle frente al mundo competitivo, estos cambios partirán de lograr personal motivado a través de la implementación de la propuesta, en este sentido su importancia radica en que:

- Genera un ambiente propicio para la productividad, innovación y aprendizaje, mediante el cambio de las conductas del líder y los colaboradores.
- Una identificación adecuada de los colaboradores en su equipo de trabajo, por su participación en la toma de decisiones.
- Crea un equilibrio idóneo entre conocimientos, experiencias y habilidades de los empleados, con los requerimientos específicos de la empresa, para ser competitivo en su equipo de trabajo, a través de constante capacitación.
- Desarrolla el talento futuro de los colaboradores, a través de una adecuada administración de personal.
- Identifica a las personas que desempeñan sus actividades con eficiencia y eficacia.
- Enfoca los programas de recursos humanos hacia las necesidades y oportunidades, para mejorar la competitividad de la empresa ante la apertura de nuevas formas de negocios.

5.2 Para las áreas y departamentos

Mediante la implementación y ejecución de un modelo de participación total, los colaboradores actuales y futuros, lograrán fortalecer las buenas relaciones, debido a la comunicación efectiva que se tendrá, los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral, porque existirá un equilibrio, para hacerlos competitivos y productivos en su puesto de trabajo.

El modelo parte de la concepción y definición directiva de visión y entorno organizacional, incluyendo elementos fundamentales a nivel directivo. Implica también la determinación de planes de acción para su implementación, así como la cuantificación presupuestaria para su ejecución.

Los elementos centrales que componen el modelo de acuerdo con su orden de importancia, son los siguientes:

8.1 Relación liderazgo-productividad:

Niveles ideales de liderazgo generarán niveles altos de productividad. El presente modelo será la herramienta clave para este objetivo, a través del cual se establecerá el estilo u orientación ideal que la empresa requiere para sus líderes.

8.2 La visión:

Conforma el marco referencial de la empresa, de donde se debe partir para implementar propuestas de liderazgo al interior de la empresa, en virtud que dichas propuestas deben reflejar y reforzar la visión organizacional.

8.3 Elementos fundamentales de liderazgo:

El soporte para un liderazgo ideal en la empresa La Refrescante, S.A. está representado por tres elementos fundamentales de aplicación:

- Clima organizacional
- Trabajo en equipo
- Administración por objetivos

- Acciones defensivas: Las que se realizarán con el objetivo de disminuir la resistencia al avance, rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir obstáculos para el desarrollo de la empresa y el liderazgo de los gerentes de área.
- Acciones de empresa: Las que se realizarán desde el interior de la empresa, análisis de las situaciones, planificación de estrategias y acciones.
- Acciones externas: Aquellas acciones que deberán realizarse de acuerdo al entorno de negocios de la empresa.

9. Programa para la obtención del modelo liderazgo de participación total, para el gerente general, gerentes de área y colaboradores

A continuación se presenta la guía de la que está constituido dicho programa, en la cual se dan a conocer los lineamientos, objetivos y metas para el desarrollo de cada una de las actividades con las cuales se puede lograr el liderazgo propuesto.

9.1 Guía de aprendizaje y retroalimentación

A) Introducción

Se plantea para la empresa La Refrescante, S.A., especialmente para el gerente general, gerentes de área y colaboradores a través del departamento de recursos humanos el desarrollo de la guía de aprendizaje y retroalimentación, misma que será llevada a cabo en las instalaciones de la empresa, con el apoyo de asesores externos, dicha guía conlleva cursos de preparación para el gerente general, gerentes de área y colaboradores, en cuanto a conceptos de liderazgo y su etapa de sensibilización, clima organizacional, trabajo en equipo, administración por objetivos, participación, técnica de coaching y comunicación por grupos, en virtud de la creación de líderes de participación total y mejorar la calidad de relación con los colaboradores a su cargo, en virtud que el mismo estará capacitado para propiciar y mantener cada uno de los elementos que conforman el modelo, procurando a través de éste satisfacer sus aspiraciones y necesidades personales.

