



Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: El Liderazgo organizacional y su comportamiento en la Empresa Inmobiliaria ALMEST.

Autor: Elena Rodríguez del Río.

Tutora: Dr.CP. Viviana Hernández Fernández.

Soledad Roche Rey

Santa Clara

2016 - 2017



Pensamiento

“...tenemos el deber sagrado de perfeccionar todo lo que hacemos, perfeccionar la Revolución, tenemos el deber sagrado de no estar satisfechos jamás, ni siquiera cuando creamos que estamos haciendo las cosas bien hechas, mucho menos vamos a estar satisfechos cuando sabemos que no están haciéndose todas las cosas lo bien hechas que tienen que hacerse”.

Fidel Castro Ruz

28 de septiembre de 1986

Dedicatoria

A mis padres, por el gran apoyo, comprensión, confianza, siempre estar ahí y por sus consejos. Los quiero muchooooo....

A mi hermano y mis primos, para que les sirva de ejemplo en su crecimiento profesional futuro.

A mi familia y todos los que me han apoyado en este largo camino, por el apoyo incondicional y ayudarme a hacer realidad este sueño.

Agradecimientos

*A la Revolución cubana por darme la posibilidad de convertirme en
una profesional.*

A mi tutora por su comprensión, dedicación y trabajo.

*A Soledad por prestarme su atención y favorecerme los documentos
necesarios.*

A mis padres por el apoyo incondicional.

*A Solanch por brindarme su mano cada vez que la necesitaba y por
estar siempre ahí.*

*A mis compañeros de la carrera, especialmente a todos los del aula
por haber compartido estos cinco años: A Dianny, Oscar, Carlos,*

Daimary, Yilianis, Danixza..... ¡GRACIAS!

A las chicas del 505 C.

*A el Equipo explosivo del grupo 4: Yoelmir, Yaíma, Betty y Simao
por la unión, sacrificio y dedicación a los trabajos.*

*A Rosa María, Ricardo y Roxana por brindarme cada domingo su
casa.*

*A todos los que me apoyaron estos cinco años y contribuyeron de
una forma u otra a que este sueño se hiciera realidad.*

¡MUCHAS GRACIAS!

Resumen

Resumen

Debido a los constantes cambios del mundo es imprescindible ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que se debe tomar como clave del éxito al liderazgo organizacional para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, para ello, es ineludible encontrar a esos líderes en los incomparables sedimentos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma, empresas fornidas y factibles. La presente investigación se realizó en la Empresa Inmobiliaria ALMEST, perteneciente al municipio de Caibarién, provincia de Villa Clara. Esta organización tiene como objetivo social la actividad de arrendamiento de los inmuebles que constituyen su patrimonio en representación del MINFAR. El problema científico de la investigación es: ¿Cómo contribuir a fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST?, con el objetivo de proponer un Plan de acción que incorporado a la estrategia de la Empresa Inmobiliaria ALMEST contribuye a fortalecer el liderazgo organizacional. Para el desarrollo de la investigación y el diagnóstico del liderazgo organizacional de la empresa objeto de estudio se emplearon diferentes métodos científicos que responden a los métodos teóricos, empíricos y matemáticos. Los resultados y el alcance de la investigación permitieron arribar a un Plan de acción, que incorporado a la estrategia de la empresa contribuye a fortalecer el papel de los directivos, que sin duda se hará más efectiva en el contexto del perfeccionamiento empresarial en el cual están inmersos.

Summary

Summary

Due to the constant changes of the world it is indispensable to be part of the managerial competitiveness, for that' reason that it should be taken like nail from the success to the organizational leadership to reach a bigger profitability inside the companies, for it, it is unavoidable to find those leaders in the incomparable silts, be already institutional as managerial and to foment their formation day by day to create in that way, hefty and feasible companies. The present investigation was carried out in the Real State Company ALMEST, belonging to the municipality of Caibarién, Villa Clara province. This organization has as social objective the activity of lease of the properties that constitute its patrimony in representation of the MINFAR. The scientific problem of the investigation is: How to contribute to strengthen the organizational leadership in the Real State Company ALMEST? with the objective of proposing a Plan of action that incorporate to the strategy of the Real State Company ALMEST contributes to strengthen the organizational leadership. For the development of the investigation and the diagnosis of the organizational leadership of the company study object different scientific methods were used that respond to the theoretical, empiric and mathematical methods. The results and the reach of the investigation allowed to arrive to an action plan that incorporate to the strategy of the company it contributes to strengthen the paper of the directive that without a doubt will become more effective in the context of the managerial improvement which are present.

Índice

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Comportamiento, definición, tendencias e importancia del liderazgo	5
1.2.1 El liderazgo, su definición.....	6
1.2.2 Elementos esenciales que distinguen a los directivos de los líderes.	9
1.2.3 Importancia y tendencias del liderazgo.....	12
1.3 El Liderazgo organizacional	13
1.3.1 Manifestación del liderazgo organizacional en Cuba.....	16
1.4 La estrategia empresarial, papel del liderazgo en su materialización	18
1.5 El Plan de acción. Características, su carácter y propiedades de los sistemas.....	23
1.6 Conclusiones parciales	28
Capítulo II: Diagnóstico del estado actual del liderazgo en la Empresa Inmobiliaria ALMEST	29
2.1 Introducción.	29
2.2 Caracterización de la Empresa Inmobiliaria ALMEST	29
2.3 Análisis de los métodos y técnicas empleados.....	32
2.4 Conclusiones parciales.....	40
Capítulo III: Presentación de los resultados de la investigación.....	41
3.1 Introducción	41
3.2 Fundamentación del Plan de acción propuesto.....	41
3.3 Propuesta del Plan de acción para perfeccionar el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST	42
3.4 Valoración de la propuesta mediante la consulta a especialistas.	49
3.5 Conclusiones parciales.....	53
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Introducción

El mundo actual se caracteriza por una gran dinámica y alta competitividad en un entorno turbulento y acelerado desarrollo, donde la continua innovación tecnológica es una necesidad para el éxito. En este contexto el mercado mundial se torna cada vez más exigente, por lo que la calidad ya no diferencia en gran medida a los trabajadores, sino que es una premisa competitiva. Las empresas tienen pocas opciones en cuanto a la revolución científico-tecnológica que vivimos hoy en día, donde surgen nuevos descubrimientos que inevitablemente nos obligan a estar en constante transformación y exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por otros más innovadores, audaces e imaginativos, capaces de correr riesgos para cumplir la misión organizacional e insertar a la empresa dentro de la alta competencia que caracteriza a todas las organizaciones.

El liderazgo es un fenómeno presente en cada una de las instituciones y esferas sociales, donde el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud (Robbins, 1995). En Cuba los líderes adquieren singular importancia al convertirse en los protagonistas de desarrollar el proyecto social revolucionario y encausar la economía del país. Dentro de este contexto es elemental fomentar la capacidad de adaptación o flexibilidad ante nuevas y diversas circunstancias o contextos. Los directivos deben ser personas abiertas a las nuevas experiencias, aquello que aparentemente es una amenaza convertirlo en una oportunidad.

Cabe señalar, las nuevas transformaciones producto de la política económica y social del país planteado en los marcos del VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, lo que trae consigo una serie de retos y desafíos para las organizaciones, las cuales son capaces de enfrentar si se toma con éxito los nuevos estilos de liderar. Los lineamientos que reconocen la importancia del liderazgo para alcanzar un sistema empresarial continuo y su éxito en la organización, son los lineamientos 7, 8 y 12 concretamente; los mismos expresan: el logro del sistema empresarial del país constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011).

El presente trabajo se realizó en la Empresa Inmobiliaria ALMEST perteneciente al Sistema Empresarial de las FAR. La misión de la organización es: Asegurar la ejecución del proceso inversionista en tiempo, calidad y costo, garantizando el desarrollo de instalaciones para el turismo, en correspondencia con las exigencias del desarrollo en el

sector y las del Grupo Gaviota S.A, utilizando tecnologías de avanzada y personal de dirección y técnico altamente calificado.

Para la investigación se hace necesario realizar un estudio diagnóstico del liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST, así como la aplicación de herramientas para conocer su comportamiento ya que desde la práctica se ha observado que no siempre los trabajadores tienen una participación activa en la toma de decisiones, pues predomina la escucha pasiva y la tendencia a la ejecución, no es frecuente la conformación de equipos para la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan, y no se aprecia un Plan de acción enfocado al perfeccionamiento del liderazgo a partir, de la estrategia con que cuenta la empresa, constituyendo estos elementos contradictorios a lo que debe darse en la organización por lo que lo anteriormente planteado constituye la situación problémica de la presente investigación.

Teniendo presente lo planteado anteriormente se identifica como problema científico el siguiente: ¿Cómo contribuir a fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST?

Para dar solución al problema científico, se plantea como objetivo general: Proponer un Plan de acción que incorporado a la estrategia de la Empresa Inmobiliaria ALMEST contribuye a fortalecer el liderazgo organizacional.

Como objetivos específicos se concibieron los siguientes:

1. Determinar los fundamentos teóricos que sustentan el liderazgo organizacional y su papel en el desarrollo de las empresas específicamente la Empresa Inmobiliaria ALMEST.
2. Diagnosticar el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST.
3. Proponer un Plan de acción para fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST.
4. Valorar por los especialistas el Plan de acción propuesto para fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST.

Esta investigación responde a las siguientes interrogantes científicas que sirvieron de guía en la realización de la misma:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan el liderazgo organizacional y su papel en el desarrollo de las empresas específicamente la Empresa Inmobiliaria ALMEST?
2. ¿Qué características se ponen de manifiesto en el comportamiento del liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST?
3. ¿Cuál es el Plan de acción que incorporado a la estrategia puede contribuir a fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST?
4. ¿Qué valoración hacen los especialistas del Plan de acción propuesto para fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST?

La novedad científica de este trabajo radica en la estructuración sistémica de un Plan de acción que se inserte en el sistema de trabajo de la empresa a través de su estrategia partiendo del diagnóstico realizado del liderazgo organizacional. El aporte práctico radica en la propuesta de un Plan de acción

Para el desarrollo de la investigación se emplearon diferentes métodos científicos que responden a los métodos teóricos, empíricos y matemáticos. Con respecto a los métodos teóricos se utilizaron los siguientes:

Histórico lógico: se utiliza para conocer la lógica interna de la organización objeto de estudio durante el devenir histórico del liderazgo organizacional, a través de la construcción del marco teórico referencial de la investigación. Resulta necesario para el acercamiento al problema presente, para constatar su estado actual y hacer inferencias teóricas y prácticas.

Sistémico-estructural: está dirigido a modelar el Plan de acción mediante la determinación de sus actividades, así como las relaciones entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad. Esas relaciones determinan por un lado la estructura y la jerarquía de cada actividad en el Plan de acción y por otra parte su dinámica y su funcionamiento.

Analítico-sintético: permite penetrar en la esencia del fenómeno liderazgo, objeto de estudio de la investigación, lográndose la fundamentación de la propuesta, así como el diseño de soluciones y el análisis de resultados.

Inductivo-deductivo: se utilizó en la búsqueda de soluciones al problema a partir de la información y situaciones que se fueron acopiando hasta llegar a generalizaciones y conclusiones que permitieron posteriormente el diseño del Plan de acción.

En los empíricos se emplearon los siguientes: análisis de documentos, observación directa, encuesta, entrevistas, la triangulación de la información; con respecto a los matemáticos se empleó el análisis de la información, en el mismo se obtuvieron los resultados con el análisis en función de la naturalidad de los datos. Mediante su aplicación sistémica y junto a la colaboración de los trabajadores de la Empresa inmobiliaria ALMEST permitieron el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Este trabajo de diploma se organizó con un orden lógico metodológico a partir de una introducción, tres (3) capítulos, conclusiones, recomendaciones, una amplia bibliografía y los anexos necesarios. En el Capítulo I se muestra la información acerca del marco teórico referencial de la investigación, realizado mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio. En el Capítulo II se realiza un análisis sobre los instrumentos utilizados para caracterizar el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST. En el Capítulo III se realiza la fundamentación de la propuesta, su presentación y valoración, dirigida al fortalecimiento de la estrategia de la organización y hacia un mejor liderazgo organizacional.

El estudio también está compuesto por una serie de conclusiones, en función de los objetivos planteados y recomendaciones que resultarán valiosas para la organización, así como los anexos que contienen los instrumentos aplicados.

En esta investigación, se utilizará el Sistema de Referencias Harvard, para limitar las referencias bibliográficas dentro del texto, así como la bibliografía o referencias al final del texto.

Capítulo I

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.

1.1 Introducción.

El presente capítulo tiene como objetivo sentar las bases teóricas de la presente investigación, en el que se aborda la mayor y más actualizada información consultada al respecto, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática objeto de estudio, permitiendo sustentar desde el punto de vista teórico las bases que permiten valorar los resultados que se esperan obtener en la investigación. Buscando una mejor comprensión se muestra el hilo conductor en la figura 1.

