



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, PARA LA GENERACIÓN DE EQUIPOS DE NEGOCIOS DE ALTO RENDIMIENTO PARA LA EMPRESA UNILEVER ZONAL RUTAS ORO.

ING. CARLOS WINNER MIRANDA MOSCOSO

Trabajo de Titulación Modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Postgrado y Educación Continua de la **ESPOCH**, como requisito parcial para la obtención del grado de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL
CLIENTE.**

Riobamba- Ecuador

Mayo 2017

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, denominado: "MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, PARA LA GENERACIÓN DE EQUIPOS DE NEGOCIOS DE ALTO RENDIMIENTO PARA LA EMPRESA UNILEVER ZONAL RUTAS ORO.", de responsabilidad del Ing. Carlos Winner Miranda Moscoso, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal de Tesis, quedando autorizada su presentación.

Tribunal:

PhD. Freddy Proaño Ortiz

PRESIDENTE

Msc. Francisco Paúl Pérez Salas

DIRECTOR DE TESIS

Msc. Ramiro Fabián Tobar Esparza

MIEMBRO

Msc. Gino Geovanny Merino Naranjo

MIEMBRO

Riobamba, Mayo del 2017

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Carlos Winner Miranda Moscoso, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en EL Trabajo de Titulación Modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ing. Carlos Winner Miranda Moscoso

No. Cédula: 070519971-9

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carlos Winner Miranda Moscoso, declaro que el presente trabajo de titulación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes, están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de Enero del 2017

Ing. Carlos Winner Miranda Moscoso

DEDICATORIA

Este logro académico es dedicado con infinito amor a mis padres el Dr. Luis Carlos Miranda Sosoranga y a la Dra. Azucena Caricia Moscoso Vilema, MSc., a mis adorados papis tíos Lcda. Delia Agueda Moscoso Vilema, Mgs. y Dr. Bolívar Daniel Pino Pino, por haberme brindado todo su afecto y apoyo incondicional en la construcción de este nuevo peldaño profesional, a mis hermanos: Lcdo. Luis Carlos e Ing. Kerly Azucena Miranda Moscoso, que han sido un soporte fundamental para mi desarrollo personal y profesional; también de manera especial dedico este triunfo de cuarto nivel a mi preciosa hija Karla Salisha Miranda Vélez, por la motivación constante que me inspira a seguir adelante en mis metas planteadas, dejándole el ejemplo de la superación, todas estas personas comparten mi vida y son mi familia, de la que me siento orgulloso, porque con el ejemplo de cada uno de ellos he aprendido mucho y han hecho de mí una persona honorable, respetuosa, un gran profesional y respetable trabajador de mi país.

Los Amo Infinitamente

Winner

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de Titulación Modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, es el fruto del tiempo y sacrificio invertido en mi superación personal, también es el fruto de terceras personas quienes con sus aportes, asesoría y conocimientos contribuyeron en su realización. Con una profunda reflexión agradezco principalmente a Dios por haberme permitido culminar este anhelo profesional, dotándome de salud, capacidad y sabiduría para lograrlo.

A mis amados padres, a mis queridos papis tíos, a mis hermanos, por el apoyo constante e incondicional que me han brindado en todo momento, quienes han sido la fuente de motivación permanente a continuar y seguir adelante, de manera especial a mi hermana la Ing. Kerly Azucena, a quien expreso mi reconocimiento y gratitud de compartir lindas experiencias en la maestría, he tenido la oportunidad y la satisfacción de tenerla como mi compañera de estudio en mi vida profesional.

A los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y del IPEC, por contribuir con sus sabios conocimientos en mi formación académica de cuarto nivel, de manera especial a los distinguidos catedráticos: Ing. Francisco Pérez, Ing. Fabián Tobar e Ing. Gino Merino, por ser mis asesores, tutores de tesis y miembros del tribunal, excelentes maestros y amigos incondicionales a quienes estimo muchísimo por compartir sus experiencias profesionales con plenitud.

A la Ing. Silvia Méndez, Gerente Nacional de UL, Jefes de Áreas y colaboradores por brindarme todas las facilidades y total apoyo para la realización de este proyecto de investigación así como la ejecución y vigencia del mismo en la empresa.

A todos ustedes, mi imperecedera gratitud

Winner

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| CERTIFICACIÒN | ii |
| DERECHOS INTELECTUALES..... | iii |
| DECLARACIÒN DE AUTENTICIDAD | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO..... | vi |
| RESUMEN | 1 |
| SUMMARY | 1 |
| CAPÍTULO I | |
| 1. INTRODUCCIÒN..... | 1 |
| 1.1 Problema de investigaciòn | 3 |
| <i>1.1.1 Planteamiento del problema.....</i> | <i>3</i> |
| <i>1.1.2 Formulaciòn del problema</i> | <i>4</i> |
| <i>1.1.3 Sistematizaciòn del problema</i> | <i>4</i> |
| 1.2 Justificaciòn de la investigaciòn | 4 |
| 1.3 Objetivo general..... | 6 |
| <i>1.3.1 Objetivos especìficos</i> | <i>6</i> |
| 1.4 Hipòtesis | 7 |
| <i>1.4.1 Hipòtesis de investigaciòn</i> | <i>7</i> |
| <i>1.4.2 Hipòtesis nula</i> | <i>7</i> |
| <i>1.4.3 Hipòtesis alternativa</i> | <i>7</i> |
| El Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional es indiferente en la generaciòn de equipos de negocio de alto rendimiento de la empresa UL Zonal Rutas Oro..... | 7 |
| <i>1.4.4 Operacionalizaciòn de variables</i> | <i>7</i> |
| CAPÍTULO II | |
| 2.MARCO DE REFERENCIA..... | 9 |
| 2.1. Antecedentes de la investigaciòn a nivel local..... | 9 |
| <i>2.1.1 Antecedentes nacionales.....</i> | <i>9</i> |
| <i>2.1.2 Antecedentes internacionales</i> | <i>9</i> |
| <i>2.1.3 Fundamentaciòn epistemològica</i> | <i>10</i> |
| 2.2 Fundamentaciòn teòrica..... | 10 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.1 Modelo de gestión de liderazgo organizacional..... | 10 |
| 2.2.2 Tipos de liderazgo en las empresas | 11 |
| 2.2.2.1 El líder tradicional | 11 |
| 2.2.3 Tipos de mentalidades que debe poseer un líder de líder | 13 |
| 2.2.4 Claves para formar equipos de negocio de alto rendimiento | 14 |
| 2.2.5 Esquema de generación de equipos de alto rendimiento | 15 |
| 2.2.6 Actividades del departamento de talento humano de UL para generar liderazgo..... | 15 |
| 2.2.7 Algunos logros en talento humano | 16 |
| CAPÍTULO III | |
| 3.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 17 |
| 3.1 Población y muestra | 17 |
| 3.1.1 Población..... | 17 |
| 3.1.2 Muestra | 18 |
| 3.1.3 Cálculo de la muestra | 18 |
| 3.1.4 Métodos y técnicas | 19 |
| 3.2 Fiabilidad del constructo..... | 19 |
| 3.3 Análisis de resultados | 20 |
| 3.3.1 Recolección de datos | 20 |
| 3.4 Tabulación y análisis de datos | 21 |
| 3.4.1 Variable de Gestión de Liderazgo Organizacional..... | 21 |
| 3.4.2 Equipos de negocio | 27 |
| 3.4.2.1. Liderazgo..... | 27 |
| 3.4.2.2 Motivación..... | 29 |
| 3.4.2.3 Toma de decisiones | 32 |
| 3.4.2.4. Metas organizacionales | 33 |
| 3.4.2.5. Evaluación y seguimiento..... | 34 |
| 3.5 Prueba de hipótesis | 35 |
| 3.5.1 Desarrollo: | 35 |
| 3.5.2 Planteamiento de hipótesis estadísticas | 36 |
| 3.5.3 Decisión final de hipótesis | 38 |
| CAPÍTULO IV | |
| 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS | 39 |
| CAPITULO V | |

| | |
|--|-----------|
| 5. PROPUESTA..... | 44 |
| 5.1 Diseño de un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, para la Generación de Equipos de Negocio de alto Rendimiento para la Empresa UL. | 45 |
| <i>5.1.1 Presentación</i> | <i>45</i> |
| 5.2 Gestión estratégica del departamento de liderazgo de negocio de UL. | 46 |
| 5.2.1 ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE LIDERAZGO DE NEGOCIO | 47 |
| 5.2.1.1 Principales Funciones del Departamento de Liderazgo..... | 48 |
| <i>5.2.2 Cimientos de liderazgo de negocio de UL.....</i> | <i>49</i> |
| <i>5.2.3 Principios organizativos de los líderes de negocio de UL.</i> | <i>50</i> |
| <i>5.2.4 Compromiso mutuo</i> | <i>51</i> |
| <i>5.2.5 Gestión personal integral (GPI)</i> | <i>51</i> |
| <i>5.2.5.1 Diseño del GPI.....</i> | <i>54</i> |
| <i>5.2.5.2 Mapa estratégico de desarrollo profesional en la empresa</i> | <i>55</i> |
| 5.3 Paradigmas y estilos de liderazgo..... | 56 |
| <i>5.3.1 El liderazgo en la negociación</i> | <i>57</i> |
| <i>5.3.2 Matriz de evaluación de liderazgo UL</i> | <i>60</i> |
| 5.4 Creencias, Metaprogramas y factores motivacionales de líderes UL. | 61 |
| 5.5 Coaching Grow, Feedback oi, Rapport y Niveles de sintonía de un líder de negocio | 62 |
| <i>5.5.1 Matriz estratégica de coaching.....</i> | <i>63</i> |
| 5.6 Modelo de motivación y rendimiento del líder | 64 |
| <i>5.6.1 Matriz estratégica del modelo de motivación y rendimiento</i> | <i>66</i> |
| 5.7 Objetivos Smart del liderazgo | 67 |
| <i>5.7.1 Matriz estratégica del objetivo Smart de liderazgo</i> | <i>68</i> |
| <i>5.7.2 Matriz de metaprogramas para aplicar a los colaboradores</i> | <i>69</i> |
| <i>5.7.3 Test de creencias grupales para equipos de negocio</i> | <i>70</i> |
| <i>5.7.4 Test de tempestad y normativa</i> | <i>70</i> |
| <i>5.7.5 Test de enfermedades grupales de los equipos de negocio.....</i> | <i>71</i> |
| <i>5.7.6 Curva del cambio en mí equipo.....</i> | <i>71</i> |
| <i>5.7.7 Test de factores motivacionales</i> | <i>72</i> |
| 5.8 Matriz de evaluación para los equipos de alto rendimiento | 73 |
| 5.9 Futuros líderes de UL..... | 74 |
| <i>5.9.1 Proceso</i> | <i>75</i> |