B) Objetivos

- Actualizar al gerente general y a los gerentes de área en los diferentes aspectos para administrar al personal, con el fin de que éstos puedan seguirlo con pleno y adecuado compromiso al cumplimiento de sus labores.
- Lograr un ambiente de trabajo sano y adecuado, incitador de buenas relaciones en el cual el personal sea motivado por pertenecer a un grupo organizado y armonioso.
- Proporcionar las habilidades necesarias al gerente general, gerentes de área y colaboradores para coordinar en la ejecución de las tareas diarias.
- Proveer a los gerentes de área de los conocimientos necesarios, para que sean capaces de administrar a través del establecimiento de objetivos y discutir con los colaboradores las estrategias a utilizar para obtenerlos.
- Fomentar la participación de los colaboradores, con el fin de permitir que cada integrante aporte ideas y exprese los diferentes puntos de vista en cuanto a la toma de decisiones y mejoras en los procesos organizacionales.
- Impulsar al gerente general, gerentes de área y colaboradores a seleccionar y desarrollar las actividades; así mismo, que el gerente general y los gerentes de área sean capaces de guiar, asesorar, apoyar a los colaboradores y que éstos se sientan estimulados para la efectiva productividad.
- Animar al gerente general, gerentes de área y colaboradores a utilizar la comunicación por área, en virtud que mejora la calidad y claridad de la comunicación y ahorran mucho tiempo, logrando la efectividad institucional, es decir la productividad global.

C) Metas

- Que durante el año se lleven a cabo como mínimo tres cursos de capacitación, con el fin de que todos los conocimientos que conforman el modelo formen parte de la cultura organizacional.
- Lograr la aceptación, sensibilización y la práctica de lo obtenido en las capacitaciones por los gerentes de área hacia la administración de los colaboradores.

8.4 Elementos concéntricos del líder ideal para la empresa, aplicado por los gerentes de área a sus grupos de trabajo:

De acuerdo con las necesidades y el entorno particular en que se aplica el liderazgo, existen tres grandes agregados que por su importancia y relación en la construcción de un ambiente ideal que conduzca a la productividad, representan la composición básica del líder de participación total.

Como lo son:

- a) Participación: se requerirá de la participación, colaboración del gerente general, gerentes de área y de todos los colaboradores, lo que facilitará a la empresa la obtención de resultados de alta calidad.
- b) Técnica de Coaching: es el desarrollo de acompañamiento y comunicación cercana y frecuente con los colaboradores por parte del gerente general, gerentes de área, para facilitar, apoyar, estimular y asesorar para orientar su desempeño en el cumplimiento de funciones para el logro de las metas mensuales.
- c) Comunicación por grupos: además de mejorar la calidad y claridad de la comunicación, los grupos ahorrarán mucho tiempo y contribuirán a eliminar los canales informales.

El producto final de esta combinación de concepciones y elementos constituyen un modelo de liderazgo de participación total para la empresa, aplicado por los gerentes de área a los colaboradores, que asegura y afianza las capacidades íntegras de la empresa sobre la base de los colaboradores que constituyen el componente humano como activador inteligente de recursos y realizador efectivo de operaciones, el cual posibilite el logro de un clima organizacional adecuado para el alto nivel de productividad en los grupos de ventas, obteniendo el logro de los requerimientos de la gerencia general.

El modelo asume también la interacción de la empresa por medio de la gerencia general con su entorno de negocios al incluir acciones concretas resultantes de las necesidades y exigencias tanto del exterior como de la estructura interna. Estas acciones son:

- Acciones agresivas: Identificación de oportunidades, aceptando desafíos para aumentar la capacidad de la empresa y fortalecer las acciones de los gerentes de área.