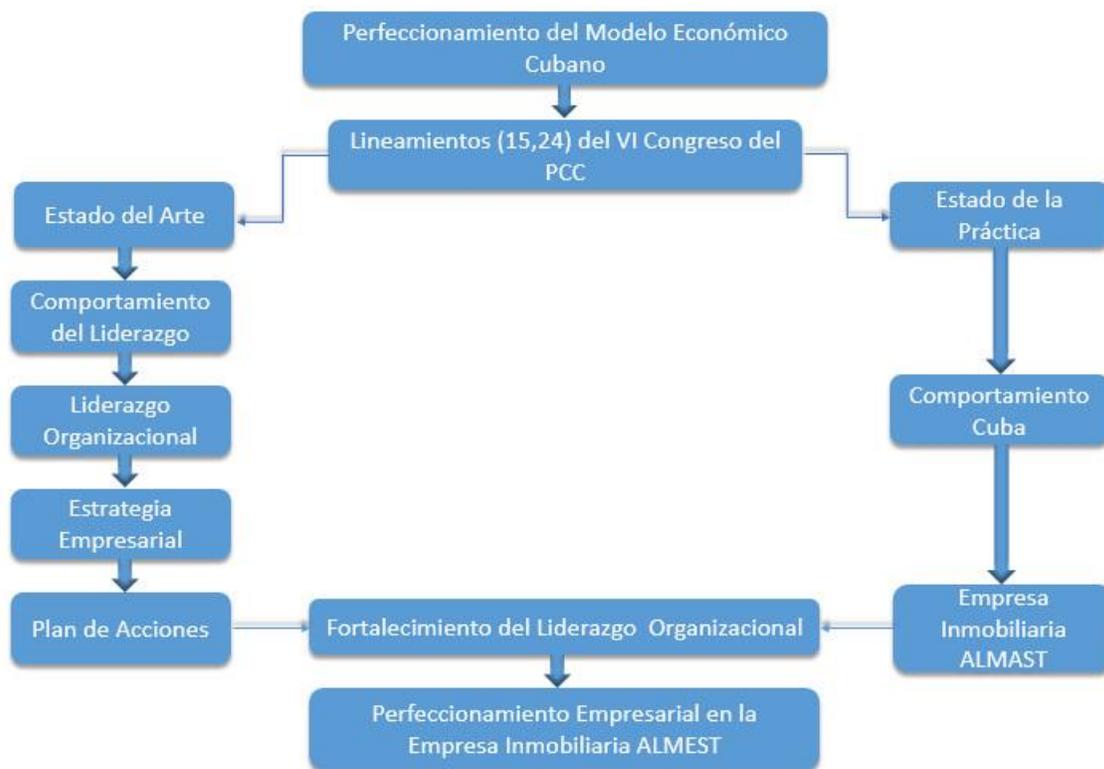


Figura 1: Hilo conductor seguido en la investigación. **Fuente:** Elaboración propia.

1.2 Comportamiento, definición, tendencias e importancia del liderazgo.

Los enfoques conductuales comenzaron a surgir a finales de la década del cuarenta, cambiando la perspectiva de explicación del liderazgo exitoso, desde los rasgos personales hacia las actitudes, la conducta, habilidades y acciones específicas de los líderes. El cambio era significativo puesto que las conductas y habilidades pueden ser aprendidas y modificadas, mientras que muchos rasgos son relativamente fijos. Así, el liderazgo exitoso requiere de una conducta que estimule a los seguidores hacia objetivos

definidos en situaciones específicas, siendo la variable líder, seguidores y situación las que se influyen entre sí determinando el comportamiento del liderazgo apropiado; por tanto, se hace evidente, una vez más, que el liderazgo es situacional y complejo, y la clave de su éxito está en advertir situaciones diferentes y adaptarse conscientemente a ellas. A lo largo de la historia, la humanidad se ha sentido obligada a ser orientada y guiada para el cumplimiento de sus necesidades. Este fenómeno es conocido como liderazgo y su esencia radica en la disposición de seguir unas personas a otras, lo que convierte a estas últimas en líderes.

La palabra "líder" proviene del vocablo "leader", en inglés y sirve para designar una clase de dirigente social, reconocida por todos como la más eficiente para ejercer, sobre los demás individuos de una comunidad, cierta influencia. Este impulso o influencia sólo es realizable a partir de los estímulos adecuados, dirigidos a la ejecución de los propósitos del grupo. Pero el liderazgo se manifiesta de manera diferente, en diversos sistemas sociales y en dependencia de esto, su contenido también es distinto.

Cada investigador ha construido su propio concepto de liderazgo, de forma tal que cada especialista ha determinado diversos rasgos, estilos y conductas que diferencian a un líder de los demás individuos sociales.

1.2.1 El liderazgo, su definición.

Una de las disquisiciones teóricas que históricamente se ha presentado, en torno al liderazgo, es su distinción con la dirección. En relación con el tema, existen diferentes criterios. Belasco (1994), Senlle (1994), Warren Bennis (1996), entre otros, coinciden en plantear que el liderazgo no es dirección. Ven la administración como el proceso de planear, organizar, coordinar y controlar. Combinar todos los activos con que cuenta la organización para formar una entidad que se dirige, más o menos unida hacia un objetivo común definido. En cambio, señalan que el liderazgo es un instrumento de la administración, una técnica para influir en las personas que forman la organización, por tanto, ven la administración como una función mucho más amplia que el liderazgo, citado por (Brito Caballero, 2013).

También, lo ven referido al manejo de los cambios, establecer visión de futuro, atraer a las personas, comunicándoles esa visión, fuente de inspiración para superar obstáculos.

Existen diferentes definiciones de liderazgo que han ido evolucionando a través del tiempo desde principios de siglo XX. En 1954 Cecil A. Gibb, en su libro "Leadership", expresó: "El liderazgo debe ser considerado como una función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales". Este autor señala un aspecto importante en la concepción del liderazgo y es el hecho de no verlo dentro del individuo como tal, sino en el marco de las relaciones sociales, como un elemento que surge y se desarrolla allí, citado por (Bass, 1995).

En 1967 Alex Bavelas plantea: "El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra... el liderazgo es un proceso continuo de escogencia que permite a la empresa caminar en dirección a su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas". Se hace alusión al rol que juega el liderazgo en el alcance de las metas organizacionales, en correspondencia con la característica del entorno y de la situación, citado por (Serna Casilimas, 2012).

Sin embargo, se ve una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal, dada por las características personales que hacen a determinado sujeto un líder, y de liderazgo como una función de la administración a consecuencia de la distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de la empresa.

Hasta aquí el liderazgo descansa en una relación funcional que existe cuando un líder es percibido por un grupo como el poseedor de medios para satisfacción de sus necesidades.

Tannenbaum (1970), Hersey y Blanchard (1977), R. L. CarMichael y B. R. Sarchet (1982), Freemont E. Kast y James E Rosenweig (1988), Chiavenato (1989), Davis (1991), Belasco (1994), Senlle (1994), Stoner (1995), P. Crosby (1996), Williams y Byrne (1999), R. W. Eckles, reconocen la importancia de la influencia en las demás personas para el ejercicio del liderazgo. Unos lo ven como liderazgo administrativo, y lo perciben como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo, otros como el proceso de motivar y apoyar, otros como el respaldo del equipo, otros como instar a acciones de manera planeada; pero todos reconocen la influencia en los seguidores, citado por (Stoner 1995) .

Peter Senge (1998) en su libro "La Quinta Disciplina" concuerda con Hampton en el papel de los líderes en la construcción de organizaciones, cuando plantea: "En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría...Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (literalmente, "insuflar vida") a la visión de las organizaciones inteligentes..."(Senge, 2012).

Hunt y Osborn describen dos clases de liderazgo. "El liderazgo requerido es el dictado por el rol del líder y es conceptualmente similar a los comportamientos de supervisión estándar y jefatura. El liderazgo discrecional significa la intervención con actitudes que van más allá de las descritas por rol." (Citado por Fremont E. K. y Rosenzweig, J. E., 1998; 381) tomado de (Brito Caballero, 2013).

Destacan estos autores las actitudes, como elementos que intervienen en el liderazgo. Roger Martínez Peniche (2004: 27) señala que " llegar a ser líder es sinónimo de ser uno mismo: es así de sencillo y también de difícil. Uno tiene que llegar a ser la persona que se propuso ser y gozar en el proceso de llegar a esa meta " Este autor precisa una serie de características comunes del liderazgo en cuanto a los contactos usuales, actitudes, conductas, prácticas que predominan en los líderes estudiados. Crea un modelo basado en cuatro estadios del desarrollo humano, constituido por atributos que posee el hombre en proceso de autorrealizarse, citado por (Brito Caballero, 2013).

Manuel Álvarez, en su libro "El liderazgo de la calidad total", centrado en el liderazgo en el ámbito educacional, plantea que el liderazgo del futuro, responde a características específicas: facilitador, evaluador, asesor e incentivador, y enfatiza la necesidad de un liderazgo compartido, que gestione el cambio(Álvarez, 1998).

El autor antes referido expone, una rica concepción, sobre liderazgo compartido, centrado en la interacción, como la capacidad de motivar al personal, y la capacidad de hacer crecer y desarrollar, lo mejor que tiene cada profesional. Se enfoca desde la óptica de la

descentralización, visto como una función no permanente, sino de forma muy compartida, aceptación de otros líderes en el ámbito empresarial. Este se diferencia del liderazgo único, que da autoridad a una sola persona dentro del grupo, existiendo una dependencia del grupo hacia el líder.

Las definiciones antes expuestas, responden a concepciones teóricas diferentes, son intentos de perfeccionar la labor de dirección en las organizaciones, y han hecho importantes aportes al estudio del liderazgo. Algunas abordan la esencia del liderazgo de manera más acabada que otras, pero casi todas pertenecen a la literatura no marxista que sobre el tema existe, y desde una mirada esencialmente empresarial.

Según J. C. Casales, " el líder es aquel miembro del grupo que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes del mismo de manera espontánea, que recibe un respaldo o aceptación significativa de estos, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de determinadas metas compartidas, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal, al realizar contribuciones de significación (Casales, 2004).

Casales, valora la función que tiene el líder dentro del grupo, para el cumplimiento de las metas y objetivos. Valora el liderazgo como un proceso natural de los grupos fluyendo de manera espontánea, esa persona que tiene mayor influencia sobre los miembros.

Se comparten las opiniones de M.L. González Ibarra y J. Alonso Freyre (2003) cuando plantean... "la comprensión más profunda de los procesos de liderazgo se obtiene centrando al grupo y no al líder, es decir, dirigiendo la atención hacia aquella función grupal en cuya dinámica se produce la diferenciación individual asignadora de roles específicos. En este caso la función que determina genéticamente la emergencia de líderes es la que se produce a través de procesos de autorregulación grupal de dirección. Estos investigadores se adscriben a las ideas de H. Hiebsch y M. Vorweg (1981) que abordan desde una perspectiva psicosocial, lo trabajado por C. Marx (1973) sobre la dirección, citado por (Brito Caballero, 2013)

1.2.2 Elementos esenciales que distinguen a los directivos de los líderes.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de

combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración; de ahí que se diga que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas.

En la tabla 1 se muestra un conjunto de diferencias entre los directivos y los líderes. El liderazgo puede hacer cambiar o destruir las políticas, como también ayudar al proceso de cambio profundo en una organización. La noción del liderazgo está cambiando rápidamente: de la idea de un líder que motiva a los empleados para llegar a la meta que él proponía, teniendo en cuenta la necesidad de control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como facilitador del cambio, preparándose para vivir en un contexto de paradojas y ambigüedades.

Tabla 1. Diferencias entre directivos y líderes (Malvicino, 2002)

DIRECTIVOS	LÍDERES
El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización para fomentar la colaboración de sus miembros.	Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados.	Es proactivo con la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.	Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente.	Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.	Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.	Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.	Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.	Se esfuerza por que los logros individuales y del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Se puede decir que todo directivo debe ser un líder ante todo para que sus acciones se tomen como devenir, los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos, sin embargo, los directivos son los que toman la decisión final para cumplir con los objetivos planteados.

Aunque el líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la dirección o administración de las organizaciones,

es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos.

1.2.3 Importancia y tendencias del liderazgo.

El liderazgo es un pilar fundamental para las organizaciones, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

- ✓ Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- ✓ Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- ✓ Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- ✓ Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico(Quijano Ponce de León, 2003).

En la medida que cambian las condiciones del entorno, las características de la actividad y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta)(Quijano Ponce de León, 2003). Ellas son:

Edad del liderazgo de conquista: Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

Edad del liderazgo comercial: A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

Edad del liderazgo de organización: Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenece”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

Edad del liderazgo de innovación: A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

Edad del liderazgo de la información: Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Liderazgo en la “Nueva Edad”: Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no se puede predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Pudo hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

A tales efectos queda demostrado que mientras más cambiante sea el entorno, se desarrolle aún más el modo de pensar y de actuar de las personas, se necesitarán nuevos y variados estilos de liderazgo y de líderes que ayuden a cumplir con los objetivos que al transcurso del tiempo serán expuestos.

1.3 El Liderazgo organizacional.

El liderazgo organizacional es imprescindible en el desarrollo satisfactorio de las empresas de clase mundial, donde los recursos humanos constituyen la base fundamental de toda organización.

Los conceptos de liderazgo organizacional han evolucionado mucho desde que se aplicaba a la administración de personal hasta hoy, donde abarca una serie de funciones formando un sistema integrador.

Según Marín-Zamora (1998) el liderazgo organizacional es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas; citado por (Jerónimo Romagosa, 2016).

Se cuenta que estos conocedores del tema hacen especial énfasis en el proceso de influencia ejercida entre el líder y sus seguidores, de forma tal que el beneficio sea de ambas partes: el alcance de las metas.

Por otro lado, se percibe el liderazgo organizacional como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo, Stogdill citado por (Stoner, 1995), concepto que la autora se afilia para la presente investigación, concordando con que todo líder debe conocer sobre las habilidades de dirección y ser capaz de guiar a demás personas hacia objetivos efectivos.