| | |
|---|----|
| <i>5.9.2 Estàndares de liderazgo:</i> | 76 |
| <i>5.9.3 Plan de reconocimiento corporativo</i> | 77 |
| <i>5.9.4 Matriz de reconocimiento a colaboradores</i> | 79 |
| <i>5.9.5 Matriz de reconocimiento line manager</i> | 80 |
| <i>5.9.6 Ejemplo de seguimientos para personal de área de negocio</i> | 81 |
| 5.10 Herramientas de gestión del talento humano | 82 |
| 5.11 Indicador de gestión del modelo de liderazgo organizacional | 83 |
| CONCLUSIONES | 84 |
| RECOMENDACIONES | 86 |
| BIBLIOGRAFÍA | |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1-1: Operacionalización de variables | 8 |
| Tabla 1-3: Fiabilidad y validez del constructo de liderazgo organizacional y equipos de negocio..... | 19 |
| Tabla 2-3: Compromisos con la planificación estratégica de UL | 21 |
| Tabla 3-3: Nivel de conocimiento de planes y objetivos empresariales | 22 |
| Tabla 4-3: Fluidez en la comunicación de equipos | 23 |
| Tabla 5-3: Niveles de conocimiento sobre planes de gestión de equipos | 24 |
| Tabla 6-3: Formación de líderes en el área de negocios | 25 |
| Tabla 7-3: Nivel de aceptación del modelo de gestión de liderazgo organizacional | 26 |
| Tabla 8-3: Nivel de confianza de los colaboradores hacia superiores..... | 27 |
| Tabla 9-3: Nivel de confianza para expresar ideas..... | 28 |
| Tabla 10-3: Motivación de los directivos hacia colaboradores | 29 |
| Tabla 11-3: Expectativas de desarrollo profesional | 30 |
| Tabla 12-3: Plan de carrera profesional..... | 31 |
| Tabla 13-3: Niveles de toma de decisiones | 32 |
| Tabla 14-3: Resistencia a cumplimiento de metas | 33 |
| Tabla 15-3: Seguimiento y evaluación a tareas asignadas | 34 |
| Tabla 16-3: Pregunta 6 de la variable liderazgo organizacional | 35 |
| Tabla 17-3: Pregunta 2.3 de la variable motivación..... | 35 |
| Tabla 18-3: Frecuencias observadas..... | 36 |
| Tabla 19-3: Cálculo de chi cuadrado..... | 37 |
| Tabla 20-3: Kmo y prueba de esfericidad de Bartlett..... | 38 |
| Tabla 21-3: Matriz de correlaciones..... | 38 |
| Tabla 1-5: Gestión estratégica del departamento | 46 |
| Tabla 2-5: Funciones del departamento de liderazgo | 48 |
| Tabla 3-5: Gestión personal integral | 52 |
| Tabla 4-5: Matriz de evaluación de liderazgo UL..... | 60 |
| Tabla 5-5: Meta programas y factores motivacionales..... | 61 |
| Tabla 6-5: Coaching | 63 |
| Tabla 7-5: Modelo de motivación y rendimiento..... | 66 |
| Tabla 8-5: Objetivos smart | 68 |

| | |
|--|----|
| Tabla 9-5: Meta programas | 69 |
| Tabla 10-5: Creencias grupales | 70 |
| Tabla 11-5: Tempestad y normativa..... | 70 |
| Tabla 12-5: Enfermedades grupales de los equipos de negocio..... | 71 |
| Tabla 13-5: Enfermedades grupales de los equipos de negocio..... | 71 |
| Tabla 14-5: Factores motivacionales..... | 72 |
| Tabla 15-5: Evaluación para los equipos de alto rendimiento | 73 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

| | |
|--|----|
| Gráfico 1-2: Equipos de alto rendimiento | 15 |
| Gráfico 1-3: Compromisos con la planificación estratégica de..... | 20 |
| Gráfico 2-3: Nivel de conocimiento de planes y objetivos empresariales | 22 |
| Gráfico 3-3: Fluidez en la comunicación de equipos | 23 |
| Gráfico 4-3: Niveles de conocimiento sobre planes de gestión de equipos | 24 |
| Gráfico 5-3: Formación de líderes en el área de negocios | 25 |
| Gráfico 6-3: Nivel de aceptación del modelo de gestión de liderazgo organizacional | 26 |
| Gráfico 7-3: Nivel de confianza de los colaboradores hacia superiores..... | 27 |
| Gráfico 8-3: Nivel de confianza para expresar ideas..... | 28 |
| Gráfico 9-3: Motivación de los directivos hacia colaboradores | 29 |
| Gráfico 10-3: Expectativas de desarrollo profesional | 30 |
| Gráfico 11-3: plan de carrera profesional..... | 31 |
| Gráfico 12-3: Niveles de toma de decisiones | 32 |
| Gráfico 13-3: Resistencia a cumplimiento de metas | 33 |
| Gráfico 14-3: Seguimiento y evaluación a tareas asignadas | 34 |
| Gráfico 15-3: Función de densidad chi cuadrado..... | 37 |
| Gráfico 1-4: Satisfacción de colaboradores por factores formación (análisis multivariados)..... | 40 |
| Gráfico 2-4: Comparación de factores entre colaboradores, empresa y objetivos formación (análisis multivariados)..... | 41 |
| Gráfico 3-4: Satisfacción del factor formación (análisis multivariados | 42 |
| Gráfico 4-4: Nivel de rendimiento en el cumplimiento de objetivos (análisis multivariados)..... | 43 |
| Gráfico 1-5: Organigrama del departamento de liderazgo de negocio..... | 47 |
| Gráfico 2-5: Cimientos de liderazgo de negocio | 49 |
| Gráfico 3-5: Principios de liderazgo de negocio | 50 |
| Gráfico 4-5: Compromisos de liderazgo de negocio | 51 |
| Gráfico 5-5: Diseño del gpi | 54 |
| Gráfico 6-5: Mapa estratégico de desarrollo profesional en la empresa | 55 |
| Gráfico 7-5: Paradigmas de liderazgo | 56 |
| Gráfico 8-5: Estilos de liderazgo | 56 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 9-5: Liderazgo de negociación parte 1 | 57 |
| Gráfico 10-5: Liderazgo de negociación parte 2 | 57 |
| Gráfico 11-5: Liderazgo de negociación parte 3 | 58 |
| Gráfico 12-5: Liderazgo de negociación parte 4 | 58 |
| Gráfico 13-5: Flujograma de los estilos de liderazgo..... | 59 |
| Gráfico 14-5: Coaching grow | 62 |
| Gráfico 15-5: Feedback oi, rapport y niveles de sintonía de un líder de negocio | 62 |
| Gráfico 16-5: Modelo tuckman | 64 |
| Gráfico 17-5: Curva del cambio | 64 |
| Gráfico 18-5: Enfermedades grupales y roles de equipo..... | 65 |
| Gráfico 19-5: Habilidad y empoderamiento..... | 67 |
| Gráfico 20-5: Objetivos smart | 67 |
| Gráfico 21-5: Programa de futuros líderes de UL..... | 74 |
| Gráfico 22-5: proceso del programa de futuros líderes de UL..... | 75 |
| Gráfico 23-5: estándares de liderazgo | 76 |
| Gráfico 24-5: Reconoce a tu colaboradores | 77 |
| Gráfico 25-5: Reconoce a tu line manager | 78 |
| Gráfico 26-5: Reconocimiento a colaboradores | 79 |
| Gráfico 27-5: Reconocimiento line manager | 80 |
| Gráfico 28-5: Tarjetas de coaching, mentoring y feedback | 81 |
| Gráfico 29-5: Gestión del talento humano | 82 |
| Gráfico 30-5: Indicador de gestión del talento humano | 83 |

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo implementar la ejecución del Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la generación de Equipos de Negocio de Alto Rendimiento, en la empresa **Unilever, Zonal Rutas Oro**. La empresa no mantenía procesos claros de gestión de liderazgo organizacional de sus equipos de trabajo ni la alineación entre departamentos, tanto de ventas, marketing, Trade Marketing, Suplly Chain y cartera, luego de identificar la problemática comercial, se realizó un diagnostico basado en entrevistas, encuestas y un análisis correlacional de variables, que ayudaron a definir en qué procesos se encontraban los desfases de gestión del equipo de negocios, así mismo, las estrategias a seguir para eliminar Issus y mejorar la comunicación positiva que el líder de **UNILEVER (UL)** debe poseer. Se demostró en los resultados obtenidos que lo más relevante es la ausencia de un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional que reduce el compromiso de los colaboradores, los niveles de ventas y presencia de productos en los distintos canales de distribución, es por ello que del 100% de los encuestados el 60% indicaron que no tenían claros sus objetivos de indicadores de negocios (KPIs). Se concluye que UL zonal Rutas Oro, desconocen roles y funciones específicas para las áreas de negocio, necesita implementar, evolucionar e innovar procesos de gestión de liderazgo para fortalecer los procesos gerenciales, administrativos y comerciales de los giros de negocios que posee la zonal Rutas Oro. Se recomienda a UL incorpore como soporte el modelo de gestión de liderazgo que se ha diseñado y direcciona los procesos que aplica en la gestión personal integral de los equipos de trabajo para que conozcan sus roles y funciones específicas y así mantener vigentes en el mercado en épocas de crisis.

PALABRAS CLAVES: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MERCADOTECNIA>, < GESTIÓN DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL>, <ALTO RENDIMIENTO>, <GESTIÓN DE UNIDAD DE NEGOCIOS>, <INDICADORES DE NEGOCIOS (KPIs)>, <PROBLEMAS (ISSUS)>. <CONFIANZA>.