Ilustración No. 31

Cuadro 6: Contenido de la guía de aprendizaje y retroalimentación de LPT

Fecha	Tema	Subtemas	Responsable	Horas de duración
Enero Mayo Septiembre	Generalidades de la organización	Visión, propósitos, principios y valores. Su importancia	Departamento de RRHH	8 horas en cada uno de los meses
	Liderazgo Conceptos Sensibilización	Liderazgo y productividad Teorías de liderazgo Modelos de liderazgo	Departamento de RRHH	
	Clima organizacional Conceptos y su importancia	Origen de conflictos Relaciones Interpersonales Administración de personas Elementos para Crear un clima organizacional favorable	Departamento de RRHH	
Febrero Junio Octubre	Trabajo en equipo Conceptos Como lograr que los grupos sean un equipo de trabajo	Justificación de un equipo de trabajo. Introducción del equipo en la organización	Departamento de RRHH	8 horas en cada uno de los meses
	Administración por objetivos	Como establecer los objetivos. Que estrategias administrativas utilizar para el logro de los objetivos. Como se beneficiara el grupo de colaboradores	Departamento de RRHH	
Marzo Julio Noviembre	Participación Conceptos Importancia	Reunir objetivamente la información. Innovar, evaluar y decidir. Pasar de las ideas a los planes operativos.	Departamento de RRHH	8 horas en cada uno de los meses
	Comunicación por grupos Conceptos y su importancia	La importancia de convocar reuniones como un mecanismo ideal para el desarrollo y capacitación de subordinados. Preparación para la Delegación.	Departamento de RRHH	

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo año 2013

En el cuadro anterior se muestran los gastos en que incurrirá la empresa, para ejecutar la capacitación del gerente general, los gerentes de área y colaboradores, los que están comprendidos en el pago de nueve (9) sesiones anuales de 8 horas cada una para los capacitadores externos, que cubrirá la guía de aprendizaje y retroalimentación. Este presupuesto considera la refacción para los sesenta y nueve participantes, así como, imprevistos y materiales en un total de Q. 24,535.00 quetzales, los que variaran de acuerdo al número de participantes, pero será beneficioso para la empresa porque conllevará a la formación, fortalecimiento y desarrollo de líderes verdaderos y por ende la participación de los colaboradores.

10. Beneficios del modelo

Para la empresa La Refrescante, S.A.

- Contratar recurso humano calificado, partiendo de los objetivos y las metas que se esperan alcanzar.
- Contar con un sistema de participación entre el gerente general, gerentes de área y colaboradores a partir del cual se lleven a cabo todos los procesos de cambio, mejoras, motivación y eficiencia en el departamento.
- Establecer planes de capacitación sobre técnicas específicas necesarias para el desarrollo de los colaboradores.
- Aumentar la productividad y optimización de los resultados a través del nuevo sistema de comunicación, coach y participación.

Para las áreas o departamentos

- Mejora la calidad de vida laboral a través nuevo clima generado por los cambios en el gerente de área y los colaboradores.
- El trabajo es debidamente compensado con reconocimientos.
- Participa activamente en pro del logro de los objetivos de su grupo.
- Capacitación acorde a las necesidades de desarrollo de su puesto.
- Mayor capacidad y facilidad de adaptación al entorno laboral.

11. Acciones para la implementación y continuidad del modelo

El modelo de participación total para el gerente general, gerentes de área y colaboradores, se dará a conocer inicialmente al gerente general y gerencia de recursos humanos, con el fin de que se apruebe y se implemente a corto plazo. Cabe mencionar que el gerente general deberá de estar informado de todo acontecimiento acerca del desarrollo del presente modelo.

Para la implementación del modelo se requiere realizar reuniones con todo el personal involucrado, donde se les informará del contenido del mismo y su importancia, las funciones del nuevo liderazgo, los objetivos y beneficios y el proceso para lograrlo.