Aquí se valoran las principales implicaciones que tiene esta definición:

- ✓ El liderazgo involucra a otras personas.
- ✓ El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- ✓ Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- ✓ Reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

El liderazgo organizacional pone el foco “en los cambios que se deben producir en la forma en que se relacionan las personas en un contexto organizacional y en la importancia de las conversaciones eficaces, horizontal y verticalmente”, según explica el

sociólogo y coach ontológico Rafael Echeverría, para quien el éxito del líder va a depender de su habilidad para crear ambientes de respeto y confianza y relaciones interpersonales positivas y comunicativas.

Por lo tanto, para que el liderazgo organizacional se produzca, se tienen que dar dos elementos:

- ✓ Un proceso previo de planificación que permita obtener una perspectiva global de las interacciones internas de la empresa y coordinar las distintas áreas, grupos o trabajadores.
- ✓ La creación de relaciones sólidas y cercanas entre el líder y los subordinados, que faciliten la comunicación a través del respeto y la confianza.

Un líder puede existir en muchas áreas distintas, aquí nos concentraremos en los líderes de empresas o líderes organizacionales, específicamente en las características que tiene el liderazgo organizacional.

En el mundo empresarial de hoy se refleja una constante que se ajusta al tema práctico: el cambio. De allí que los líderes organizacionales en la actualidad deban ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a lo nuevo e inesperado que pueda surgir. Por lo tanto, ¿qué es un líder organizacional? Es aquel que tiene la capacidad para orientar el camino a seguir, estimulando y potenciando al máximo cada una de las áreas de la organización, con el objetivo de lograr, por medio de la creatividad y la innovación, las metas que satisfagan las necesidades de la empresa.

Cada vez más, el concepto de liderazgo organizacional está ligado a la habilidad interpersonal, a la capacidad de guiar e influir sobre las personas, potenciando aptitudes de los empleados. Según Ken Blanchard, escritor y experto en management, para que el liderazgo sea “al más alto nivel”, el desarrollo de las personas tiene tanta (o mayor) importancia que el económico. Habla también de “el triple balance” como objetivo adecuado: el proveedor elegido, el empleado elegido y la inversión elegida.

Básicamente, entonces, todo se reduce a las personas: el balance final de los líderes de organizaciones de alto desempeño depende de sus clientes, sus colaboradores y sus inversionistas. Lo importante es lograr un bien mayor, mediante la capacidad de influir sobre los demás, empoderando y potenciando a las personas.

John Maxwell (autor, coach y conferencista) también pone especial énfasis en que el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas mediante las acciones de un líder capaz de influir en sus subordinados y mejorar así sus aptitudes y capacidades para, de este modo, llevar a cabo los objetivos de la empresa. Para ello, sostiene, se necesitan las siguientes características:

- La existencia de planes.
- Un procedimiento estandarizado.
- Formalización.
- Firmeza organizacional.

Es importante que el líder pueda tener control sobre las recompensas de la empresa y que mantenga una excelente relación interpersonal con sus superiores y subordinados con el objetivo de cumplir con las metas.

1.3.1 Manifestación del liderazgo organizacional en Cuba.

A partir del triunfo de la revolución se pueden enmarcar tres etapas diferentes de desarrollo del liderazgo en las organizaciones cubanas(Alabart, 2003):

Etapa 1: (1959-1975). Se clasifica como una etapa de:

- ✓ Uso de deficientes métodos y estilos de dirección.
- ✓ Los cuadros se elegían por fidelidad política y no por la capacidad técnica.
- ✓ Falta de cuadros a nivel medio intermedio.
- ✓ Exceso de formalismos creando estilos burocráticos.
- ✓ Falta de profesionalidad en la función dirección.
- ✓ Toma de decisiones alejadas de criterios de eficiencia y eficacia.
- ✓ Falta de motivación en los dirigentes para lograr una gestión rentable.

Etapa 2: (1976-1987). Se clasifica como una etapa de:

- ✓ Alta centralización de las decisiones operativas.
- ✓ Cuadros con falta de dominio técnico y económico con gran tendencia a esperar orientaciones del organismo superior.
- ✓ Se comienza la preparación en temas gerenciales a los cuadros, dirigentes y mandos intermedios, pero no de forma sistemática.
- ✓ Se trabajó tardíamente en los reglamentos de la política de cuadros.

Etapa 3: (1987-actualidad). Se clasifica como una etapa de:

- ✓ Se manifiesta aún en algunos sectores, la presencia de dirigentes no preparados, atados a esquemas que no ofrecen ningún resultado.
- ✓ El liderazgo juega un papel clave en el desarrollo extensivo del perfeccionamiento empresarial a todos los sectores de la economía.
- ✓ Toma de decisiones con búsqueda de criterios de eficiencia y eficacia.
- ✓ Preocupación de los líderes por la excelencia y la competitividad.

En Cuba, los equipos directivos se han desarrollado en organizaciones demasiado estructuradas, donde la gran mayoría de los procesos giran alrededor de las disposiciones del directivo aun cuando estas sean de origen individual, lo que implica un liderazgo marcado por el autoritarismo y paternalismo. Es por eso que en las empresas cubanas hoy se hace muy difícil asimilar dimensiones tales como la aportación al equipo, la orientación al aprendizaje, así como el desplazamiento del interés individual hacia posiciones que reflejen la búsqueda de objetivos comunes(Casales, 2004).

En la acción de dirigir intervienen factores importantes como recursos materiales y financieros; por lo que se puede plantear que: “Dirigir es la acción consciente y premeditada que ejerce un jefe sobre un grupo de personas, a fin de lograr en estas la motivación necesaria para obtener objetivos previstos con la mayor racionalidad en el uso de los recursos materiales y financieros disponibles” (López Z.; K.Días, 2006).

Según lo expresado por los autores anteriores refiriéndose al líder empresarial ideal para la empresa cubana este debe poseer cualidades humanas, políticas y morales superiores que logren desarrollar una influencia decisiva sobre las personas integrantes del grupo, a fin de que todos compartan las responsabilidades por los éxitos y fracasos de este.

Un tema muy polémico en lo respectivo al liderazgo en Cuba lo constituye la centralización y mandato vertical del poder. La administración por mandato vertical limita la iniciativa de la empresa y tiende a la autarquía de la producción. Si la autoridad fluye de arriba hacia abajo y solo está respaldado por el derecho administrativo los vínculos tienden a perderse. Resulta a veces difícil desempeñar una acción de liderazgo convincente y motivador puesto que en muchas ocasiones los directivos empresariales no cuentan con las facultades y recursos para cumplir su misión, o aplicar una dinámica empresarial que corresponda a las peculiaridades de la empresa. Estas limitantes sitúan

al líder en situaciones incómodas con respecto a la credibilidad de sus acciones por parte de los colaboradores.

Sin embargo, hoy con el perfeccionamiento empresarial aparecen nuevos lazos entre directivos y subordinados, se cuenta con el respaldo de la organización para que exista un liderazgo decisivo y motivador para que arrastre a todos los trabajadores a la dinámica empresarial.

1.4 La estrategia empresarial, papel del liderazgo en su materialización.

Existen muchas definiciones de la estrategia dadas por distintos autores, una primera definición de estrategia empresarial es aquella que la define como “la dialéctica de la empresa con su entorno”(Ansoff, 1976); otros autores la definieron como “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”(Tabatoni, 1975); para otros la estrategia es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”(Andrews, 1977); otra definición es la siguiente “la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente “y “el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite dependiendo de cinco fuerzas competitivas básicas”(Porter, 1982a).

Vemos que hay una gran variedad de definiciones sobre la estrategia que está en función del enfoque que se le dé al estudio del problema; por último otros autores consideran la estrategia con un carácter multidimensional ya que “abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”(A.C. y Majluf, 1996).

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa. Es decir, la estrategia empresarial se propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Por esto, la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”(Menguzzato, 1991).

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

La estrategia empresarial es la vía para modelar el futuro de la empresa. Requiere conocer la empresa y el entorno y tomar una serie de decisiones que no dejan de ser unas apuestas, conlleva a marcar prioridades y según las que se establezcan, habrá que realizar las elecciones que creen las capacidades necesarias. Estas elecciones no solo construirán las futuras fortalezas, sino que a su vez generarán rigideces.

Además, toda estrategia debe contemplar los espacios vacíos, los puntos débiles de los competidores y sus posibles respuestas, es por ello que los directivos deben estar claros de la situación actual de la organización y ser un líder con visión futurista para cumplir con los objetivos y acciones propuestos para corresponder a su desarrollo en el tiempo y concedidos de los recursos adecuados para ejecutarse. Este rumbo propuesto debe ser evaluado para asegurarse de que es adecuado, claro y distintivo.

De la misma manera, hay que prestar mucha atención para que estén presentes los mecanismos que facilitan la ejecución de las estrategias: sistemas de información, procesos de control, estructura organizativa, cultura etc. De no conseguirse una traslación de las estrategias del ámbito de las intenciones a la acción, se correrá el riesgo de que se conviertan en un frustrante ejercicio directivo sin demasiadas repercusiones prácticas.

La estrategia debe ajustar los medios a los objetivos. Las acciones que prepara no consisten solamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo. También consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro(Andrews, 1977).

La estrategia requiere seleccionar unos mercados atractivos y conseguir una posición competitiva favorable en los mismos. Esto conlleva la decisión sobre tres aspectos:

- ✓ Selección de los clientes a los que se va a servir.
- ✓ Selección de la proposición de valor que se les proporcionará.
- ✓ Selección de las capacidades que permitirán crear valor tanto a los clientes como a los accionistas.

La estrategia implica elecciones, tomar unos caminos y descartar otros. Así, las soluciones de compromiso que tratan de evitar la toma de posición suelen ser castigados duramente.

Estas elecciones permiten apreciar que las decisiones de segmentación, posicionamiento y diferenciación son vitales en la estrategia. Como también lo es decidir y cultivar meticulosamente las capacidades necesarias para desarrollarla.

El propósito de la estrategia es mejorar la posición respecto a los competidores. En el caso de las administraciones e instituciones no lucrativas pasa por desarrollar en profundidad su misión de una forma eficiente en costes. En el de las empresas pasa por construir y utilizar una ventaja competitiva que les permita satisfacer mejor a los clientes y retribuir mejor a sus accionistas.

Las estrategias se conciben pensando en desplegarlas durante un periodo determinado, el horizonte de planificación. Este horizonte ha de ser acorde con las características del sector. En sectores estables, con pocos jugadores, con unas barreras de entrada elevadas, que requieren unas inversiones a largo plazo, los horizontes serán relativamente largos dado que las inversiones crearán compromisos muy duraderos. En cambio, en sectores con un constante flujo de jugadores, con una tecnología cambiante e inversiones que rápidamente se convierten en obsoletas, el horizonte será muy corto.

Normalmente la estrategia se desarrolla mediante un proceso formal cuyos resultados se plasman en un plan estratégico. Este sirve para comunicar dicha estrategia a otros niveles, ya sea a los estamentos superiores para su evaluación y aprobación o a los inferiores para su implementación. En el caso en el que la estrategia se refiere a una nueva unidad de negocio o empresa, el documento en el que se plasma se acostumbra a denominar plan de negocio o plan de empresa.

Las decisiones y acciones en las organizaciones se dan a tres niveles: el táctico, el operativo y el estratégico.

Al nivel estratégico se integran los elementos de la empresa, sus procesos, metas y funciones. Se comprometen inversiones cuantiosas de esfuerzo y de dinero que crean capacidades, pero también rigideces. Son decisiones trascendentes y con efectos a largo plazo. De su acierto dependerá la situación de la organización en el futuro.

La estrategia, en organizaciones grandes, se diferencia en tres ámbitos principales: la estrategia corporativa, la competitiva y las de apoyo.

La estrategia corporativa establece unas metas generales relativas a las diferentes líneas de negocio y funciones, con un foco principalmente financiero. Una decisión fundamental en la estrategia corporativa es la gestión de la cartera de negocios, mediante la cual se determina en qué líneas de negocio debe estar presente la empresa.

La estrategia competitiva busca conseguir una situación favorable de unidades de negocio concretas en sus propios mercados respecto a sus competidores. Aquí se persiguen objetivos con un énfasis más comercial.

Las estrategias de ámbitos más globales se acaban desplegando en estrategias funcionales. Son las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, tecnologías de la información e innovación.

La estrategia corporativa o la competitiva recogen algunos elementos de éstas, pero es preciso que las diferentes funciones de la empresa desarrollen los objetivos y planes de acción de su área para conseguir los definidos en los ámbitos más generales.

Michael Porter vio en la obtención de una ventaja competitiva duradera la clave del éxito en el mercado. Es esa ventaja la que permite conseguir unas rentabilidades mejores a través de una posición favorable en su sector. Para lograrla, distinguió tres tipos de estrategias generales (Porter, 1982b): el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque.

La primera intenta obtener una posición segura consiguiendo unos costes bajos que protejan la posición de la empresa. La segunda intenta ofrecer productos diferenciados y la tercera intenta ofrecer un producto a la vez diferenciado y de bajo coste al concentrarse en un nicho.

Esta distinción de las estrategias se realizó en un momento en que las empresas perseguían mercados masivos. En la época actual, en la que los mercados se hallan altamente segmentados, la triple distinción sigue siendo válida, aunque resulta un tanto burda.

Frente a esta distinción de las estrategias encontramos el esquema de Treacy y Wiersema (Porter, 1982b). Estos autores dicen que las empresas deben seleccionar entre lo que llaman tres tipos de disciplinas de creación de valor y, entonces cultivar las capacidades que las generan.