SUMMARY

The objective of the research was to implement the Organizational Leadership Management Model for the generation of High Performance Business Teams at **Unilever**, Zonal Rutas Oro. The company did not maintain clear processes of management of organizational leadership of its work teams nor the alignment between departments, both sales, marketing, Trade Marketing, Supply Chain and portfolio, after identifying the commercial problems, a diagnosis was made based on interviews, Surveys and a correlational analysis of variables, which helped to define in which processes were the business team management delays, as well as the strategies to follow to eliminate issues and to improve the positive communication that the leader of **UNILEVER** (UL) should have. It was demonstrated in the obtained results that the most relevant is the absence of an Organizational Leadership Management Model that reduces the commitment of the collaborators, the levels of sales and presence of products in the different distribution channels, that is why of the 100% of respondents 60% indicated that they were not clear about their business indicator objectives (KPIs). It is concluded that UL zonal Rutas Oro, lack specific roles and functions for the business areas, needs to implement, evolve and innovate leadership management processes to strengthen the managerial, administrative and commercial processes of the business turnings that has the zonal Rutas Oro. It is recommended that UL incorporate as support the leadership management model that has been designed and directs the processes applied in the integral personal management of the work teams so that they know their specific roles and functions and thus keep in force in the market in times of crisis.

KEYWORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MARKETING>, <ORGANIZATIONAL LEADERSHIP MANAGEMENT>, <HIGH PERFORMANCE>, <SALES>, <SUPPLY CHAIN>, <KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPIs)>, <PROBLEMS (ISSUES)> . <CONFIDENCE (RAPPORT)>, <COACHING>

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La reingeniería organizacional asumida por la empresa UL, tiene en uno de sus ámbitos de gestión estratégica la toma de decisiones adecuadas y oportunas de su talento humano, esta esfera de actuación exige que sus equipos de trabajo desarrollen niveles de rendimiento de alto desempeño, requiere que el trabajador optimice la capacidad visionaria de anticipar y afrontar situaciones de crisis en el mercado y de los negocios y en la que finalmente se logren metas corporativas y se consigan resultados positivos.

Estas exigencias del mercado y actividad comercial, amerita que las empresas incorporen en su gestión estratégica un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, para formar líderes inspiradores de la era de la colaboración, líderes visionarios y arquitectos sociales del mercado de negocio, que sean capaces de seleccionar a los talentos humanos que los van acompañar para el cumplimiento de los objetivos corporativos, y sean los constructores del desarrollo de las capacidades necesarias de sus equipos para afrontar las crisis del mercado y el futuro con éxito.

UL Rutas Oro, no es la excepción de estos requerimientos y crisis del mercado y más aún, la empresa está comprometida a generar cambios permanentemente porque su gestión es reconocida a nivel nacional e internacional como empresa Líder, sin embargo de ello, no cuenta con un MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, PARA LA GENERACIÓN DE EQUIPOS DE NEGOCIOS DE ALTO RENDIMIENTO, para mantener a su comunidad no solo en una zona productiva de equilibrio, sino también de desequilibrio, haciendo las preguntas que a los equipos no les gusta responder, tomando las decisiones difíciles, gestionando los conflictos inevitables, minimizando las pérdidas y la confusión asociadas a los cambios; en definitiva, deben conseguir que las perturbaciones que puedan afectar a los trabajadores sean productivas en lugar de destructivas, de esta manera se genera y se forma a los líderes y equipos de alto desempeño que en la actualidad las empresas de éxito requieren para el desarrollo de sus negocios.

El Proyecto de Investigación tiene en su estructura cuatro capítulos y una propuesta alternativa, en el capítulo I, se plantea el Problema de la Investigación con su respectiva sistematización, se expone la justificación, las hipótesis y la operacionalización de las variables. En el capítulo II, se presenta el Marco de Referencia del proyecto, sustentado en los antecedentes locales, nacionales e internacionales, tiene la fundamentación epistemológica y teórica de varios autores y expertos en el área, que describen que es el modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, claves para formar equipos de alto rendimiento, los esquemas a utilizar para este fin y las actividades que debe cumplir el Departamento de Talento Humano para generar liderazgo.

El capítulo III, demuestra todo el Diseño de la Investigación y en el que se definen población muestra, métodos, técnicas, fiabilidad del constructo, y análisis de los resultados. En el capítulo IV explica los Resultados y Discusión de los Datos Obtenidos, demostrándose en los gráficos el análisis de multivariantes como: la satisfacción de colaboradores por factores de formación, comparación de factores entre colaboradores, empresa y objetivos formación, satisfacción del factor formación y nivel de rendimiento en el cumplimiento de objetivos

Finalmente el Diseño del Modelo que se presenta como propuesta alternativa de solución para la Generación de Equipos de Negocios de Alto Rendimiento, preparados para enfrentar las crisis del mercado de negocio, parte de los resultados obtenidos en la investigación; los principales ejes del modelo son:

Gestión Estratégica del Departamento de Liderazgo de Negocio, donde se definen todos los elementos estratégicos, principales funciones del área de Coaching y mentoring, cimientos de liderazgo, principios organizativos de los líderes de negocio y compromisos del liderazgo; la Gestión Personal Integral (GPI), este modelo de administración personal es fruto de una adaptación de diferentes conceptos que se aplican en la gestión empresarial, Programación de Nuevas Creencias, basados en los filtros de comunicación positiva que el líder de UL debe poseer para inspirar, definir y programar sus actividades; Niveles de Sintonía de un Líder de Negocio, caracterizado por un coaching, un rapport, feedback; Modelo Doble Smart; Modelo de 4 Reconocimiento de los Equipos de Negocio para exaltar las capacidades del talento humano y matriz de evaluación de liderazgo.

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Planteamiento del problema

La dirección del liderazgo de UL, como empresa multinacional está reflejada solo en la formación de gerentes y no de líderes de negocio de alto desempeño que respondan a indicadores de resultados de gestión, como los KPIs (indicadores claves de negocio) y objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, retador y en el tiempo). Los requerimientos mencionados se apoyan en el principio democrático y participativo de la empresa, pero se ha delegado esta responsabilidad a los gerentes zonales y sus colaboradores, lo que implica que, el liderazgo corporativo desarrollado por sus gerentes, no es suficiente para liderar la formación de equipos de alto desempeño laboral.

El logro de esta meta y requerimiento empresarial, crea una problemática muy compleja para los gerentes zonales y para el área de talento humano, porque UL no cuenta con un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la generación de líderes estratégicos de negocios de alto rendimiento, no tiene en su estructura corporativa un Departamento de Liderazgo Organizacional de Negocio que esté integrado por las Áreas de coaching y Mentoring; el Director de Talento Humano Nacional, desconoce los procesos para generar equipos de negocio de óptimo rendimiento.

Por los referentes expuestos, el proyecto denominado: **MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, PARA LA GENERACIÓN DE EQUIPOS DE NEGOCIOS DE ALTO RENDIMIENTO PARA LA EMPRESA UL ZONAL RUTAS ORO**, se propone una propuesta alternativa de solución a la problemática que se ha planteado, siendo en este caso el diseño de un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la Generación de Equipos de Alto Rendimiento, donde se incluye un programa completo de liderazgo de negocios, con estrategias de coaching, mentoring e indicadores de resultados y de logros obtenidos por los líderes inspiradores dispuestos a enfrentar la crisis del mercado para mantener las metas corporativas.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo influye un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, en la generación de equipos de negocios de alto rendimiento para la empresa UL Zonal Ruta Oro?

1.1.3 Sistematización del problema

¿La Unidad de Talento Humano de UL, aplica un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, específicamente para generar equipos de negocios de alto rendimiento?

¿La gestión organizacional de UL, tiene en su estructura el Departamento de Liderazgo de Negocio, para formar equipos de trabajo de alto rendimiento?

¿ UL, ha incorporado en su gestión la planificación estratégica del Departamento de Liderazgo, Coaching y Mentoring para la gestión personal integral de sus equipos de trabajo?

¿Se ha diseñado un modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional en Negocios que ayude a los gerentes zonales a formar líderes estratégicos de alto rendimiento en cada sub zona de UL?

1.2 Justificación de la investigación

El propósito de toda organización sea pública o privada es generar una cultura de empoderamiento, productividad y liderazgo en sus colaboradores, es por ello que UL busca personas con capacidad para la toma de decisiones asertivas y con habilidades de guiar grupos de trabajo y cumplir grandes desafíos empresariales.

Los objetivos que se incumplen en UL, se debe a la carencia de programas específicos de liderazgo para cada departamento y área de negocio que tiene la empresa, siendo necesario para estas dependencias la generación de un Modelo Gestión de Liderazgo Organizacional que forme equipos de alto rendimiento y desempeño laboral.

Los argumentos para diseñar un modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la Empresa UL, tiene los siguientes sustentos:

- Es un aporte a la teoría de liderazgo organizacional, para la empresa UL Ecuador Zonal Oro, porque hasta la actualidad no se han generado programas específicos de liderazgo de negocios, que permitan formar equipos de alto rendimiento.
- El modelo de gestión que se plantea, es un aporte práctico para la empresa como para la teoría de liderazgo, al permitir desarrollar estrategias transformadoras de coaching y mentoring que den respuesta a una necesidad de crear líderes inspiradores para el área de negocio y sean los responsables de liderar los territorios de venta en mercados estables y de crisis.
- Metodológicamente esta propuesta se apoya en la experiencia profesional adquirida como Supervisor de Trade Marketing de AJECUADOR, Jefe de Trade Marketing de NESTLE ECUADOR y como Gerente Especialista de Trade Marketing de UL, se aportan nuevas técnicas y herramientas comprobadas a nivel empresarial con indicadores claves de negocio. También es un aporte metodológico para futuras investigaciones sobre este tema.
- Académicamente, esta propuesta tiene el propósito de ser una fuente de información para los estudiantes de pregrado y post grado de las diferentes universidades del país, que deseen profundizar más sobre los Modelos de Gestión de liderazgo Organizacional para la generación de equipos de negocio de alto rendimiento.
- Para el instituto de Post Grado y Educación Continua de la ESPOCH, es un aporte curricular al Módulo de Liderazgo del pensum de estudio de la Maestría en Marketing y Servicio al Cliente, porque sus contenidos dan respuesta a una necesidad que tienen todas las empresas de negocios de nuestro país.

1.3 Objetivo general

Implementar la ejecución del Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la generación de Equipos de Negocio de Alto Rendimiento, en la empresa UNILEVER (UL) ZONAL RUTAS ORO, a partir de la cultura de alto desempeño para el fortalecimiento de los lineamientos y roles del talento humano laboral de las áreas de negocio.