Es necesario implementar este modelo en un ambiente sumamente profesional pero también de mucha confianza, en donde los colaboradores se sientan a gusto con la forma de ser orientados hacia la realización de sus actividades, por el gerente general y de una forma más directa por el gerentes de área que los dirige, tutela, estimula, asesora y apoya, porque el modelo está diseñado para un cambio total de actitud por parte del directivo y de los colaboradores, para que esto influya en el cambio de ambiente de trabajo y fomente el trabajo en equipo.

La continuidad del modelo dependerá en primera instancia, de su inclusión en la planificación estratégica organizacional de la empresa, así como del establecimiento de un sistema de control a través del cual se realice el seguimiento necesario de sus resultados de aplicación, dado el carácter de herramienta estratégica de trabajo que posee tanto para dirigentes como para los colaboradores. El enfoque no solo deberá ser incluyente en la planificación, sino también aplicativo para la política directiva de la empresa, propiamente para el gerente general y gerentes de área para evitar el debilitamiento del liderazgo interno en el futuro.

E) Recursos

- Humanos
 - a) Gerente general.
 - b) Gerentes de área.
 - c) Asesores externos

- Institucionales
 - a) Asociaciones de capacitación y productividad.
 - b) Empresa.

- Materiales y equipo
 - a) Escritorios, pizarra, marcadores, computadora, cañonera, equipo de oficina, diplomas y viajes. (no se incluye el detalle de los recursos físicos, dado que la infraestructura, materiales y equipos a utilizar, serán los que posee la empresa).

- Financieros
 - a) A continuación se presentan los cuadros de costos de la guía que constituyen el programa para la ejecución del modelo propuesto, el presupuesto puede variar dependiendo del número de participantes.

Ilustración No. 32

Cuadro 7: Presupuesto guía de aprendizaje y retroalimentación

CONCEPTO	CANTIDAD
Pago de Capacitadores 9 sesiones al año Q. 2,500.00 c/u	Q 22,500.00
Refacciones 69 personas x Q. 15.00	1,035.00
Imprevistos	1,000.00
Materiales y equipo	-
Total	Q 24,535.00

Fuente: Elaboración propia, año 2013

Referencias bibliográficas

Ferrer, L. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Guizar, Rafael (2004). *Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones*. México, Mc Graw –Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V.

<http://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrollo-organizacional.-conceptos..php>

Angulo, A., (2002). *Desarrollo Organizacional y relaciones interpersonales en la empresa de Servicio RIVECA* ubicada en Mérida, Estado Mérida. Mérida, Universidad de los Andes

BENNIS, W. y NANUS, B. (2008): *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Paidós. Barcelona.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Editorial THOMSON, Primera Edición. México, 2004, 691 páginas.

<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

LUSSIER, R. N. y ACHUA, C. F. 2002. *Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. México, Thompson. 279 p.

Universidad Panamericana de Guatemala, Instituto de Investigaciones Sociales. (2006). *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. Guatemala.

Guía para elaborar Tesis de Maestría. Universidad Panamericana 2013

ANEXOS

Anexo 1

LA REFRESCANTE, S.A. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

Marque con una "X" en la casilla que explique su criterio de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta.

La objetividad de sus respuestas es clave para la correcta medición. Asegúrese de marcar "X" una sola vez por línea.