Unas empresas se centran en buscar la excelencia operacional. Ofrecen productos de una calidad razonable a un precio bajo. El énfasis de estas empresas está en la eficiencia, en mejorar sus operaciones, logística y procesos de negocio.

Otras empresas optan por el liderazgo en producto. Ofrecen productos diferenciados de prestaciones avanzadas. Para ello enfatizan la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y la marca.

La diferencia con el modelo de Porter se encuentra con la tercera disciplina, la proximidad con el cliente. Las empresas que optan por esta sobresalen en el servicio al cliente. Conocen muy bien las preferencias de sus diferentes clientes y adaptan sus productos y servicios a sus necesidades concretas. Para ello destacan en los CRMs, en el diseño de procesos que permitan personalizar los productos y servicios, en el aseguramiento de la calidad y en una cultura de servicio notable.

La estrategia, por su papel vital, es uno de los campos más prolíficos y estudiados de la gestión de empresas. Su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno. Despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus más denigrantes fracasos.

El liderazgo juega un papel importante en la estrategia de una organización. Con la presencia del liderazgo se aprecian el conjunto de habilidades gerenciales o directivas, logando que las organizaciones trabajen con entusiasmo y sin impedimentos, en el logro de metas y objetivos, también se tiene la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a la organización, grupo o equipo . En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un

proyecto, de forma eficaz y eficiente. Sin embargo, a través del liderazgo se puede ver una estrategia con un conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

1.5 El Plan de acción. Características, su carácter y propiedades de los sistemas.

Un Plan de acción es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos, es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado, es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones (Alex, 1989).

El Plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo. Ver figura 2.



Figura 2: Plan de acción - Tareas. Fuente: Kroeger Alex

Las empresas elaboran los planes de acción en función de criterios determinados por una disciplina muy importante, la administración de empresas. La prioridad está en la

eficiencia y en lograr optimizar tiempo, espacio y dinero, pero la confección de un Plan de acción trae aparejadas otras ventajas:

- Da credibilidad a la organización, y muchas veces los accionistas o los patrocinadores buscan analizar y comparar distintos planes de acción de empresas antes de decidirse por invertir o brindar apoyo financiero a una de ellas.
- En la cuestión operativa, la revisión de un Plan de acción antes de la puesta en práctica de una tarea sirve para reducir al mínimo las posibilidades de pasar por alto una cuestión relevante: en muchos casos hay algún paso que se olvida, y luego es demasiado tarde y difícil para volver atrás.
- Si está concretamente determinado todo el Plan de acción, quienes lo ejecutan pueden comprometerse con todo el proyecto y solamente con la parte que los involucra individualmente, lo que en general propende al éxito del plan.

El Plan de acción se suele confeccionar atendiendo a un flujo lógico de preguntas, con la intención de que su lectura le facilite a un analista del proyecto contar con las respuestas a las preguntas centrales a la hora de analizar ese proyecto:

1. ¿Qué es lo que se hará?
2. ¿Quiénes son los que lo llevarán adelante?
3. ¿Cuándo se pondrá en marcha y cuándo se verán los cambios?
4. ¿Qué es lo que se necesita para llevarlo a cabo?
5. ¿Quiénes deben recibir una comunicación formal del plan?

Estas respuestas suelen estar contestadas de forma ordenada en el plan, y los planes de acción suelen comenzar por una presentación histórica que sitúe el contexto y el fundamento de la acción.

A esto le sigue un análisis de la situación y de los vacíos que vuelven especialmente necesarios al plan. Luego se especifican las metas y los objetivos, junto con los plazos establecidos para ellas, allí se indican las estrategias de aplicación y finalmente se explica el modo de seguimiento y evaluación.

La elaboración de un Plan de acción que se proyecta a futuro a veces requiere de un largo análisis previo. Es común que para confeccionar planes de acción se convoque a equipos de trabajo especialmente especializados en esa tarea.

La etapa de definición del cronograma del Plan de acción exige que se conozcan los recursos tanto humanos como materiales con los que se cuenta, así como el presupuesto al que se puede acceder durante el proceso.

Si bien el Plan de acción es importante, la etapa del seguimiento también lo es, y esta debe contemplar la posibilidad de que algunas cosas no salgan como fue planeado por contingencias producidas dentro o fuera de la organización o por cambios coyunturales. Por eso se dice que los planes de acción también deben ser flexibles.

El Plan de acción se conforma por un sistema de acciones, parten de la comprensión de la teoría general de sistemas aplicada a la administración o dirección de empresas. En este orden, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. Se concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado. De esta forma se ve la organización como un "sistema vivo y abierto", que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente, lo que permite reconceptuar los fenómenos organizacionales dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente (Cordero Vázquez, 2010).

Un sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia (Solano, 2000).

Al asumir la organización como un sistema abierto, se asume el hecho de que está compuesta por otros sistemas menos complejos en constante interrelación. Aplicando esta teoría a las funciones de la administración, entonces puede hablarse de sistemas de planeación, organización, dirección y control de la entidad, todos estos estrechamente relacionados entre sí.

El sistema de acciones puede ser entendido como subsistema de la planeación, en tanto representa un conjunto de actividades que se proponen para lograr determinadas metas organizacionales (Ramírez, 2011).

Actualmente, se encuentran diferentes enunciados del concepto de sistema; la mayoría de los autores dan una definición particular atendiendo a criterios relacionados con una determinada rama del saber.

Sadovski, por ejemplo, al referirse particularmente a la investigación científica propone al "sistema como un registro de un determinado conjunto de signos, fórmulas, enunciados, etc., organizados en consonancia con las reglas admitidas(Sadovski, 1979).

El concepto de sistema desde un punto de vista más general, es definido por Bertalanffy que plantea que el "sistema es la relación de elementos que se encuentran en interacción." Sin embargo, es necesario precisar este término desde el punto de vista filosófico por su trascendencia, a causa de la multitud de ciencias que se sirven de él.

Los sistemas poseen determinados rasgos específicos, propios, que los diferencian de los demás sistemas dándole su propia identidad, ellos constituyen sus características, que son:

- ✓ Componentes.
- ✓ Función.
- ✓ Estructura.

Veamos cómo se manifiestan dentro del sistema:

Los componentes de un sistema son los elementos y subsistemas por los que está formado, y constituyen una característica de los sistemas, primero porque los elementos determinan el nivel general del sistema en la jerarquía de los sistemas (entendiendo por nivel general el que se refiere a los movimientos filosóficos), y los subsistemas determinan el nivel específico que ocupa el sistema dentro del nivel general, determinado por los elementos.

Como consecuencia de la acción conjunta de los componentes del sistema se obtiene un resultado, el cual constituye la función del sistema. Un mismo sistema puede realizar una o varias funciones en dependencia de las relaciones que se establecen entre sus componentes. En dependencia de la calidad con que cada componente del sistema cumpla con su tarea así será la calidad con que se realice la o las funciones del sistema.

Las relaciones que se establecen entre los componentes de un sistema pueden ser de coordinación y subordinación y son las encargadas de integrar a cada uno de los componentes del sistema.

Las relaciones de coordinación son las que se establecen entre los elementos o subsistemas que realizan funciones cooperativas que se complementan en la función final del sistema. Las relaciones de subordinación indican el lugar específico, particular y la significación desigual de cada componente en la realización de las funciones del sistema. Es la integración de los elementos y subsistemas que conforman un sistema a través de las relaciones de coordinación y subordinación quienes forman la estructura del sistema.

Las características fundamentales que hacen a un sistema poseer una cualidad propia, establecida a partir de la ley que relaciona sus componentes es la estructura, que es una categoría filosófica que designa la conexión y relación recíproca, estable entre los componentes del sistema, por esto constituye la cualidad integrativa de sus elementos.

Todo sistema se encuentra en un constante movimiento, en él ocurren múltiples transformaciones, pueden incluso entrar y salir elementos de él, o cambiarse por otros elementos de similares características, sin embargo, todo esto ocurre sin alterar la estructura, que goza de cierta independencia con respecto a los elementos del sistema y al propio desarrollo del sistema. La estructura constituye la característica invariante del sistema; solo a partir de la acumulación de un determinado número de cambios cuantitativos tiene lugar un cambio cualitativo, que implica la destrucción de la estructura del sistema lo cual trae aparejado la destrucción del propio sistema y el surgimiento de uno nuevo.

Entre los rasgos específicos de los sistemas que les dan su identidad, encontramos otros que les son comunes y se manifiestan a través de las relaciones entre los componentes del sistema y con otros sistemas, y constituyen sus propiedades.

Las propiedades de los sistemas son:

- Jerarquía.
- Integridad.

En las organizaciones que se deseen obtener resultados concretos, se hace necesario la organización del Plan de acción general, aunque también es necesario la aplicación de otros más específicos que se implanten por departamentos.

El Plan de acción de empresas presume un tiempo de madurez reuniendo ideas con una duración invariable para transponer ideas finales que permitan alcanzar resultados positivos, es decir, beneficios y asumiendo riesgos para más tarde transformarlo en proyecto final y real dentro de la organización, y aunque no existe la completa seguridad del éxito se puede lograr un efectivo Plan de acción trabajando en un proyecto para el perfeccionamiento empresarial, convirtiéndose en un camino a seguir.

1.6 Conclusiones parciales.

- ✓ Existen diversas definiciones sobre liderazgo dadas por varios autores a través del tiempo, pero todas coinciden en que la finalidad del mismo es la obtención de mejoras en la organización; sin embargo, el liderazgo organizacional es imprescindible en el desarrollo satisfactorio de las empresas para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.
- ✓ La estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones, es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva, en esta se detallan los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales en correspondencia con los medios actuales y potenciales con el fin de lograr la inserción óptima en el medio socioeconómico que actúa. Como se puede apreciar los planes de acciones están conformados por sistemas, los cuales se encuentran en un constante movimiento y ocurren variadas transformaciones, pueden incluso entrar y salir elementos de él, o cambiarse por otros elementos de similares características.
- ✓ En Cuba se han llevado a cabo diversos estudios sobre el liderazgo por lo cual se puede plantear que este se manifiesta en tres grandes períodos, en los que se destaca como rasgo común un liderazgo basado en las características y valores de los líderes, resulta interesante a partir de la identificación de determinadas características del liderazgo en la Empresa Inmobiliaria ALMEST profundizar en su comportamiento de forma científica con la aplicación de varios métodos empíricos.

Capítulo II

Capítulo II: Diagnóstico del estado actual del liderazgo en la Empresa Inmobiliaria ALMEST.

2.1 Introducción.

Todo proceso de investigación científica, tiene elevada relevancia y complejidad. En el presente capítulo se caracteriza la organización objeto de estudio, se realiza un análisis a considerar para el desarrollo del tema en cuestión y que posibilitan definir a modo de diagnóstico la situación actual que presenta la entidad en cuanto al liderazgo organizacional.

La labor del líder es de suma importancia en todo grupo social, bien sea formal informal. La existencia de jefes y líderes es indiscutible y necesaria; alguien debe coordinar las acciones del grupo, guiarlas y orientarlas cabal y adecuadamente. Por tanto, conocer cuál es el enfoque teórico sobre la concepción del liderazgo constituye un aspecto importante del conocimiento de todo directivo(Pérez, 2011).

2.2 Caracterización de la Empresa Inmobiliaria ALMEST.

La Empresa Inmobiliaria ALMEST es una empresa estatal socialista perteneciente al Sistema Empresarial de las FAR y fue creada mediante la Directiva No. 151 del Primer Sustituto del Ministro de las FAR y la Resolución No. 315 el Ministerio de Economía y Planificación, su Dirección Nacional radica en el Edificio “La Marina” sitio en Avenid del puerto No. 102 entre Justiz y Obrapía, Habana Vieja, Ciudad de La Habana, creada el 25 de septiembre de 1994(Aprobado: Pina).

Está subordinada al grupo de Administración Empresarial, tiene personalidad jurídica y se rige por las leyes establecidas en el país y disposiciones del MINFAR.

Tiene certificado con la NC ISO 9001: 2008 los procesos vinculados a la prestación de servicios de gestión del desarrollo y ejecución de instalaciones y el arrendamiento de las mismas.

El capital humano que la integra responde a un personal con nivel superior y medio superior, con las competencias que necesita la organización para garantizar la calidad de sus procesos. Cuenta actualmente con 784 trabajadores que laboran en un horario de 8.00 am – 5.00 pm de lunes a viernes distribuidos por todo el país en la Dirección Nacional, Delegaciones territoriales, Unidades Básicas Inversionistas y en Unidades Básicas de Almacenes.

La investigación se realizó en la Dirección General perteneciente al municipio de Caibarién, esta cuenta con 52 trabajadores dentro de ellos existen 11 directivos, 38 subordinados y 3 trabajadores que radican en una sede en Tope de Collante.

Para el cumplimiento de su misión la empresa adopta una estructura con alcance nacional, que se extiende a los principales polos turísticos de país, adecuada a las necesidades del sistema y regulaciones estatales vigentes. Cuenta con tres niveles de dirección: La Dirección General, las Delegaciones Territoriales que constituyen una extensión territorial de las funciones de la empresa y a ellas se le subordinan las Unidades Básicas Inversionistas y de Almacenes ubicadas en cada territorio (ver anexo 1).

La misión de la empresa objeto de estudio es: Asegurar la ejecución del proceso inversionista en tiempo, calidad y costo, garantizando el desarrollo de instalaciones para el turismo, en correspondencia con las exigencias del desarrollo en el sector y las del Grupo Gaviota S.A, utilizando tecnologías de avanzada y personal de dirección y técnico altamente calificado.