1.3.1 Objetivos específicos

- Determinar si la Unidad de Talento Humano de UL, aplica un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, específicamente para formar Equipos de Negocios de Alto Rendimiento.
- Lograr que en la gestión de la estructura estratégica de UL, se incluya la creación del Departamento de Liderazgo de Negocio, definiéndose los ejes y las principales funciones de esta dependencia para formar equipos de alto rendimiento.
- Establecer en el Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, para la Generación de Equipos de Negocios de Alto Rendimiento para la Empresa UL Zonal Rutas Oro, la planificación estratégica de los departamentos de Coaching y Mentoring, como herramienta operativa para la gestión personal integral de los equipos de trabajo, la evaluación del desempeño y reconocimiento de logros.
- Elaborar el diseño de un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, para la Generación de Equipos de Negocios de Alto Rendimiento para la Empresa UL Zonal Rutas Oro, basado en un coaching y mentoring de la cultura de negocio, así como de un programa transformacional para la construcción de un sistema integrado de lineamientos, habilidades y patrones de comportamiento de liderazgo de la empresa.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis de investigación

El Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional influye en la generación de equipos de negocio de alto rendimiento de la empresa UL Zonal Rutas Oro.

1.4.2 Hipótesis nula

El Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional no influye en la generación de Equipos de negocio de alto rendimiento de la empresa UL Zonal Rutas Oro.

1.4.3 Hipótesis alternativa

El Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional es indiferente en la generación de equipos de negocio de alto rendimiento de la empresa UL Zonal Rutas Oro.

1.4.4 Operacionalización de variables

Variable independiente: Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional .

Variable dependiente: Equipos de negocio

Tabla 1-1: Operacionalización de variables

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES | INSTRUMENTOS/ TÉCNICAS |
|---|--|---|---|-----------------------------------|
| <p>INDEPENDIENTE:</p> <p>Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional</p> | <p>El modelo de gestión de liderazgo organizacional organiza y controla la gestión administrativa del área de talento humano, mediante la fijación de los procesos de producción de conocimientos y habilidades de los colaboradores para un alto desempeño laboral.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Planes y objetivos corporativos. • Comunicación de equipos • Desarrollo profesional continuo. | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de organización del departamento de talento humano • Nivel de conocimiento del colaborador sobre planes corporativos. • Niveles de fluidez de comunicación de la unidad de negocio • Numero de líderes mentoring a nivel de la zonal rutas Oro | <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> |
| <p>DEPEDIENTE</p> <p>Equipos de negocio</p> | <p>Los equipos de negocio de alto rendimiento poseen colaboradores integrados como engranes, trabajan con autonomía en base a los objetivos que se les plantea sin necesidad de que el jefe este a su lado dirigiéndolos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Toma de decisiones • Metas organizacionales • Evaluación y seguimiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de confianza de los colaboradores hacia sus líderes. • Niveles de satisfacción del desarrollo profesional. • Nivel del participación del colaborador en la empresa • Niveles de resistencia al cambio organizacional. • Nivel de cumplimiento de metas empresariales. | <p>Encuesta</p> |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes de la investigación a nivel local

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, hasta la actualidad en los programas de pregrado y post- grado no existen propuestas de investigación sobre Modelos de Gestión de Liderazgo Organizacional para la Generación de Equipos de Negocio de Alto rendimiento para la empresa UL.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Chávez, Mildred. (2013), en su investigación titulada: LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, ANÁLISIS DE LA PYME ECUATORIANA Tesis de Maestría no publicada. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Propone determinar cómo influye el Liderazgo en el Clima Organizacional y analizar a las PYME del Ecuador desde esta perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad. El desarrollo del estudio se realizará bajo un Análisis Teórico Conceptual, a través del cual se busca comparar diferentes teorías, conceptos y modelos fundamentados en estudios e investigaciones del tema.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Jorge Luis Hernández Cuesta (2013), en su investigación titulada: EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA. Tesis de Maestría no publicada. Universidad del Rosario. Colombia. Propone diferentes estrategias del liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, puede ser fundamentado mediante procesos de comparación etológica, y así generar propuestas que configuren un quehacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo, y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.

2.1.3 Fundamentación epistemológica

Los fundamentos epistemológicos respecto del liderazgo se encuentran en la teoría de la actividad y de la cognición distribuida. Derivadas de estas teorías se observan dos grandes discusiones conceptuales: la de Spillane et al. (2001), quienes se han basado en gran medida en la cognición distribuida para generar un liderazgo distribuido, y la de Gronn (2002) quien ha utilizado la teoría de la actividad para orientar su trabajo.

Ambos enfoques son importantes como indicadores de los tipos de investigación que se pueden realizar para fortalecer el rendimiento de las formas y actividades del liderazgo como una actividad distribuida.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Modelo de gestión de liderazgo organizacional

El modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional puntualiza la gestión administrativa del área de talento humano. Esta herramienta de negocio fija los procesos de producción de conocimientos y habilidades de los colaboradores para un alto desempeño laboral. (Bernal, 2010).

Un modelo de gestión de liderazgo organizacional desarrolla procesos para la administración del talento humano, consecuencia de esto se genera un cliente interno fortalecido en su función que toma decisiones asertivas para su desarrollo profesional y empresarial, es necesario que también se genere procesos de empoderamiento para que los líderes de líderes fortalezcan las bases empresariales, que permita que el talento humano tenga claro toda la estructura estratégica de la organización y el horizonte meta hacia donde todo el equipo corporativo debe llegar. (López 2013).

La implementación de este modelo en la empresa de UL, permite la estructura del departamento de mentoring y la creación de unidades de negocios, que son dependencias o células de una categoría, marca o línea de producto que está organizado por equipos de colaboradores de alto rendimiento, integrado por un gerente, un especialista de trade, y un

analista de logística, personal que funciona como engranes, trabajan con autonomía en base a los objetivos que se les plantea sin necesidad de que el jefe este a su lado dirigiéndolos. Como fase final de este modelo, se puntualiza que es de suma importancia tener procesos de retroalimentación que permitan reestructurar las áreas o actividades donde existan falencias, de esta manera se podrá cerrar el círculo de calidad de los procesos de gestión de liderazgo organizacional. (López, 2013).

2.2.2 Tipos de liderazgo en las empresas

2.2.2.1 El líder tradicional

Son los líderes que parten de una formación de autoridad y jerarquía, por lo general no pueden manejar sus emociones ante su equipo de trabajo, resultando en un estallido de impulsos que muchas veces ocasionan conflictos internos a largo plazo.

2.2.2.2 El líder autocrático

Son líderes que no permiten cuestionamientos ni sugerencias por parte de su equipo de trabajo, además tienen una formación rígida que no les permiten adaptarse a los cambios constantes del mercado y del entorno empresarial.

2.2.2.3 El líder carismático

Son líderes que inyectan motivación a su equipo, están predispuestos al cambio y son inconformistas, por lo general siempre están buscando constantemente nuevas oportunidades de crecimiento, pues su motivación está dada en los objetivos estratégicos de la organización. (Covey, Stephen, 2012)

2.2.2.4 El líder democrático

Son líderes que toman decisiones en conjunto con su equipo de trabajo, comparte sus puntos de vista, incentivan al personal a que genere nuevas ideas que le ayuden al final a tomar una decisión en bienestar de todos sus colaboradores. Una característica negativa de este tipo de

liderazgo es que en el proceso de toma de decisiones este se vuelve ineficiente por su demora al plantear la acción estratégica que se va desarrollar en la empresa. (López, 2013).

2.2.2.5 Líder orientado a tarea

Es un tipo de líder metodológico y autoritario, se basa netamente en los resultados sin orientarse en la visión y necesidades de su equipo de trabajo, por ende no empoderan a sus colaboradores ni tienen la percepción de anticiparse cambio. (Orejuela, E, 2013).

2.2.2.6 Líder orientado a las personas

Este tipo de líder es necesario para formar equipos de alto rendimiento pero solo para la etapa de empoderamiento y de coaching, por poseer un liderazgo que basa en descubrir las principales habilidades y conocimiento de los colaboradores. (Pérez, J. 2010).

2.2.2.7 Líder transformacional

Este líder transformacional tiene naturalidad y carisma, es democrático en la implementación y toma de decisiones, confía en la autonomía de su equipo, es consciente de su rol y de la necesidad de centralizar acciones y de delegar otras; saca lo mejor de cada profesional, sabe cómo potenciarlo al máximo y es capaz de aumentar los niveles de productividad y rendimiento del conjunto de su valioso equipo humano. (Pérez, J. 2010).

2.2.2.8 Líder híbrido

Es un líder que posee todas las características positivas de todos los liderazgos anteriormente mencionados, se caracteriza por ser una persona adaptable ante cualquier situación, este tipo de liderazgo son los requeridos para terminar con la formación de equipo de alto desempeño, ya que se encargan de la etapa del mentoring empresarial, dando apoyo y seguimiento continuo al colaborador para que este genere los resultados esperados por la empresa. UL. (2014).

2.2.3 Tipos de mentalidades que debe poseer un líder de líder

2.2.3.1 Mentalidad Colaborativa

La mentalidad de este líder, siempre busca generar equipos heterogéneos que brinden una diversidad de opiniones que ayuden a tomar la mejor decisión. (UNILEVER, 2015)

2.2.3.2 Mentalidad Experimental

Esta mentalidad le permite al líder crear un cúmulo de ideas que pondrá en práctica y comprobara si funciona o no funciona, y así mismo creará un proceso de retroalimentación para mejorarlos. (UNILEVER, 2015)

2.2.3.3 Mentalidad Personal

Esta mentalidad le permite priorizar los problemas a solucionar, pero siempre se pone en el lugar del implicado para tomar una solución asertiva. (UNILEVER, 2015)

2.2.3.4 Mentalidad Integradora

Esta mentalidad le permite al líder tener una visión global de lo que sucede a su alrededor, para de esta manera encajar cada una de las piezas de su organización, que le permita obtener la mejor solución para el desarrollo empresarial. (UNILEVER, 2015)

2.2.3.5 Mentalidad Interpretativa

Esta mentalidad es de suma importancia para un líder porque le permite someter los problemas a distintos juicios, que a su vez le generaran diferentes soluciones y alternativas tanto positivas como negativas que le encaminaran a tomar una decisión idónea para el beneficio de la empresa. (UNILEVER, 2015)

2.2.4 Claves para formar equipos de negocio de alto rendimiento

Los equipos de negocio de alto rendimiento se destacan porque todos sus colaboradores están acoplados, conexos, trabajan interconectados, con autonomía y basados en logros de objetivos y resultados, las metas que se les plantean van acompañados de desafíos sin necesidad de que el jefe este a su lado dirigiéndolos. (UNILEVER, 2016).