No.	Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Pregunta 1	¿Conoce la filosofía de gestión de la Empresa?				
Pregunta 2	¿El trabajo es realizado en equipo?				
Pregunta 3	¿Los objetivos propuestos por la organización son cumplidos en el tiempo estipulado?				
Pregunta 4	¿Las políticas adoptadas por la organización están acordes con la realidad?				
Pregunta 5	¿La organización provee las herramientas necesarias para establecer relaciones interpersonales más efectivas?				
Pregunta 6	Están establecidas las políticas para promover el desarrollo de los empleados?				
Pregunta 7	¿Considera usted necesario que la empresa cuente con un sistema de incentivos?				
Pregunta 8	¿Cree que los bonos por eficiencia constituye un incentivo para incrementar el rol de productividad del personal de la empresa?				
Pregunta 9	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora las comunicaciones y/o productividad?				
Pregunta 10	¿Cree que el establecimiento de metas ayuda a la productividad del Recurso Humano?				
Pregunta 11	¿Cree que es básico en la administración de la productividad el establecimiento de objetivos para el desarrollo óptimo de funciones específicas del personal de la empresa?				
Pregunta 12	¿Proporciona la administración por objetivos un incremento a la productividad?				
Pregunta 13	¿Cree que con la administración de objetivos se puede medir el desempeño en el trabajo de manera objetiva?				
Pregunta 14	¿Cree que la administración por objetivos se enfoca hacia el futuro y tiene una orientación a la solución de problemas?				
Pregunta 15	¿Considera que con la administración por objetivos el desempeño se juzga por los resultados?				
Pregunta 16	¿Considera que los antecedentes personales y las verificaciones de las referencias elevan la productividad?				
Pregunta 17	¿Posee la organización tecnología de punta?				
Pregunta 18	¿Recibe algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor?				
Pregunta 19	¿La toma de decisiones está centralizada?				
Pregunta 20	¿Se imparten cursos de capacitación dirigidos al incremento de desarrollo organizacional?				
Pregunta 21	¿El personal desempeña funciones acordes con su nivel de preparación?				
Pregunta 22	¿Está de acuerdo en recibir un bono o incentivo para continuar la formación académica?				

Anexo 2

LA REFRESCANTE, S.A. CUESTIONARIO PARA LA MEDICION DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Instrucciones:

Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de su conducta particular de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. La objetividad de sus respuestas es clave para la correcta medición.

Asegúrese de marcar "X" una sola vez por línea. Si llegara a marcar "X" más de una vez, la palabra "ERROR" aparecerá al lado derecho, por lo que deberá corregir su respuesta. La pregunta 0 (cero) le sirve de ejemplo.

No.	Pregunta	Siempre	Muchas Veces	Pocas Veces	Nunca	
0	Mis resultados de trabajo son satisfactorios de acuerdo con la expectativa de la compañía	x				OK
1	Soy el portavoz del grupo hacia el exterior					ERROR
2	Estimulo el trabajo en horas extras					ERROR
3	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo					ERROR
4	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones					ERROR
5	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas acordes a sus criterios					ERROR
6	Presiono para obtener mayores logros en relación a otros grupos concurrentes					ERROR
7	Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos					ERROR
8	Examino mis opiniones en el seno del grupo					ERROR
9	Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca					ERROR
10	Trabajo duro para progresar					ERROR
11	Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre					ERROR
12	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitas					ERROR
13	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado					ERROR
14	Concedo a los compañeros del grupo realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista					ERROR
15	Yo dirijo la situación cuando hay diferencias en el grupo					ERROR
16	Me ocupo de cada detalle					ERROR
17	Represento al grupo en encuentros externos					ERROR
18	Dudo en dar al grupo libertad de acción					ERROR
19	Decido qué debe hacerse y cómo hacerse					ERROR
20	Presiono para la obtención de resultados					ERROR
21	Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente					ERROR
22	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal como está previsto					ERROR
23	Posibilito a los miembros del grupo a poner de relieve gran medida sus iniciativas					ERROR
24	Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo					ERROR
25	Estoy dispuesto a la introducción de cambios					ERROR
26	Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro					ERROR
27	Confío en el buen criterio de los miembros del grupo					ERROR
28	Determino la agenda para la ejecución de la tarea					ERROR
29	Estoy dispuesto a explicar mis vías de acción					ERROR
30	Convenzo a los demás que mis puntos de vista les convienen					ERROR
31	Posibilito que los miembros del grupo determinen por sí mismos su ritmo de trabajo					ERROR
32	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado					ERROR
33	Actúo sin consultar al grupo					ERROR
34	Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes.					ERROR