La visión como proyección futura está determinada como: Consolidarnos en el 2017 como líder en Cuba, por la excelencia en la ejecución de las inversiones y el servicio de arrendamiento de inmuebles.

Su objeto social es: la actividad de arrendamiento de los inmuebles que constituyen su patrimonio en representación del MINFAR. Estos inmuebles se destinan fundamentalmente a la actividad del turismo o la infraestructura turística desarrollándose en todo el territorio nacional.

También se incluye en el objeto social la actividad fundamental que en estos momentos se centra en llevar a cabo el proceso inversionista de las nuevas instalaciones destinadas para los fines señalados anteriormente y que una vez concluidas pasarán a ser patrimonio de la entidad para cumplir su función social básica.

Este objeto social se encuentra aprobado por la Directiva No 151 del Primer Sustituto del Ministro de las FAR y la Resolución No 315 del Ministerio de Economía y Planificación que aprueban la creación de la Empresa Inmobiliaria ALMEST, encontrándose incluida en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas.

Los Objetivos de Trabajo para el año 2017 están relacionados con los estratégicos de la Empresa, aprobados por el Consejo de Dirección dirigidos a alcanzar:

- I. Consolidar la preparación de los Grupos de Dirección y el personal para el paso al Estado de Guerra desde tiempo de paz y para el enfrentamiento a situaciones de desastre, priorizando la efectividad de la seguridad y protección de los medios y recursos materiales.
- II. Cumplir con las indicaciones para el trabajo político ideológico que se desarrolla con el personal, enfatizando la atención a los jóvenes, la exigencia por el cumplimiento de los "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución", y los Objetivos instrumentados de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba, evaluando los resultados al cierre de cada trimestre.
- III. Garantizar la terminación y entrega de 912 habitaciones al grupo de turismo Gaviota para su explotación con los requisitos acordados en los Hoteles: 660 en Brujas 2, Farallón de la Bomba Oeste y 252 en Brujas 3 San Agustín, garantizando la reducción en un 10% del plazo de ejecución y del costo por habitaciones.
- IV. Terminar 200 viviendas para los trabajadores vinculado al polo turístico, con superiores resultados en la calidad de su ejecución y terminación, así como la etapa prevista en la Base TransGaviota y los trabajos relacionados con el Peaje y los viales interiores de Las Brujas.
- V. Garantizar la preparación de la documentación relacionada con la pre inversión de 912 habitaciones para el turismo, logrando la reducción de los plazos de la fase y perfeccionando las propuestas de estudios de factibilidad en la UBI, minimizando en general las improvisaciones.
- VI. Lograr el cumplimiento de los objetivos de reparaciones y reposición de equipos previstos para el año con calidad, manteniendo la disponibilidad técnica de los sistemas tecnológicos al 95% para las instalaciones y el nivel de habitaciones aptas para la explotación superior al 96% de la planta habitacional de la Delegación, logrando la disminución del índice de deterioro en las instalaciones.

- VII. Elevar la efectividad en la gestión de los recursos materiales para la terminación de 912 habitaciones y 200 viviendas para los trabajadores vinculados al polo turístico, logrando mayor eficiencia en la gestión de los suministros de importación, balance central y compras nacionales, el proceso de contratación con la industria nacional, priorizando la firma de Contratos Marcos, la implementación de la política de estandarización de los productos y las compras agrupadas, reduciendo su ciclo por debajo de los 4 meses.
- VIII. Mantener la eficiencia y efectividad alcanzadas en el Sistema Integrado de Gestión, priorizando la elevación de los requisitos y objetivos de la calidad en todos los niveles y la certificación del Sistema de Gestión del Capital Humano.

2.3 Análisis de los métodos y técnicas empleados.

En las líneas siguientes se describen los métodos utilizados para el diagnóstico del liderazgo organizacional en la empresa, aplicado y estudiando las técnicas como instrumentos empleados van dirigidos a medir y valorar con carácter objetivo la realidad del estudio.

Los métodos empíricos permiten efectuar el análisis preliminar de la información. Dentro de ellos se utilizaron:

En el análisis de documentos: se utiliza para registros preexistentes para realizar un estudio científico; estos registros constituyen una fuente de información de bajo costo (ver anexo 2).

Con respecto a este método se efectuó un análisis de datos establecidos en la estrategia de la Empresa Inmobiliaria ALMEST, fue consultado el organigrama, así como varias actas de comisión de cuadros y el balance de trabajo anual y mensual con el objetivo de establecer las prioridades a desarrollar con respecto a su preparación en cuanto al liderazgo organizacional.

En la estrategia de la empresa se refleja el comportamiento de la política donde los trabajadores miembros de la organización se encuentran comprometidos en el uso, desarrollo y mejora continua del Sistema de Gestión Integrada (SIG) evidenciándose cuando se desarrollan y se dan cumplimiento a las actividades; objetivos del manual sirviendo de referencia para el cliente principal (GAVIOTA), las partes integrantes en del SIG y otras partes interesadas; el alcance y estructura del sistema.

Como resultado de la revisión de los documentos mencionados anteriormente se reflejan las fortalezas y debilidades siguientes: Fortalezas: En el SIG se ejerce una dirección estratégica por procesos; los representantes de la dirección promueven la toma de conciencia sobre los requisitos del cliente principal y desde el sistema se prevé un liderazgo efectivo. Como principales debilidades está en que no siempre se tiene presente todas las vías para una participación consciente de los trabajadores en la toma de decisiones.

Derivado del análisis del organigrama de la empresa se observan los 3 niveles establecidos en la organización (Dirección General, Delegaciones Territoriales y las UBI), esto refleja una estructuración en correspondencia con la misión de la organización y a la vez demanda de un funcionamiento armónico para que facilite la dirección participativa que conduzca a un liderazgo más efectivo.

En las actas de la comisión de cuadros analizadas, se pudo apreciar que con relación al tratamiento al tema de estudio en este importante órgano, las fortalezas estuvieron identificadas en: Se cumplen los programas de rendiciones de cuentas y los acuerdos que de ella se derivan, se realizan con la frecuencia establecida y las principales debilidades estuvieron identificadas en: las rendiciones de cuenta no tienen presente elementos claves del liderazgo como los métodos y el estilo empleado, el criterio de los trabajadores sobre el desempeño del directivo y los debates se limitan a las tareas realizadas.

Como resultado del análisis de los informes de balance de trabajo anual y mensual, se pudo precisar como fortalezas: Se refleja la eficiencia en la labor política ideológica y la participación de los trabajadores es más activa.

En el análisis de documentos se obtuvo de forma general fortalezas y debilidades, con respecto a las fortalezas de presencia que: en el SIG se ejerce una dirección estratégica por procesos; los representantes de la dirección promueven la toma de conciencia sobre los requisitos del cliente principal y desde el sistema se prevé un liderazgo efectivo, se refleja una estructuración en correspondencia con la misión de la organización y a la vez demanda de un funcionamiento armónico para que facilite la dirección participativa que conduzca a un liderazgo más efectivo, se cumplen los programas de rendiciones de cuentas y los acuerdos que de ella se derivan realizándose con la frecuencia establecida, y se refleja la eficiencia en la labor política ideológica y la participación de los trabajadores es más activa; como principales debilidades está en que no siempre se tiene presente

todas las vías para una participación consciente de los trabajadores en la toma de decisiones, en las rendiciones de cuenta no se tienen presente elementos claves del liderazgo como los métodos y el estilo empleado, el criterio de los trabajadores sobre el desempeño del directivo y los debates se limitan a las tareas realizadas.

En la observación directa: Este método se utilizó para comprobar el nivel de efectividad de diversos canales de comunicación en los miembros de la empresa objeto de estudio, en el desempeño de las funciones de dirección, la preparación de los directivos, así como la calidad de la participación en las reuniones conjuntas, la discusión de proyectos, específicamente el trabajo en equipos, la relación entre directivos – subordinados (ver anexo 3).

La observación directa aportó las fortalezas y debilidades de la entidad, con respecto a las fortalezas: existe un favorable ambiente de trabajo, fluye la comunicación entre los trabajadores, en cuanto a la debilidad: el flujo de la información en ocasiones de directivos a subordinados es inadecuado, rigidez en la orientación y cumplimiento de las indicaciones lo que limita las dinámicas de participación en la toma de decisiones y la participación en grupos o equipo de trabajos no se observa con frecuencia.

Derivado de la encuesta aplicada se obtienen los siguientes resultados:

Con respecto a este método, se trató con un grupo de 27 personas ya que representa el más del 50 % de los trabajadores para que la respuesta tenga confiabilidad, los obreros fueron seleccionados al azar; lo que permitió ensayar los procedimientos estadísticos para su aplicación definitiva ; la distribución es: 7 directivos y 20 subordinados, todos son trabajadores de la institución en materia y se asumió como un conjunto finito; sobre quienes se realizó la aplicación de la técnica de investigación de campo, en este caso, la encuesta tipo cuestionario. Los parámetros a medir son: la participación activa en la toma de decisiones, el papel del líder, la preparación de los directivos, el trabajo en grupo y equipo, la relación entre directivos y subordinados, la comunicación y el estilo de liderazgo presente en la organización.

Dicho instrumento se le realizó a directivos y subordinados como se menciona anteriormente, contó con preguntas muy particulares y previamente elaboradas, cerradas y directas; a la herramienta aplicada a los directivos se les brindo una serie de opciones de las cuales debían marcar una alternativa (A,B,C) (ver anexo 4); y a los subordinados a

partir del uso de la escala de Rensis Likert, planteado por Sampieri (op.cit) y evitando obtener respuestas en forma de afirmaciones para medir la reacción de los sujetos en cinco categorías determinadas así: Muy en desacuerdo (1); En desacuerdo (2); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); De acuerdo (4); Muy de acuerdo (5) (ver anexo 5).

En razón de ello, y de la diversidad cultural de los sujetos de la población, se diseñó un instrumento presentado con un lenguaje claro que permitió a los encuestados expresar sus opiniones acerca del estilo de liderazgo ejercido por el personal.

Para lo cual se empleó como referente las dimensiones expuestas por Proctor Thomson (2002), citado en Thieme (Op.cit) al referir que un líder transformacional debe tener en la integralidad de su comportamiento una serie de características a las que se le agrega como categoría: la estimulación de la toma de decisiones emergentes, dada las características del trabajo que se realiza en la referida organización.

Sobre la base de este planteamiento metodológico, se determinó, el grado de confiabilidad, que según exhibe (Kerlinger 1999): "... expresa el grado de exactitud, consistencia y precisión que posee cualquier instrumento de medición..." por lo que mediante el uso del coeficiente estadístico del Alpha de Cronbach, se obtuvo un nivel de confiabilidad de 0,994 que se corresponde con un alto y significativo grado de confiabilidad. Indicando, por ende, la fiabilidad del instrumento para su aplicación en la población objeto de estudio (ver anexo 6).

Para la presentación de los datos de la investigación se empleó igualmente el (SPSS versión 21.0) con el cual se elaboraron análisis descriptivos y matemáticos que se detallan y se resumen a continuación.

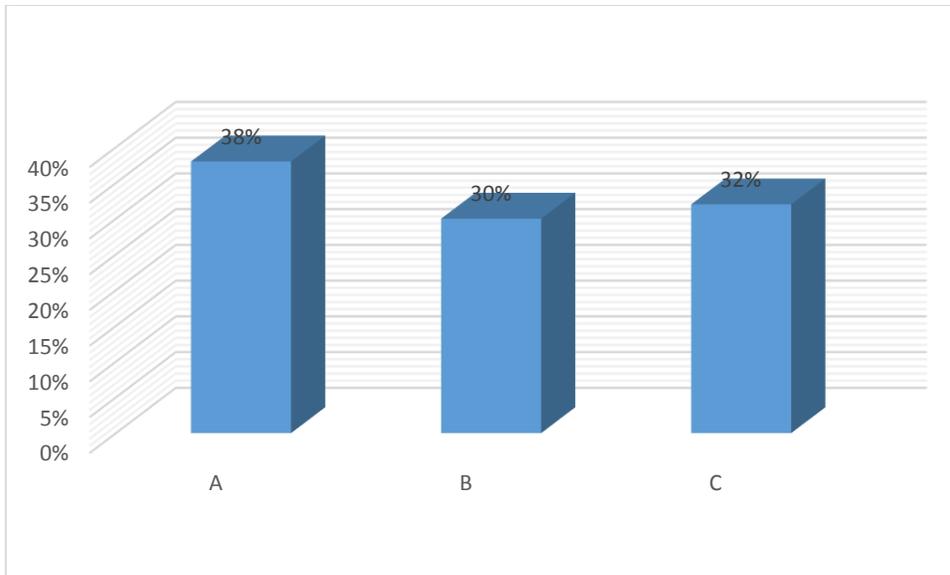
Es importante señalar que los resultados que se presentan a continuación se describen a partir de las opciones que obtuvieron mayor cantidad de respuestas, es decir mayor número de sujetos decidieron a favor de esa opción.

En el caso de la encuesta aplicada a los directivos se obtuvo que:

La opción A obtuvo un 38% de los votos, aunque es necesario exponer sus ideas y transmitir las, también se suele buscar nuevas fórmulas e insistir hasta conseguir lo que quiere, y en el caso de mandar suelen ser obedecidos.

En el caso de la opción B se obtuvo un 30% de los votos, en esta se expone el carácter de los jefes de la organización a pesar de no alegrarle mucho el habla ante el público.