Los líderes de equipos de alto rendimiento tienen un liderazgo híbrido con una orientación hacia las personas, ellos se encargan de buscar y explotar las mejores habilidades de sus colaboradores, ubicándolos en sus puestos de acuerdo a sus necesidades y capacidades. (UL, 2016).

Además del líder formador, los equipos de alto rendimientos deberían tener:

- Metas claras y priorizadas.- Informando todos los logros y problemas al equipo para estar atento a los cambios que se requieran. (UNILEVER, 2016).
- Integrados por personas multifacéticas.- Son las bases del éxito del equipo, ya que, permite tener variedad de talentos que puedan estar en la capacidad de cumplir distintas tareas encomendadas. (Torres, J. 2016).
- Estructura estratégica definida.- Permite orientar al equipo sobre sus roles y funciones específicas para evitar conflictos y confusiones. (UNILEVER, 2016).
- Hablar y escuchar.-Es una destreza que permite una comunicación efectiva y retroalimentación de conocimientos entres el grupo de trabajo. (OREJUELA, E 2013).
- Autonomía. Se debe generar una autonomía en el equipo de trabajo para que estos aprendan a tomar decisiones y generen responsabilidad sin necesidad de que tengan un jefe supervisándolos. (TORRES. J, 2016).
- Plan de reconocimiento. Estos equipos trabajan por cumplir objetivos y metas en el menor tiempo y por ello es necesario reconocer e incentivar los logros alcanzados de manera grupal, ya que estos trabajan como engranes que no pueden fallar ni uno solo. (UL, 2016).

2.2.5 Esquema de generación de equipos de alto rendimiento



Gráfico 1-2: Equipos de Alto Rendimiento

Elaborado por: Ing. Winner Miranda, 2016

Este esquema describe como un jefe se convierte en líder, así mismo como él se convertirá en el coaching y luego el mentor de este proceso para su equipo de trabajo, por lo que necesita diferentes procesos como restructuración de la organización donde se definirán los indicadores departamentales que medirán los resultados de este proceso y por último de los resultados obtenidos se capacitara al personal que sobresalió en las evaluaciones para ser parte de los equipos de alto rendimiento. (UNILEVER, 2016).

2.2.6 Actividades del departamento de talento humano de UL para generar liderazgo

Talento Humanos apoya al negocio en el desarrollo de los empleados para que pueda hacer un trabajo sobresaliente.

2.2.6.1 Un ojo en el futuro

Buscamos facultar a la gente, para contribuir a los objetivos de negocios y para que todos logren sus objetivos personales. En Recursos Humanos no sólo eres parte de nuestra cultura: ayudas a crearla. Lo que hacemos impacta a toda la organización, y a su turno impacta al consumidor y los resultados del negocio. (UNILEVER, 2016).

2.2.6.2 Roles diversos

El objetivo es atraer a gente excepcional a todas las áreas. Trabajamos en políticas, procesos y sistemas que ayudan a las distintas áreas a atraer individuos talentosos. (UNILEVER, 2016).

2.2.6.3 Recursos humanos

UL fue una de las primeras empresas en implementar el modelo y pasar de tener generalistas de recursos humanos a especialistas de liderazgo empresarial. (UNILEVER, 2016).

2.2.7 Algunos logros en talento humano

- 86% de nuestros gerentes están orgullosos de trabajar para UL.
- En 2012 fuimos reconocidos como la compañía preferida por los jóvenes
- Profesionales en Colombia a través de la encuesta de Empresa de los Sueños.
- En 2012, UL fue nombrada "Mejor Compañía para desarrollo de liderazgo" en Latino America por Hay Group.
- En 2012, se registraron globalmente cerca de 128.000 empleados para los cursos de que entregamos internamente a través de nuestra academia de aprendizaje. (UNILEVER, 2016).

Logros del equipo Unilever. Blogs de líderes del futuro Unilever, [https://www.unilever.com/careers/graduates/uflp/.](https://www.unilever.com/careers/graduates/uflp/)

CAPÍTULO III

3.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se generó una investigación experimental al no existir en la empresa UL modelos de gestión de liderazgo organizacional para equipos de negocio, por ende esta investigación será el prototipo piloto para establecer un programa de liderazgo integral para la unidad de negocio. También incorpore a la investigación un diseño transversal porque en un solo periodo realizare una base de datos de las principales variables que influyen en esta propuesta.

El tipo de estudio para esta investigación es descriptivo, ya que realizare un análisis estadístico del impacto de las variables de esta investigación al generar tablas dinámicas que me permitan interrelacionar los datos en un solo gráfico.

3.1 Población y muestra

3.1.1 Población

La primera parte de la investigación estuvo dirigida al Director del Departamento de Talento Humano Nacional de UL (1 persona), a los gerentes zonales Ruta Oro (10 gerentes) a los cuales se entrevistó sobre los procesos de gestión de liderazgo y la segunda parte se aplicó un cuestionario a los equipos de negocio (216 personas que comprenden las áreas de marketing, ventas, suppling chain y áreas de soporte administrativo).

3.1.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se tomó una población conocida y finita de 216 trabajadores de las unidades de negocio de las diferentes zonas de la Ruta Oro y se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra del libro “Algunos conceptos de muestreo” del Autor: Néstor Gabaldón Mejía (1980):

$$n_{opt.} = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N-1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

3.1.3 Cálculo de la muestra

Para determinar la probabilidad de éxito o fracaso de la investigación; se ha efectuado 10 encuestas piloto de 14 preguntas, a los colaboradores de la unidad de negocio de UL. Se discriminó la pregunta 6 que permitirá determinar la muestra de la investigación, la misma que dice lo siguiente: ¿Está dispuesto usted a formar parte de un proceso de gestión de liderazgo para formar equipos de negocio de alto rendimiento? y los resultados obtenidos fueron:

SI: 8 NO: 2

Para el cálculo de la muestra se trabajara con un nivel de confianza de 95% y error muestral del 5%.

$$\begin{aligned}
 P &= \frac{8}{216} = 3.7\% & P &= \frac{800}{1000} = 80\% & q &= 20\% \\
 & & & & & \\
 N &= \frac{[(1.96)^2 (0.80 \times 0.20)] 216}{[(0.05)^2 (216-1) + (1.96)^2 (0.80 \times 0.20)]} \\
 & & & & & \\
 N &= \frac{[(3.8416) (0.16)] 216}{[(0.025) (215) + (3.8416) (0.16)]} \\
 & & & & & \\
 N &= \frac{[0.614656] 216}{[(0.5375) + (0.614656)]} \\
 & & & & & \\
 N &= \frac{132.569676}{1.152156} \\
 N &= \mathbf{115}
 \end{aligned}$$

3.1.4 Métodos y técnicas

Para esta investigación se utilizó el método hipotético deductivo porque se parte de las bases generales de la gestión de liderazgo a la programación específica de un liderazgo organizacional para equipos de negocio de alto rendimiento, lo que permite sacar supuestos particulares que se sometieron a comprobación práctica desde mayo del 2016.

La técnica que se utilizó fue la encuesta y la entrevista, como instrumento el cuestionario que fue elaborado con preguntas cerradas y de selección múltiple que abordaron las dos variables, la primera GESTIÓN DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, contiene 6 preguntas cerradas y la segunda EQUIPOS DE NEGOCIO DE ALTO RENDIMIENTO, que contenían 5 sub variables y un total de 8 preguntas cerradas y de opción múltiple que fue validada mediante el alfa de crombach del programa SPSS.

3.2 Fiabilidad del constructo

Tabla 1-3: Fiabilidad y validez del constructo de liderazgo organizacional y equipos de negocio

| <i>CONSTRUCTO ANALIZADO</i> | <i>DIMENSIÓN DE ESTUDIO</i> | <i>NÚMERO DE ATRIBUTOS</i> | <i>FIABILIDAD DEL CONSTRUCTO</i> | <i>VALIDEZ DEL CONSTRUCTO</i> |
|---|--|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| <i>Encuesta</i> | Liderazgo organizacional Equipos de Negocio | 6 8 | Fiabilidad Alfa de Cronbach 0.865 | 0,8602 |
| ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD | | | | |
| ALFA DE CRONBACH | Parte 1 | Valor | 0.914 | |
| | | N de elementos | 6(a) | |
| | Parte 2 | Valor | 0.848 | |
| | | N de elementos | 8(a) | |
| | N de elementos | | | 14 |
| Correlación entre formas | | | ,745 | |
| Coefficiente de Spearman-Brown | Longitud igual | | ,766 | |
| | Longitud desigual | | ,767 | |
| Dos mitades de Guttman | | | ,771 | |
| a. Los elementos son: 1-2-3-4-5-6 | | | | |
| b. Los elementos son: 1.1- 1.2-2.1-2.2-2.3-3.1-4.1-5.1 | | | | |

Fuentes: Encuestas realizadas a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

3.3 Análisis de resultados

Para la tabulación se utilizó los programas estadísticos de Excel y SPSS que me arrojaran las tablas dinámicas, los datos tabulados y los gráficos que me permitirán realizar los análisis e interpretación de los resultados.

3.3.1 Recolección de datos

- 1) Viaje a Quito para solicitar los permisos correspondientes ante el presidente nacional de UL.
- 2) Elaboración del cuestionario para la entrevista del director nacional de talento humano.
- 3) El 25/05/2015 se realizara la cita para la entrevista con el director nacional de talento humano.
- 4) Elaboración de la encuesta con 14 preguntas.
- 5) Aplicación de la prueba piloto a 10 colaboradores de la unidad de negocio de UL.
- 6) Someter el constructo a medición con el alfa de crombach.
- 7) Ejecución de la investigación de campo aplicando el constructo final a los colaboradores de manera aleatoria.

3.4 Tabulación y análisis de datos

3.4.1 Variable de Gestión de Liderazgo Organizacional

1. ¿Comparte usted la misión, visión, políticas, principios y valores de la empresa?