En cuanto a la opción C se obtuvo un 32% de los votos, demuestra que es capaz de cambiar de opinión cuando está equivocado o los argumentos que le dan son lógicos, y con respecto a los subordinados el comportamiento del líder es Democrático (Las decisiones son debatidas y tomadas por el grupo estimulado por y asistido por el líder).



En este sentido se concretó que los directivos no reconocen el estilo de liderazgo presente en la organización, puesto que se observa anteriormente que todas las opciones muestran un porcentaje similar. El resultado arrojado en esta encuesta es que los directivos proponen sus ideas, las transmiten e insisten hasta conseguir su aceptación; en caso de mandar suelen ser obedecidos.

En el cuanto a la encuesta aplicada a los subordinados se obtuvo que:

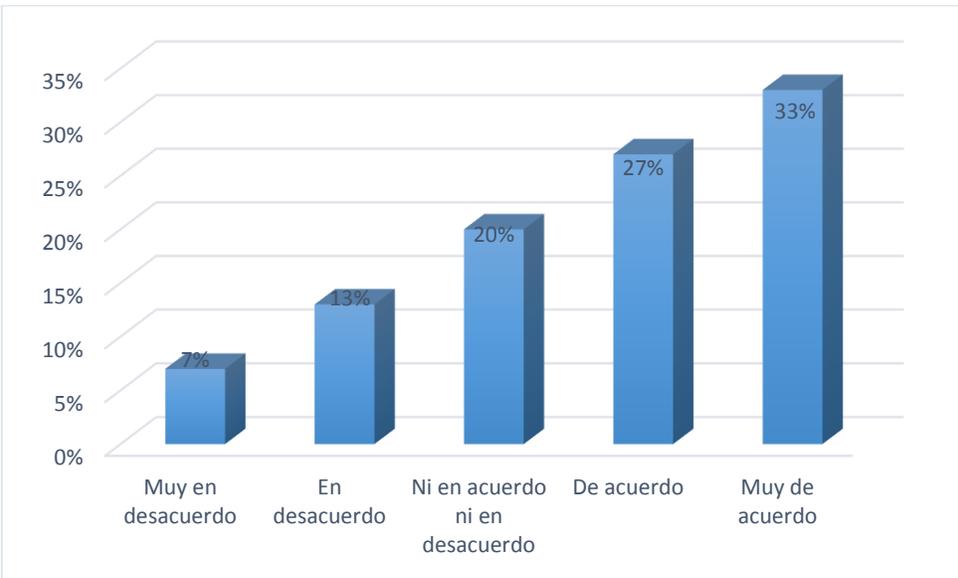
El 7% de los trabajadores están muy en desacuerdo con las opciones de, que los directivos busquen constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho, se permite las sugerencias de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, el proceso de toma de decisiones se realiza de forma participativa, y se domina con claridad la estrategia de trabajo de la empresa y contribuyó a su elaboración.

El 13 % de los trabajadores están en desacuerdo con que los directivos buscan constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho, la estimulación que se le ofrece satisface sus expectativas, la dirección no decide la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas dentro del área, y siempre se tiene información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización y la poca creación de equipos o grupos para la solución a los problemas.

El 20% de los trabajadores no se encuentran ni en acuerdo ni en desacuerdo, es decir se abstienen las reuniones realizadas permiten expresar libremente sus ideas, en su colectivo los conflictos se manejan de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios, y la comunicación es abierta en la toma de decisiones.

El 27% de los trabajadores están de acuerdo con el trabajo que realiza, en si mismo, es una motivación para empezar a trabajar día a día, se busca activamente mejorar los programas o servicios, en el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo, se ofrecen opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas.

El 33% de los trabajadores se encuentra muy de acuerdo como se siente fuertemente comprometido con su organización laboral, se preocupa por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo, y se siente tan bien en su trabajo que nunca ha pensado en cambiar del mismo.



Como se observa en la gráfica anterior si se suman los resultados de los muy en desacuerdos, en desacuerdo y los que no opinan ni a favor ni en contra, representa un

40%, lo que es bastante significativo para el análisis que sobre el liderazgo organizacional se hace pues, que los directivos no buscan alternativas para que se sientan más cómodos con el trabajo realizado y las que se le ofrecen no satisfacen sus expectativas, que no se tienen en cuenta la opinión de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, que no siempre se tiene información anticipada sobre cualquier cambio que se planea en la organización, que la poca creación de equipos o grupos para la solución a los problemas, que la dirección decide la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas dentro del área, que en su colectivo los conflictos no se manejan de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios, y que la comunicación no es totalmente abierta en la toma de decisiones, el comportamiento de esos indicadores permiten inferir que existe rasgos de un estilo de liderazgo autocrático.

Con respecto al 60% de esta encuesta, corresponde a los trabajadores que están de acuerdo y muy de acuerdo, se estima como los trabajadores están en acuerdo con el trabajo que realiza, en sí mismo, es una motivación para empezar a trabajar día a día, se busca activamente mejorar los programas o servicios, en el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo, se ofrecen opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas, como se siente fuertemente comprometido con su organización laboral, se preocupa por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo, y se siente tan bien en su trabajo que nunca ha pensado en cambiar del mismo. Con respecto a estos parámetros se opina que existe un estilo de liderazgo democrático.

Aunque existe un 10% de diferencia, se refleja en los subordinados un vacío al no tener clara la tendencia del liderazgo existente y se aprecia entre ellos las contracciones con respecto a la participación en la toma de decisiones y en la preocupación de los directivos con respecto a sus estimulaciones.

Teniendo presente que los directivos y subordinados se contradicen con respecto a sus opiniones, ninguno tiene definido el estilo de liderazgo, por tanto, no reconoce el comportamiento en la organización, analizándose con profundidad y objetividad los resultados alcanzados y los objetivos y metas a cumplir.

Los resultados de ambas encuestas arrojan las debilidades siguientes: no se reconoce el estado actual de la organización con relación al estilo de liderazgo, no se tienen en cuenta la opinión de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, la dirección decide la

manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas dentro del área, que no siempre se tiene información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización, la comunicación no es totalmente abierta en la toma de decisiones, se percibe por parte de los directivos que en caso de mandar suelen ser obedecidos; y como fortalezas: se busca activamente mejorar los programas o servicios, en el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo, se siente fuertemente comprometido con su organización laboral, se preocupa por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo, y se siente tan bien en su trabajo que nunca ha pensado en cambiar del mismo.

De la entrevista aplicada a 10 trabajadores, (ver anexo 7) como un instrumento para obtener información directa de una persona o varias personas de la población estudiada mediante el diálogo vivo, el intercambio de ideas y opiniones, se determinó como fortalezas que la comunicación fluye entre los departamentos y reconocen un buen ambiente de trabajo y como debilidades: que en la organización no se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores, imposibilitando de esta forma que los mismos participen en la toma de decisiones, lo que influye en que estos se sientan desmotivados, no han tenido un pronunciamiento ante la administración para implicarse en la solución de estas dificultades, lo que demuestra que no es estilo dentro de la organización la implicación espontánea de los trabajadores para aportar en la solución de los problemas.

Triangulación de métodos: parte del principio de recoger y analizar los datos provenientes de varias fuentes a fin de contrastarlos e interpretarlos, para comprobar si las informaciones aportadas por unas fuentes son confirmadas por otras (ver anexo 8).

El liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST de Caibarién es valorada como autocrática a pesar de contar con trabajadores con un nivel superior de escolaridad, alta experiencia y estabilidad laboral.

Como resultado de la triangulación de los métodos, se obtuvo como fortaleza, la comunicación fluye entre los trabajadores, favorable ambiente de trabajo, y se busca activamente mejorar los programas de la organización; y debilidades: como el flujo de la información en ocasiones de directivos a subordinados es inadecuado, la participación en grupos o equipo de trabajos no se observa con frecuencia, y no se tienen en cuenta la opinión de los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

2.4 Conclusiones parciales.

- ✓ El diagnóstico del liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST, se realiza sobre la base del análisis de diversos métodos y técnicas, como el análisis de documentos, la observación directa, las encuestas, entrevistas y la triangulación de la información, contribuyendo a poner al descubierto la situación actual de la organización reflejándose las principales fortalezas y debilidades; se determinó como fortalezas que la comunicación fluye entre los trabajadores, favorable ambiente de trabajo, y se busca activamente mejorar los programas de la organización ; y como debilidades: el flujo de la información en ocasiones de directivos a subordinados es inadecuado, la participación en grupos o equipo de trabajos no se observa con frecuencia, y no se tienen en cuenta la opinión de los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Capítulo III

Capítulo III: Presentación de los resultados de la investigación.

3.1 Introducción.

En el capítulo anterior se expuso el comportamiento del liderazgo en la Empresa Inmobiliaria ALMEST mediante disímiles métodos y técnicas. A partir de las fortalezas y debilidades detectados que ratifican el problema científico planteado por lo que se fundamenta y se propuso el diseño de un Plan de acción para fortalecer la estrategia de la entidad objeto de estudio.

3.2 Fundamentación del Plan de acción propuesto.

El Plan de acción se sustenta sobre la base filosófica y método general que ofrece el Materialismo Dialéctico e Histórico sobre la concepción científica del mundo, que permite el análisis multilateral de los fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, donde se considera el liderazgo como una alternativa irrenunciable para alcanzar la cultura integral de dirección en las empresas, que permita transformar creativamente su entorno por medio de la actividad, aplicando las leyes que operan en el desenvolvimiento social donde el liderazgo se adelanta al desarrollo y lo potencia (Larrañaga E.; S. Yubero, 2015).

El Plan de acción se concibe teniendo en cuenta la teoría leninista del conocimiento: “De la contemplación viva al pensamiento abstracto y de este a la práctica: tal es el camino dialéctico del conocimiento de la verdad, de la realidad objetiva” (Lenin, 1977).

Se parte de la contemplación viva, de la práctica como punto de partida, al realizar un análisis del estado actual del problema, sus manifestaciones en la práctica de la empresa y el estado en que se encuentra el liderazgo organizacional.

Desde el punto de vista sociológico, se asume la concepción de la importancia del liderazgo como parte fundamental para el éxito de una organización; en la actividad que realiza el hombre, el sistema de relaciones y el liderazgo le permiten establecer relaciones históricas concretas entre sí y con los objetos y sujetos que interactúan en el proceso. Esto hace necesario enfatizar en la unidad dialéctica entre socialización e individualización.

En el Plan de acción propuesto, el liderazgo organizacional, se desarrolla durante el propio proceso de dirección, lo que hace imprescindible que exista un clima psicológico que contribuya a la filosofía del ser, donde el ejemplo personal facilite el liderazgo y las

relaciones interpersonales que se dan en el proceso de liderazgo, en la fortaleza de transmisión de conocimientos y experiencias.

Se cumple así el principio sociológico de la integración y cooperación, donde están presentes los nexos de colaboración entre los directivos y trabajadores, las acciones se han diseñado obedeciendo estos fundamentos.

Desde el punto de vista psicológico, el Plan de acción propuesto asume la teoría de la Escuela Histórico Cultural de L. S Vygotsky y sus seguidores, que sustentan el desarrollo psicológico del hombre basado en la ley general de la formación de la psiquis humana, la que expresa que el sujeto se apropia de los conocimientos en el proceso que transcurre de lo externo social a lo interno e intrapsicológico. (Vygostky, 1987), donde se aprecia el papel mediador de los directivos en el proceso de liderazgo y su impacto en la actividad social.

A través de la actividad y el liderazgo organizacional, se produce el vínculo con la vida, con el trabajo, lo que hace posible la socialización y la individualización de los directivos, quienes tienen la responsabilidad de conducir a los colectivos al cumplimiento de los objetivos de la organización y en este propósito el liderazgo en su proceso clave para el éxito.

3.3 Propuesta del Plan de acción para fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST.

Objetivo general: Fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST.