Tabla 2-3: Compromisos con la planificación estratégica de UL

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 71 | 62 |
| NO | 44 | 38 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuentes: Encuestas aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

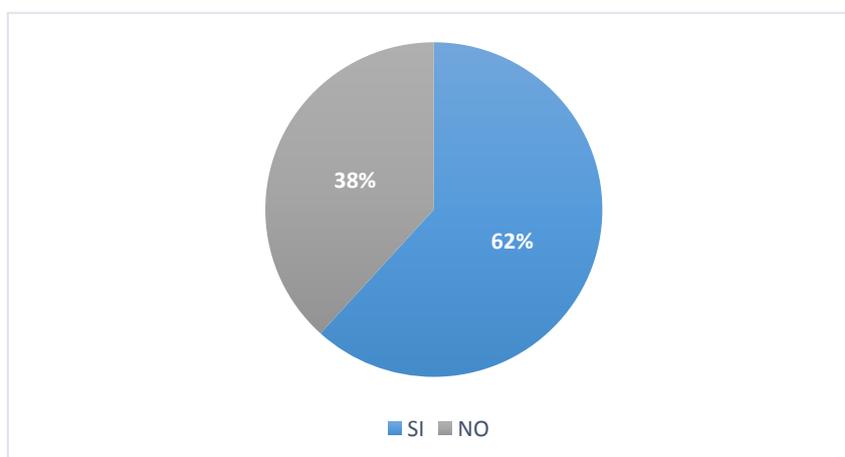


GRÁFICO 3-1: Compromisos con la planificación estratégica de UL

Fuentes: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los resultados demuestran que el 62% de los colaboradores están comprometidos con la empresa en cumplir con las metas corporativas; este resultado permite visualizar que es necesario aplicar un modelo de gestión de liderazgo organizacional para que este personal comprometido fortalezcan sus capacidades y formarlos como líderes inspiradores, para que éstos a su vez sean los guías motivacionales para el 38% de colaboradores que aún no están comprometidos con UL.

2. ¿ UL proporciona suficiente información sobre los planes y objetivos corporativos?

Tabla 3-3: Nivel de conocimiento de planes y objetivos empresariales

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI | 43 | 37 |
| NO | 72 | 63 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuentes: Encuestas aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

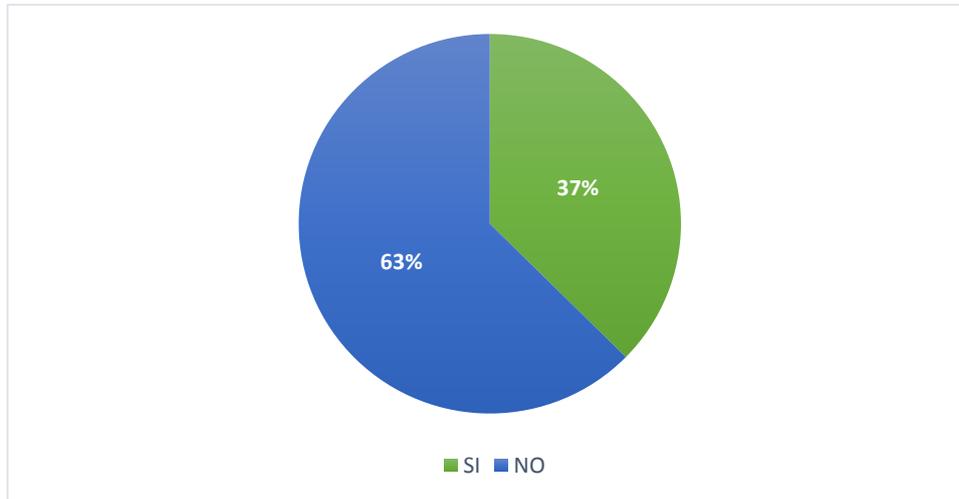


Gráfico 2-3: Nivel de conocimiento de planes y objetivos empresariales
Fuentes: Encuestas realizadas a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 37% de colaboradores manifiestan que la información sobre planes empresariales está a disposición del personal que lo requiera y un 63% manifiesta que no se les brinda la información necesaria para estar informados sobre los cambios y estrategias a tomar por la empresa.

Se puede evidenciar que el círculo de comunicación está siendo impedido por barreras comunicacionales dentro de la organización, y como resultado de esta inadecuada comunicación se percibe la ineficacia de grupos por sentirse aislados de los procesos estratégicos de UL, malestar que está creciendo por la creencia que existen grupos privilegiados dentro de la empresa.

3. ¿La comunicación entre la dirección y el resto de equipos de negocio de la zonal Ruta ORO se produce con fluidez?

TABLA 4-3: *Fluidez en la comunicación de equipos*

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------|-------------------|-------------------|
| SI | 36 | 31 |
| NO | 79 | 69 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuentes: Encuestas aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

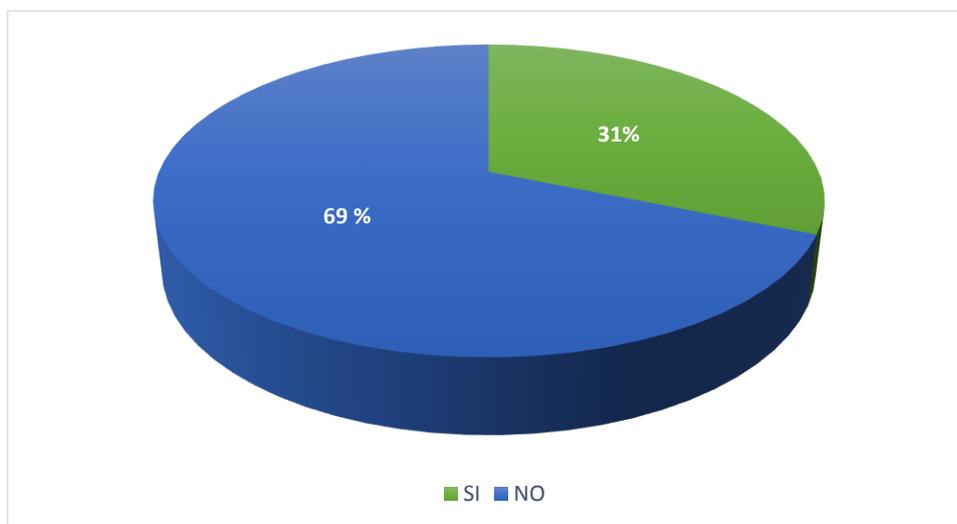


Gráfico 3-3: *Fluidez en la comunicación de equipos*

Fuentes: Encuestas aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: se observa en estos resultados que el 69% de los colaboradores de UL consideran que los directivos de la zona rutas Oro, fallan en la comunicación de equipo, el 31 % dice que sí se produce una comunicación con fluidez.

Estos resultados indican que los directivos no están generando liderazgo y comunicación fluida en la organización, solo están cumpliendo con su trabajo; este referente valida que es necesario formarlos como líderes mentores de los equipos de negocio que están a su cargo y manejen la suficiente información en las reuniones de trabajo matinal que mantienen los días lunes y viernes, para evitar incertidumbre sobre las acciones que deben realizar los equipos y cumplir con las metas de ventas.

4. ¿Conoce usted si la alta gerencia de UL cuenta en la actualidad con estrategias y planes de gestión de equipos de negocio que son primordiales para el futuro empresarial de la Organización?

TABLA 5-3: Niveles de conocimiento sobre planes de gestión de equipos

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 59 | 51 |
| NO | 56 | 49 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuentes: Encuestas aplicadas a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

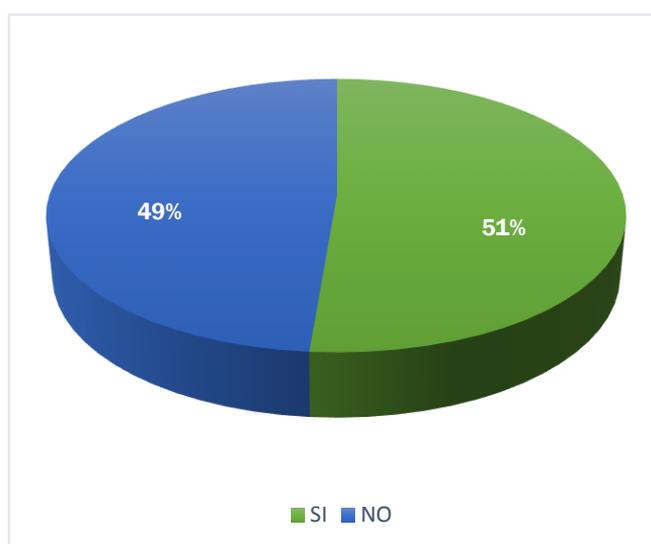


Gráfico 3-4: Niveles conocimiento sobre planes de gestión de equipos

Fuentes: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La información estadística que se presenta refleja que el 51% de colaboradores SÍ conocen que UL posee planes de gestión de equipos y liderazgo, y que son aplicados solamente en las ciudades grandes como Quito, Guayaquil y Cuenca, donde se centra la mayor cantidad de ventas y de personal de la empresa; mientras que el 49% indica que NO conocen que hay estos planes de gestión, posiblemente este desconocimiento se debe a que son nuevos en la empresa y otros porque no recibieron la información sobre estos procesos.

Se puede concluir que los planes de gestión de equipos y liderazgo existentes, no son aplicados en la Zona Rutas Oro de UL, lo que implica un desconocimiento de procesos, reconocimientos y logros, evidenciándose la necesidad de implementarlos.

5. ¿En UL fomenta la formación y capacitación de líderes para su área de negocio?

Tabla 6-3: Formación de líderes en el área de negocios

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 32 | 28 |
| NO | 83 | 72 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuentes: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscos, 2016

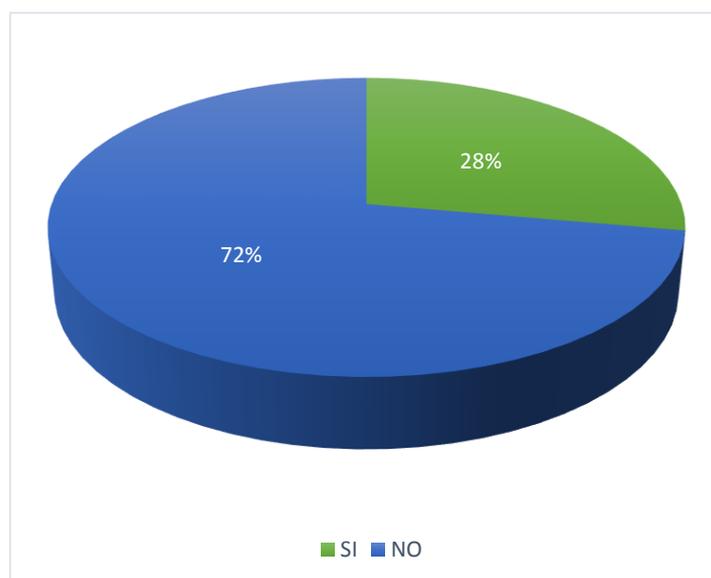


Gráfico 5-3: Formación de líderes en el área de negocios

Fuentes: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 72% de los encuestados manifestaron que UL no ha realizado dentro de la zona procesos de capacitación y formación de líderes directamente para formar equipos de negocio, el 28% expresa que sí se ha dado esta capacitación.

Los resultados obtenidos, reflejan la necesidad de implementar un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la Generación de Equipos de Alto Rendimiento, para UL Zona Rutas Oro, incorporando estrategias de liderazgo y mentoring para los equipos de negocio, con el fin de fortalecer la cultura de difusión, reproducción y beneficios recibidos en los procesos de capacitación.

6. ¿Está dispuesto usted a formar parte de un proceso de gestión de liderazgo para formar equipos de negocio de alto rendimiento?

Tabla 7-3: Nivel de aceptación del modelo de gestión de liderazgo organizacional

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI | 95 | 83 |
| NO | 20 | 17 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuentes: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

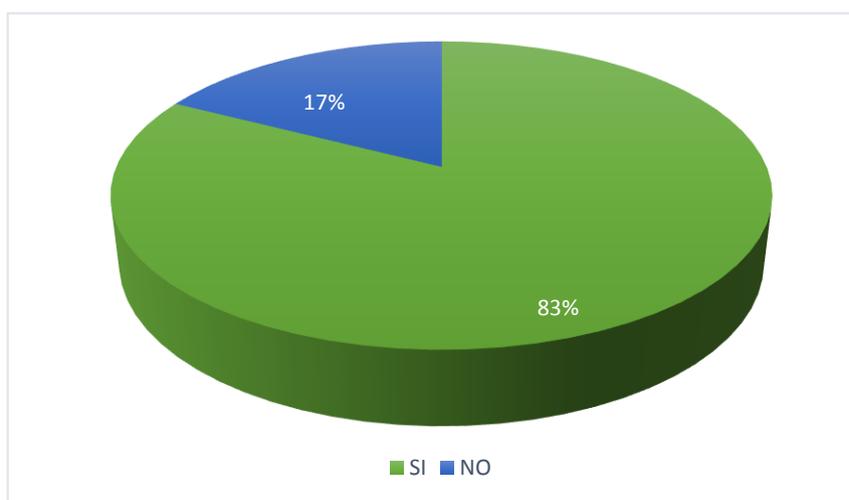


Gráfico 3-6: Nivel de aceptación del modelo de gestión de liderazgo

Fuentes: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 83% de colaboradores de la organización están dispuestos a iniciar un proceso de cambio para fortalecer sus capacidades y explotar al máximo sus talentos dentro de UL, mientras que un 17% aun desea permanecer dentro de su zona de confort.

Es una necesidad prioritaria iniciar procesos de formación de líderes y mentores para los equipos de negocio, con el objetivo de que estén listos y preparados para desarrollarse en cualquier área comercial de la empresa, ya sea a nivel de su zona, a nivel nacional o a nivel internacional mediante el fortalecimiento y actualización del programa de desarrollo profesional que maneja UL, con este proceso se incentivara al 17% de personal que aún mantiene paradigmas rígidos de no explotar al máximo sus inteligencias múltiples.

3.4.2 Equipos de negocio

3.4.2.1. Liderazgo

7 ¿Existe la confianza necesaria por parte de los directivos del área de negocio hacia sus colaboradores?

Tabla 8-3: Nivel de confianza de los colaboradores hacia superiores

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE | 6 | 5 |
| CASI SIEMPRE | 18 | 16 |
| REGULARMENTE | 29 | 25 |
| A VECES | 47 | 41 |
| NUNCA | 15 | 13 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuentes: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

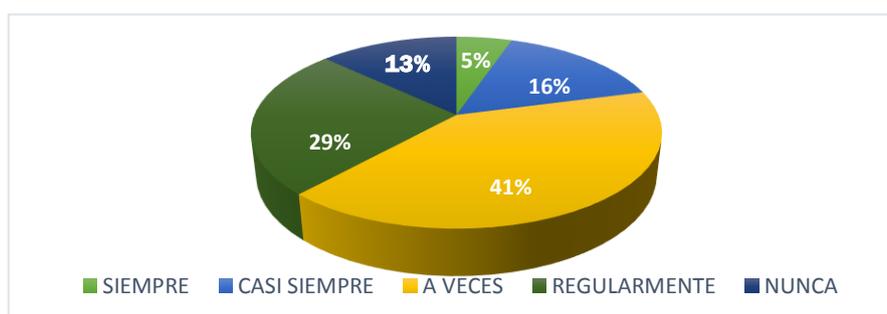


Gráfico 7-3: Nivel de confianza de los colaboradores hacia superiores

Fuentes: Encuestas Aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 41% de colaboradores manifiestan que a veces existe la confianza necesaria entre los directivos del Área de Negocio de UL Zonal Rutas Oro con los colaboradores, y Nunca el 13%, esto implica que mantienen un nivel jerárquico vertical, referente que impide que los empleados dialoguen y expresen sus ideas para mejorar las estrategias del mercado.

Por otro lado el 5%, el 16% y el 25% indican que siempre, casi siempre y regularmente, si existe la apertura al diálogo y la confianza con los directivos, lo que evidencia que es necesario que los niveles de liderazgo y capacidades de los jefes deben fortalecerse.

8. ¿Los trabajadores desarrollan su creatividad y se sienten libres de proponer ideas a sus superiores?

Tabla 9-3: Nivel de confianza para expresar ideas

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE | 4 | 3 |
| CASI SIEMPRE | 10 | 9 |
| REGULARMENTE | 19 | 17 |
| A VECES | 64 | 56 |
| NUNCA | 18 | 16 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

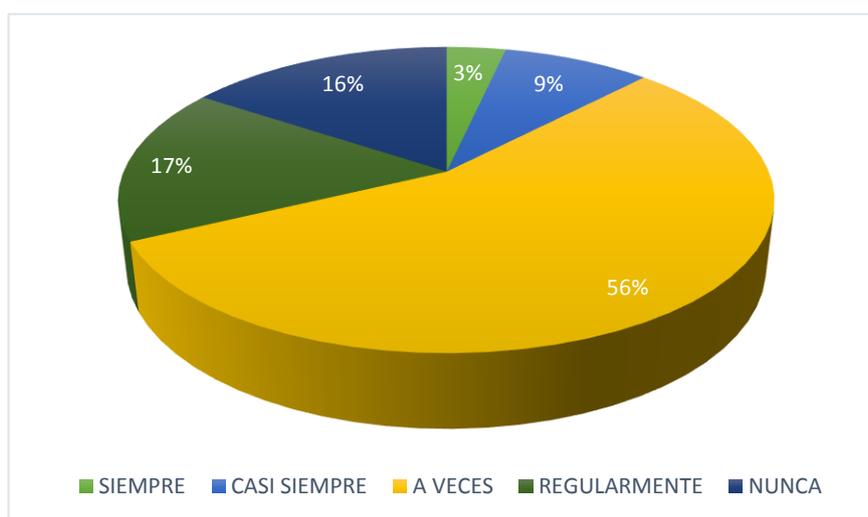


Gráfico 8-3: Nivel de confianza para expresar ideas

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 56% de colaboradores manifiestan que a veces desarrollan su creatividad y se sienten libres de proponer ideas a sus superiores, un 3%, el 9% y el 17% expresan que siempre, casi siempre y regularmente lo hacen y que nunca lo hacen dice un 16%.

Estos resultados reafirman un bajo nivel de liderazgo de los directivos de la Zona Rutas Oro, y la necesidad de implementar un modelo de liderazgo organizacional para generar equipos de negocio de alto rendimiento, incorporando también el modelo del método de Tuckman.

3.4.2.2 Motivación

9. ¿Los directivos de UL delegan adecuadamente y animan a su equipo a asumir responsabilidades?

Tabla 10-3: Motivación de los directivos hacia colaboradores

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SIEMPRE | 2 | 2 |
| CASI SIEMPRE | 13 | 11 |
| REGULARMENTE | 24 | 21 |
| A VECES | 51 | 44 |
| NUNCA | 25 | 22 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

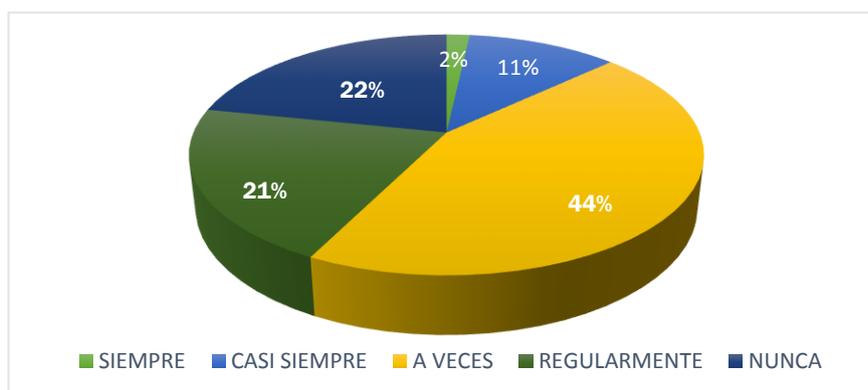


Gráfico 9-3: Motivación de los directivos hacia colaboradores

Fuentes: Encuestas realizadas a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 2%, 11% y el 21%, de siempre, casi siempre y regularmente reflejan un 34 % de delegación adecuada y de motivación a que sus equipos asuman responsabilidades; mientras que el 44% de colaboradores dicen que a veces y un 22% indica que nunca.

Esta información estadística demuestra que en ciertas ocasiones los directivos delegan funciones acorde a los talentos y capacidades del equipo, aunque los retos, los desafíos y reconocimientos son asumidos por los directivos de la empresa con un liderazgo individualista, dejando a un lado el trabajo en equipo que se haya realizado en la zona.

10. ¿UL ofrece buenas expectativas de desarrollo profesional?