Tarea o acción	Objetivos específicos	Responsables	Participantes	Período	Recursos	Descripción General
Incorporación en el programa de capacitación de la empresa temática sobre el liderazgo específicamente métodos y estilos de dirección y habilidades directivas.	Preparar a los directivos de la empresa en temas sobre el liderazgo organizacional.	Director General	Directivos de la empresa y otros trabajadores que le concierna la temática.	Septiembre 2017	Papel Computadora Tiempo de la persona	Encuentros en la sala de reuniones con personal capacitado para ofrecer la actividad.
Desarrollo de conferencias con los trabajadores en temas generales sobre el liderazgo organizacional.	Promover el conocimiento sobre el liderazgo organizacional.	Director General	Personas naturales y jurídicas.	Septiembre – Diciembre 2017	Papel Computadora Tiempo y capacidad del personal	Encuentros en la sala de reuniones con personal capacitado para ofrecer la actividad.
Desarrollo de conferencias con los directivos de la empresa con el tema ¿Cómo desarrollar el liderazgo?	Ampliar los conocimientos y motivaciones de los directivos sobre las formas para desarrollar el	Director general en coordinación con el CUM	Directivos de la empresa	Septiembre – Diciembre 2017	Papel Computadora Tiempo y capacidad del	En coordinación con los especialistas en dirección de los CUM se desarrollará la conferencia.

	liderazgo.				personal	
Realización de talleres que permitan el intercambio con los trabajadores sobre el comportamiento del liderazgo en la organización.	Intercambiar experiencias y puntos de vistas de los trabajadores y directivos sobre el liderazgo organizacional.	Director General	Personas naturales y jurídicas.	Julio 2017	Tiempo y capacidad del personal	Encuentro en el salón de reuniones, valoración de experiencias del liderazgo.
Creación de equipos de trabajo por áreas y entre ellas para la solución de problemas.	Propiciar la participación activa de los trabajadores para llevar a cabo la solución de problemas.	Director General	Colectivo laboral	Junio-octubre 2017 y según la dinámica del trabajo lo demande	Tiempo y capacidad del personal.	Se designa un facilitador y un moderador donde se anotan y se proyectan soluciones a los problemas
Aplicación de encuestas de satisfacción de los trabajadores.	Crear un ambiente comunicativo que posibilite consolidar las	Director General	Personas naturales y jurídicas.	3 veces al año como mínimo	Papel Tiempo y capacidad del	Se confeccionan las encuestas para medir los niveles de satisfacción de los

	relaciones entre los trabajadores y directivos y actualización el diagnóstico.				personal	trabajadores con relación a la dirección y su liderazgo. Se aplican y se analizan los resultados.
Estudio del uso y diseño de los canales de comunicación establecidos en la empresa para facilitar el trabajo más directo con los trabajadores.	Propiciar una relación más estrecha entre los directivos y los trabajadores.	Director General	Equipo seleccionado	Septiembre 2017	Papel Tiempo y capacidad del personal	Análisis de las diferentes vías de comunicación y hacer una propuesta de un nuevo diseño.
Darle un uso más efectivo a las diversas vías de comunicación e incorporar otras para el tratamiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.	Facilitar la comunicación bidireccional, despertando motivaciones y necesidades en los trabajadores.	Director General	Personas naturales y jurídicas.	Anual	Tiempo y capacidad del personal	Encuentro en la salón de reuniones
Creación de un boletín informativo donde se	Facilitar la información dentro	Director	Personas naturales y	Mensual	Papel	Seleccionar la información

divulguen los principales retos y resultados de la empresa con la participación directa de los trabajadores.	de la empresa creando necesidades y motivos en los trabajadores y directivos.	General	jurídicas.		Tiempo y capacidad del personal	necesaria y plasmarla en el material de promoción.
Creación de la radio base.	Mantener activa la información dentro de la empresa.	Director General	Personas naturales y jurídicas.	Tiempo libre	Radio base Técnico	Seleccionar la información necesaria. Y en horarios libres transmitir las
Establecimiento de audiencias públicas por departamentos y a nivel de empresas. "El trabajador opina"	Propiciar el intercambio entre directivos y trabajadores haciendo más objetiva la implicación de ellos en las decisiones de empresa.	Director General	Todo el personal de la empresa	Cada 3 meses	Tiempo y recursos para la movilización	Convocar a los trabajadores y a partir de temas previamente propuestos establecer el debate.

<p>Control del cumplimiento de las acciones de fortalecimiento del liderazgo incorporadas a la estrategia de la empresa</p>	<p>Controlar el cumplimiento del Plan de acción diseñado con la finalidad de fortalecer el liderazgo en la empresa</p>	<p>Director General y directivos de las áreas</p>	<p>Directivos de las áreas y trabajadores</p>	<p>3 veces al año como mínimo</p>	<p>Tiempo y herramientas que se diseñen para el control</p>	<p>Darle seguimiento al cumplimiento de las medidas propuestas y que se incorporaron a la estrategia de la empresa, en los balances de los resultados empresariales hacer énfasis en el papel del liderazgo.</p> <p>Aplicar instrumentos de control para analizar el comportamiento del liderazgo y que se pueda evaluar en el seno del consejo de dirección y comisión de cuadros</p>
---	--	---	---	-----------------------------------	---	--

Incorporación del comportamiento del liderazgo como tema a debate en las rendiciones de cuenta de los directivos y en la reunión de cuadros de la empresa	Favorecer el análisis y fortalecimiento del liderazgo en la empresa, a través del debate de su comportamiento como reflejo del actuar de los cuadros	Director General y jefe de cuadro de la empresa	Todos los directivos	Según cronograma de rendición de cuenta y plan de tema de la comisión de cuadro	Tiempo	La incorporación a la agenda de rendición de cuentas de los directivos y al plan de temas de la comisión de cuadros del comportamiento del liderazgo. En el debate propiciar la reflexión, sugerencias que estimulen el perfeccionamiento de la cualidades del líder

3.4 Valoración de la propuesta mediante la consulta a especialistas.

Para evaluar la validez de la propuesta se utiliza la consulta a especialistas. Para ello se calculó el número de estos como sigue:

$$E = \frac{P (1 - p) * K}{i^2}$$

Dónde:

E – Número de expertos.

P – Proporción de error estimado.

K – Fiabilidad del proceso

i - Precisión.

En el caso específico de esta investigación se tomaron los valores siguientes:

p= 0.02; k= 2,6896 (90%); i=0,1

Por tanto:

$$E = \frac{0,02 (1-0.02)*2.6896}{(0.1)^2} = 5,27 \text{ expertos.}$$

La competencia de los especialistas se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo, en este caso, conocimiento sobre modelos de cambio. El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$k = 1/2 (Kc + Ka)$$

Dónde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que la evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y la evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón como la siguiente.

Tabla 2: Tabla patrón para calcular Ka.

FUENTES DE ARGUMENTACION	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
1. Análisis teóricos realizados	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
TOTAL	1	0.8	0.5

Fuente: Águila Sosa (2008).

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B). Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo que si:

$Ka = 1 \rightarrow$ influencia alta de todas las fuentes.

$Ka = 0.8 \rightarrow$ influencia media de todas las fuentes.

$Ka = 0.5 \rightarrow$ influencia baja de todas las fuentes.

Por esta vía se comprobó que los 5 especialistas seleccionados (ver anexo 9) están facultados para emitir criterios acerca del Plan de acción propuesto.

Luego de comprobar que los especialistas son capaces de emitir criterios valorativos se procede a la evaluación del Plan de acción propuesto.

Con el objetivo de evaluar los criterios representativos de los especialistas con relación al Plan de acción propuesto se aplicó un cuestionario. Los resultados mostrados en la tabla 2 reflejan la validez del Plan de acción en cuanto a factibilidad; capacidad de respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico; consistencia lógica; contribución al mejoramiento continuo, adaptabilidad y flexibilidad.

Los especialistas deben evaluar cada afirmación en función de seleccionar la categoría que considere se corresponde con cada uno de los elementos propuestos, conforme la descripción que se sigue: MA – Muy Adecuado; A – Adecuado; PA – poco adecuado; NA – no adecuado, donde MA significa que el Plan de acción cumple absolutamente con dicha característica y NA que no cumple en absoluto con ella.

Las medianas obtenidas demuestran que los especialistas consideran adecuado el Plan de acción propuesto.

Tabla 2: Resultado de la aplicación del cuestionario de validación a los expertos.

Aspectos a evaluar en el programa	MEDIA			
	MA	A	PA	NA
1. Correspondencia de las acciones propuestas con los resultados del diagnóstico.	X			
2. Correspondencia entre la concepción estructural y metodológica de cada etapa y fase del Plan de acción y el objetivo por el cual se elaboró.	X			
3. Nivel de aplicabilidad de la propuesta, como solución al problema y posibilidades reales de su puesta en práctica.	X			
4. Correspondencia entre el objetivo general de la propuesta y los objetivos trazados para cada una de las acciones.	X			
5. Carácter sistémico de las acciones del programa en cada una de sus fases y etapas.	X			
6. Claridad y precisión en los pasos a seguir en el Plan de acción.	X			
7. Aplicabilidad del Plan de acción propuesto en otros centros o contextos que usted conozca.	X			
8. Creatividad de las acciones propuestas.	X			

El Plan de acción propuesto fue valorado positivamente por especialistas en términos de factibilidad; capacidad de respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico; consistencia lógica; contribución al mejoramiento continuo, adaptabilidad y flexibilidad.

3.5 Conclusiones parciales.

- ✓ Se realiza la fundamentación del Plan de acción propuesto donde se sustenta sobre las bases filosóficas, sociológicas y psicológico; conllevando a la propuesta del mismo para perfeccionar el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST, y obteniéndose la valoración de los especialistas positivamente en términos de factibilidad; capacidad de respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico; consistencia lógica; contribución al mejoramiento continuo, adaptabilidad y flexibilidad.

Conclusiones

Conclusiones generales

1. La búsqueda bibliográfica realizada permitió la fundamentación teórica sobre el liderazgo organizacional y su comportamiento en la Empresa Inmobiliaria AMEST, sobre la base del estudio de las tecnologías existentes y el análisis de las tendencias y estilos de liderazgo desarrollados por diferentes autores a nivel nacional e internacional.
2. El análisis de los métodos aplicados para diagnosticar el liderazgo organizacional permitió conocer el comportamiento de la Empresa Inmobiliaria ALMEST, contribuyendo a poner al descubierto la situación actual de la organización reflejándose las principales fortalezas y debilidades; se determinó como fortalezas que la comunicación fluye entre los trabajadores, favorable ambiente de trabajo, y se busca activamente mejorar los programas de la organización ; y como debilidades: el flujo de la información en ocasiones de directivos a subordinados es inadecuado, la participación en grupos o equipo de trabajos no se observa con frecuencia, y no se tienen en cuenta la opinión de los subordinados en el proceso de toma de decisiones.
3. El Plan de acción propuesto contribuye a fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST, importante herramienta de trabajo que se caracteriza por su flexibilidad y dinámica, está compuesto por 13 acciones, un objetivo general y objetivos específicos para cada acción, se precisan los participantes, fecha de cumplimiento, responsable, recursos necesarios y se esboza el proceder general.
4. Los especialistas valoraron la pertinente del Plan de acción propuesto positivamente en términos de factibilidad; capacidad de respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico; consistencia lógica; contribución al mejoramiento continuo, adaptabilidad y flexibilidad para fortalecer el liderazgo organizacional en la Empresa Inmobiliaria ALMEST.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Analizar la propuesta del Plan de acción en el consejo de dirección de la empresa para su incorporación a la estrategia.
2. Divulgar los resultados en el fórum estudiantil y otras vías en los que la autora pueda insertarse.
3. Continuar el tema de investigación en el nuevo contexto laboral de la autora, por la importancia que reviste el tema en el contexto de perfeccionamiento empresarial.

Bibliografía

Bibliografía

1. A.C. Y MAJLUF, N. S. 1996. The strategic concept and process.
2. ÁGUILA SOSA (2008).
3. ALABART, Y. 2003. Diagnóstico de la Cultura Organizacional.
4. ALEX, K. 1989. Atención primaria en salud. Evaluación para el planeamiento de programas de educación en salud. OPS.
5. ÁLVAREZ, M. 1998. El liderazgo de la calidad total", McGraw-Hill Interamericana.
6. ANDREWS, K. R. 1977. El concepto de estrategia en la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.
7. ANSOFF, H. I. 1976. La estrategia de la empresa. . Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.
8. APROBADO: PINA, G. J. Manual del Sistema Integrado de Gestión Empresa Inmobiliaria ALMEST.
9. BASS, B. M. 1995. Theory of transformational leadership redux. The Leadership Quarterly, 6, 463-478.
10. BERTHIER, A. (2005) El Sistema de Referencia Harvard. Disponible en: <http://www.conociminetovsociedad.com> [Accesado el día 10 de marzo de 2017].
11. BRITO CABALLERO, O. 2013. Procedimiento para diagnosticar el liderazgo en la Fábrica de Piensos Villa Clara. Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas.
12. CASALES, J. C. 2004. Comportamiento directivo y desarrollo organizacional, Selección de lecturas. Documento no publicado.
13. Cordero Vázquez, 2010. Sistema de acciones.
14. DÍAS, L. Z. K. 2006. El liderazgo ético como una alternativa necesaria en la cultura organizacional cubana.
15. DISTEFANO, J., (2000) "Estilos de liderazgo". Disponible en: <http://www.monografías.com> [Accesado el día 21 de marzo de 2017].
16. JERÓNIMO ROMAGOSA, D. 2016. Procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en pequeños y medianos hoteles. Aplicación parcial en el Hotel & SPA "Elguea". Universidad Central" Marta Abreu" de la Villas.
17. Kerlinger (1999). Análisis estadístico.

18. LENIN, V. 1977. Obras completas.
19. MALVICINO, S. 2002. Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio de las pymes. Paradigmas, 4 focos de atención.
20. MENGUZZATO, M. J. J. R. 1991. La dirección estratégica de la empresa. .
21. PÉREZ, Y. 2011. Procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en la UEB Servicio de Taxi al Turismo. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
22. PORTER, M. 1982a. Estrategia competitiva. México: Ed. Cecsca.
23. PORTER, M. E. 1982b. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA.
24. PROCTOR THOMSON (2002), citado en THIEME (Op.cit). Liderazgo transformacional.
25. QUIJANO PONCE DE LEÓN, A. 2003. Liderazgo. Universidad del Rosario.
26. RADRIGÁN, M., (2005) Métodos empíricos en la investigación. Disponible en: <http://www.wikipedia.com> [Accesado el día 20 de abril de 2017]
27. RAMÍREZ, J. H. 2011. Los caminos del patrimonio. Rutas turísticas e itinerarios culturales. *Pasos*, 9, 225.
28. ROBBINS 1995. Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill, II Tomo, 52.
29. RODRÍGUEZ, J. E. G. 2004. Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela.
30. SADOVSKI, V. 1979. "La metodología de la ciencia". . Revista Ciencias Sociales. Academia de Ciencias de la URSS. No. 1 (35) p- 98.
31. SENGE, P. M. 2012. La quinta disciplina 9Ed: Como impulsar el aprendizaje en la organizacion inteligente, Ediciones Granica SA.
32. SERNA CASILIMAS, N. 2012. La incidencia del liderazgo en el clima organizacional. Universidad de La Sabana.
33. SOLANO, A. 2000. Evaluación del bienestar psicológico en estudiantes adolescentes argentinos. *Revista de Psicología*, 18, 35-68.
34. STONER 1995. Administración

35. TABATONI, P. P. J. 1975. Les systèmes de gestion. Politiques et structures
París:Ed. PUF.
36. VI CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA, P. 2011. Linemientos de
la Política Económica y Social del Partido y la Revolución
37. VIVAR, O., (2006) “Teorías del liderazgo”. Disponible en:
<http://www.monografias.com/dinamicadegrupo> [Accesado el día 20 de marzo de
2017].
38. VYGOSTKY, L. S. 1987. Historia del desarrollo de las funciones psíquicas
superiores. La Habana: Ed. Científico Técnica.
39. YUBERO, L. E. S. 2015. Evaluating metacognitive strategies to comprehend.

Anexos

Anexos

Anexo 1: Organigrama.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DELEGACION TERRITORIAL CENTRO ALMEST



Anexo 2: Guía de del análisis de documentos.

Objetivo: Explorar las características generales y el funcionamiento del liderazgo organizacional.

Comunicación en la organización

1. Participación de los directivos.
2. Participación activa en la toma de decisiones.
3. Trabajo en equipo o grupo.
4. Participación de los trabajadores en las reuniones u otras actividades.
5. Relación que existe entre directivo – subordinado.

Anexo 3: Guía de la observación directa.

Objetivo: Observar el comportamiento del liderazgo organizacional mediante el transcurso de la investigación.

1. Participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones.
2. Motivados los trabajadores en la organización.
3. Papel que juega el líder y su comporta en la organización.
4. Preparación correcta de los directivos en las reuniones u otras actividades.
5. Presenciar el si se trabaja en equipo o grupo.
6. Relación que existe entre directivo – subordinado.
7. Comportamiento de la comunicación entre trabajadores.

Anexo 4: Encuesta aplicada a directivos.

Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores con relación a el comportamiento de líder.

ENCUESTA

Usted ha sido seleccionado para contestar la presente encuesta que forma parte del ejercicio de culminación de estudios de la carrera de Ingeniería Industrial, esta tesis ayudará a que la empresa desarrolle un mejor trabajo con los directivos que posee, le agradecemos de ante mano su colaboración, Gracias.

A continuación, se les muestra una serie de preguntas en la que debe marcar solo una respuesta.

1. ¿Qué hace para ser escuchado en una discusión?
 - A) Acostumbra a elevar el tono de voz.
 - B) Haga lo que haga, casi nunca le hacen caso.
 - C) Nada especial. Normalmente la gente atiende a lo que dice.
2. Si hay que acabar un trabajo. ¿Qué hace?
 - A) Horas extras para acabar.
 - B) Lo pregona con aire lastimero para que le ayuden.
 - C) Se lo comunica a los demás para que se pongan manos a la obra.
3. ¿Qué opinan los demás de usted?
 - A) Que es una buena persona, ligeramente endeble.
 - B) Que tiene carácter.
 - C) Que posee algo especial, mezcla de carisma y personalidad.
4. Cuando está presente en una conversación:
 - A) Necesita exponer sus ideas y transmitir las.
 - B) Prefiere escuchar y habla cuando es oportuno o interesante.
 - C) No suele hablar, para no hacer el ridículo.
5. ¿Cómo reacciona cuando sus planteamientos no son aceptados?
 - A) Suele buscar nuevas fórmulas e insistir hasta conseguir lo que quiere.
 - B) Se aguanta y se calla.
 - C) Los lleva adelante solo.
6. ¿Acepta las ideas de otros?

- A) Siempre que coincidan con las suyas.
 - B) De entrada, no se niega, luego, ya se verá.
 - C) Sí, siempre intenta comprenderlas.
7. ¿Es usted capaz de cambiar de opinión?
- A) Le cuenta, suele estar convencido de la realidad y la certeza de sus opiniones.
 - B) Le suelen achacar que es muy voluble.
 - C) Lo hace cuando está equivocado o los argumentos que le dan son lógicos.
8. ¿Le gusta a usted mandar?
- A) Sí, de hecho lo hace y suele ser obedecido.
 - B) No, le agobia la responsabilidad y no sabe dar órdenes.
 - C) Solo en ciertas ocasiones y lugares.
9. ¿Cómo reacciona si le piden que hable en público?
- A) Le encanta hacerlo y exponer sus opiniones.
 - B) No le agrada mucho.
 - C) Se sorprende: nunca se lo han pedido.
10. ¿Cuál es el comportamiento del líder según su comportamiento en relación con los subordinados?
- A) Autocrático (Toma las decisiones sin la participación del grupo)
 - B) Liberal (Tiene una participación mínima en la toma de decisiones y da completa libertad a los miembros del grupo para la toma de decisiones individuales y grupales)
 - C) Democrático (Las decisiones son debatidas y tomadas por el grupo estimulado por y asistido por el líder)

Anexo 5: Encuesta aplicada a subordinados.

Encuesta.

Usted ha sido seleccionado para contestar la presente encuesta que forma parte del ejercicio de culminación de estudios de la carrera de Ingeniería Industrial, esta tesis ayudará a que la empresa desarrolle un mejor trabajo con los directivos que posee, le agradecemos de ante mano su colaboración, Gracias.

Objetivo: Determinar la situación actual del liderazgo en la Empresa Inmobiliaria ALMEST.

A continuación, aparece un conjunto de proposiciones que indican formas típicas de comportamiento en su área de trabajo. Ud. deberá marcar con una **(X)** de acuerdo con el grado en que esta afirmación coincide o no con la realidad tal y como Ud. la percibe. Le sugerimos lea cuidadosamente y responda con su criterio personal, con seriedad y la mayor franqueza.

Debe responder a todos los enunciados.

Para ello relacione en cada caso según la siguiente clasificación.

Muy en desacuerdo (1); En desacuerdo (2); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); De acuerdo (4); Muy de acuerdo (5).

Cuestionario.

1-Considera que existe una participación abierta entre los directivos y los subordinados.	1	2	3	4	5
2- El trabajo que realiza, en si mismo, es una motivación para empezar a trabajar día a día.	1	2	3	4	5
3-La opinión de los trabajadores se toma en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.	1	2	3	4	5
4-Cuenta oportunamente con la información que necesita para hacer bien su trabajo.	1	2	3	4	5
5-Se acepta las sugerencias que se aportan para el mejor funcionamiento del área.	1	2	3	4	5
6- La estimulación que se le ofrece satisface sus expectativas.	1	2	3	4	5

7-Se solicita con frecuencia las sugerencias u opiniones de los trabajadores sobre los asuntos del colectivo.	1	2	3	4	5
8- Se le facilita las herramientas y las condiciones mínimas que necesita para trabajar.	1	2	3	4	5
9-Los directivos buscan constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
10-En el colectivo existen espacios para analizar los problemas que afectan a los trabajadores.	1	2	3	4	5
11-En el centro se permite las sugerencias de los subordinados en el proceso de toma de decisiones.	1	2	3	4	5
12-Se siente fuertemente comprometido con su organización laboral.	1	2	3	4	5
13-En su colectivo el proceso de toma de decisiones se realiza de forma participativa.	1	2	3	4	5
14-Se preocupa por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo.	1	2	3	4	5
15-En el centro están claramente definidas las funciones de cada trabajador.	1	2	3	4	5
16-Las reuniones realizadas en su centro de trabajo permiten expresar libremente sus ideas.	1	2	3	4	5
17-En su centro se busca activamente mejorar los programas o servicios.	1	2	3	4	5
18-Se toman medidas para resolver los problemas que se plantean y estos se resuelven.	1	2	3	4	5
19-En el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo.	1	2	3	4	5
20-Se ofrecen opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas.	1	2	3	4	5
21-La dirección no decide la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas dentro del área.	1	2	3	4	5
22-Se siente tan bien en su trabajo que nunca ha pensado en cambiar del mismo.	1	2	3	4	5
23-Se promueve la consideración de ideas nuevas y se persuade a otras personas para que las estudien.	1	2	3	4	5
24-Siempre se tiene información anticipada sobre cualquier cambio que se planea en la organización.	1	2	3	4	5

25-Se reconocen sus méritos y cuando se reconocen se hacen de una manera formal.	1	2	3	4	5
26-En su colectivo los conflictos se manejan de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.	1	2	3	4	5
27-Se siente motivado a ser creativo, a pensar como resolver problemas o tener iniciativas propias.	1	2	3	4	5
28-Las diferencias de opinión no afectan el desempeño exitoso de su trabajo.	1	2	3	4	5
29-Se le permite desarrollar su potencial creativo, se aprovechan sus ideas.	1	2	3	4	5
30-Las contradicciones que surgen en la actividad del trabajo se resuelven satisfactoriamente.	1	2	3	4	5
31-En el colectivo existe un ambiente en el cual las personas pueden hablar y actuar sin temor a las consecuencias.	1	2	3	4	5
32-La comunicación es abierta en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
33-Domina con claridad la estrategia de trabajo de la empresa y contribuyó a su elaboración	1	2	3	4	5
34-Siente que lo escuchan y lo comprenden.	1	2	3	4	5

Anexo 6: Valoración del juicio de los expertos sobre la encuesta aplicada a directivos y subordinados.

Coefficiente de fiabilidad

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on standardize ítems	Nº of ítems
,994	,994	44

Anexo 7: Guía de la entrevista a directivos

Objetivo: Explorar las características generales y el funcionamiento del liderazgo organizacional.

Entrevista a directivos:

1. ¿Qué limitaciones tiene en su trabajo como directivo?
2. ¿Se siente motivado en su trabajo como directivo?
3. ¿Qué aspectos positivos y negativos considera usted tiene ser directivos en una empresa en los tiempos modernos?
4. ¿Qué tipo de liderazgo considera lo caracterizan?
5. ¿Qué acciones recomienda para potenciar el liderazgo en la instalación?

Anexo 8: Triangulación de métodos.

Métodos	Fortalezas	Debilidades
Análisis de documentos	<p>En el SIG se ejerce una dirección estratégica por procesos; los representantes de la dirección promueven la toma de conciencia sobre los requisitos del cliente principal y desde el sistema se prevé un liderazgo efectivo, se refleja una estructuración en correspondencia con la misión de la organización y a la vez demanda de un funcionamiento armónico para que facilite la dirección participativa que conduzca a un liderazgo más efectivo, se cumplen los programas de rendiciones de cuentas y los acuerdos que de ella se derivan realizándose con la frecuencia establecida, y se refleja la eficiencia en la labor política ideológica y la participación de los trabajadores es más activa.</p>	<p>No siempre se tiene presente todas las vías para una participación consciente de los trabajadores en la toma de decisiones, en las rendiciones de cuenta no se tienen presente elementos claves del liderazgo como los métodos y el estilo empleado, el criterio de los trabajadores sobre el desempeño del directivo y los debates se limitan a las tareas realizadas.</p>
Observación directa	<p>Existe un favorable ambiente de trabajo, fluye la comunicación entre los trabajadores.</p>	<p>El flujo de la información en ocasiones de directivos a subordinados es inadecuado, rigidez en la orientación y cumplimiento de las indicaciones lo que limita las dinámicas de participación en la toma de decisiones y la participación en grupos o equipo de trabajos no se observa con frecuencia.</p>

Encuesta	Se busca activamente mejorar los programas o servicios, en el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo, se siente fuertemente comprometido con su organización laboral, se preocupa por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo, y se siente tan bien en su trabajo que nunca ha pensado en cambiar del mismo.	No se reconoce el estado actual de la organización con relación al estilo de liderazgo, no se tienen en cuenta la opinión de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, la dirección decide la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas dentro del área, que no siempre se tiene información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización, la comunicación no es totalmente abierta en la toma de decisiones, se percibe por parte de los directivos que en caso de mandar suelen ser obedecidos.
Entrevista	La comunicación fluye entre los departamentos y reconocen un buen ambiente de trabajo.	En la organización no se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores, imposibilitando de esta forma que los mismos participen en la toma de decisiones, lo que influye en que estos se sientan desmotivados, no han tenido un pronunciamiento ante la administración para implicarse en la solución de estas dificultades, lo que demuestra que no es estilo dentro de la organización la implicación espontánea de los trabajadores para aportar en la solución de los problemas.

Resumen	La comunicación fluye entre los trabajadores, favorable ambiente de trabajo, y se busca activamente mejorar los programas de la organización.	El flujo de la información en ocasiones de directivos a subordinados es inadecuado, la participación en grupos o equipo de trabajos no se observa con frecuencia, y no se tienen en cuenta la opinión de los subordinados en el proceso de toma de decisiones.
---------	---	--

Anexo 9: Nombre de los especialistas seleccionados.

Nombre y Apellidos	Puesto de trabajo	Experiencia	Edad
Yusimí Trejo Pérez	Jefe Grupo Desarrollo	17 años	44 años
Félix Arocha Morán	Director UBI Infraestructura Viviendas	21 años	69 años
José Ramón Medina Rodríguez	Delegado Territorial	14 años	47 años
Ana María Garteiz Castellón	Directora de Reparación y Mantenimiento	17 años	49 años
Soledad Roche Rey	Jefe Grupo Recursos Humanos	16 años	54 años