Tabla 11-3: Expectativas de desarrollo profesional

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI | 80 | 70 |
| NO | 35 | 30 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuentes: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

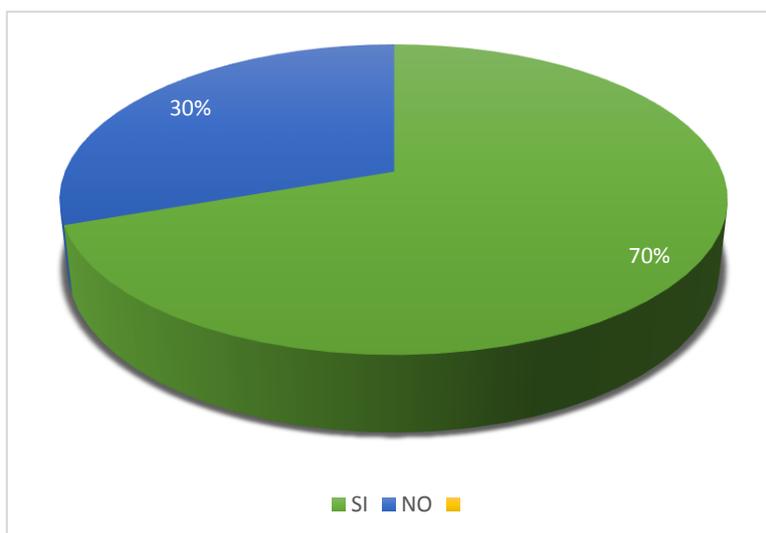


Gráfico 10-3: Expectativas de desarrollo profesional

Fuentes: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 70%, que corresponden a sí, dicen que UL ofrece buenas expectativas de desarrollo profesional, el 30% expresa que a veces ambos referentes reconocen que la empresa mantiene planes muy ambiciosos de desarrollo profesional, los cuales no son aplicados a la Zona Rutas Oro.

Es una necesidad que los planes de desarrollo profesional sean aplicados a la zona donde los colaboradores trabajan y tengan la oportunidad de mejorar, fortalecer e incrementar su potencial profesional y puedan escalafonar dentro de la empresa. Por lo que será necesario expandir PDG y PE en la Zonal Rutas Oro.

11. ¿La empresa desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador?

Tabla 12-3: Plan de carrera profesional

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| SI | 40 | 35 |
| NO | 75 | 65 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

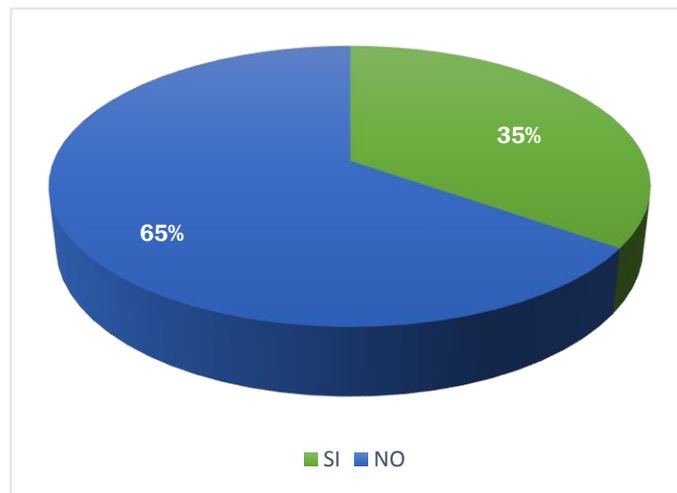


Gráfico 11-3: Plan de carrera profesional

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.
Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 65% de los encuestados expresan que UL no realiza sus planes de carrera profesional con los empleados puesto que ellos se basan en estadísticos de otros países y su plan no se ajusta a la realidad del país y la zona que lo requiera, por lo que es necesario la formación de coach y mentores a nivel zonal que se encarguen de formar a los equipo mediante la plataforma e- learning que maneja la empresa para capacitar a los altos ejecutivos y directivos.

Además, se requiere que su mentor lo acompañe durante su proceso de formación para que pueda solventar dudas e inquietudes del equipo de negocio y le enseñe de manera práctica cómo manejar situaciones del mercado y como crear estrategias de negocio ante cualquier obstáculo que se presente durante la gestión de ventas o área operativa de marketing.

3.4.2.3 Toma de decisiones

12. ¿A qué nivel jerárquico se toman las decisiones de la unidad de negocio?

Tabla 13-3: Niveles de toma de decisiones

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------|------------|------------|
| A NIVEL GERENCIAL | 51 | 44 |
| A NIVEL DE DIRECTIVOS | 32 | 28 |
| A NIVEL DEPARTAMENTAL | 27 | 23 |
| A NIVEL DE EQUIPOS DE TRABAJO | 5 | 4 |
| A NIVEL ORGANIZACIONAL | 0 | 0 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016.

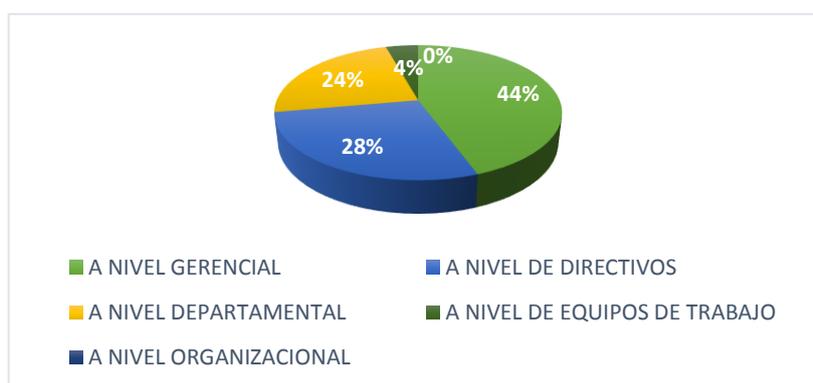


Gráfico 12-3: Niveles de toma de decisiones

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 44% de colaboradores opinan que las decisiones se manejan a nivel gerencial, el 28% indica que se manejan a nivel directivo, y el 23% a nivel departamental, demostrándose que los equipos de negocio solo reciben órdenes para ejecutar las acciones que considere la alta gerencia y demás directivos, y sin un acercamiento entre los participantes del área de negocio, cada quien cumple su rol sin retroalimentación de opiniones ni ideas de mejora.

Se visualiza en estos resultados que los gerentes toman decisiones de escritorio sin conocimiento del mercado, es necesario e importante, que las decisiones sean tomadas conjuntamente con los encargados del área de ventas, porque están en relación directa con el cliente y conocen el mercado, para este fin se debe seleccionar los mejores talentos de negocio para que formen parte de los coach y mentores de la zonal Oro.

3.4.2.4. Metas organizacionales

13. ¿Cuánta resistencia existe por parte de los colaboradores de UL para el lograr las metas corporativas?

Tabla 14-3: Resistencia a cumplimiento de metas

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|------------|
| NINGUNA RESISTENCIA | 63 | 55 |
| POCA RESISTENCIA | 25 | 22 |
| RESISTENCIA OCASIONAL | 9 | 8 |
| RESISTENCIA MODERADA | 4 | 3 |
| RESISTENCIA FUERTE | 14 | 12 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

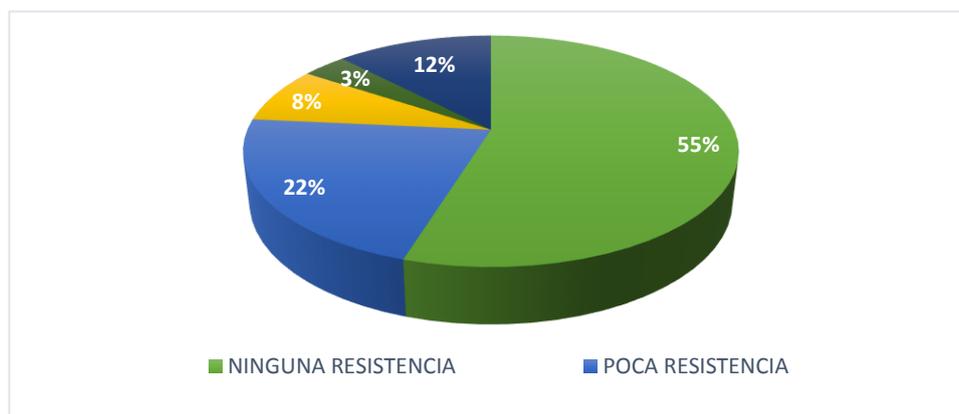


Gráfico 13-3: Resistencia a cumplimiento de metas

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 55% de los colaboradores están dispuestos a cumplir metas y objetivos empresariales sin ningún tipo de resistencia, lo que indica que están conscientes de los logros y objetivos empresariales; los demás porcentajes están en poca resistencia, resistencia ocasional y resistencia moderada, notándose que un 12% de empleados si mantienen una fuerte resistencia al cumplimiento de metas, personal con el que se debe involucrar en sus roles.

Los resultados obtenidos permiten precisar que la aplicación del modelo de liderazgo Organizacional para generar equipos de negocio de alto rendimiento, es factible ejecutarlo, por cuanto, sumados los demás porcentajes se obtiene un 88% de probabilidad y aceptación de la meta organizacional planteada para UL.

3.4.2.5. Evaluación y seguimiento.

14. ¿Se supervisan, evalúan y apoyan todas las tareas asignadas al colaborador?

Tabla 15-3: Seguimiento y evaluación a tareas asignadas

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 30 | 26 |
| NO | 85 | 74 |
| TOTAL | 115 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

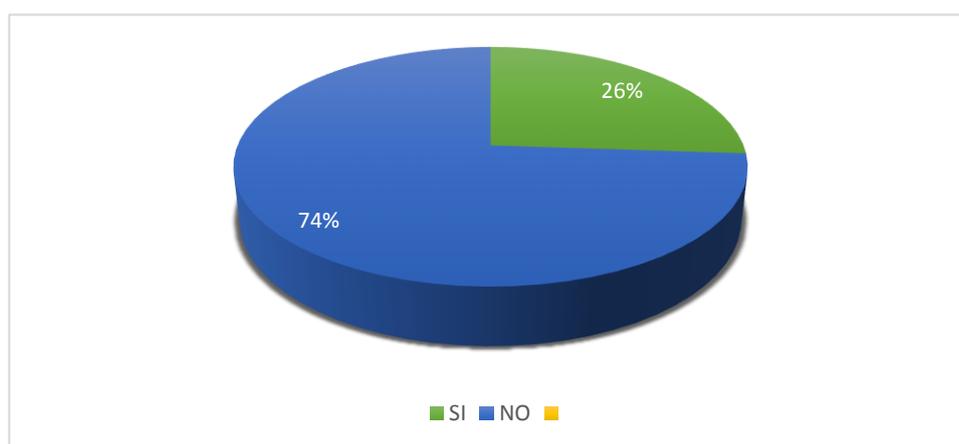


Gráfico 14-3: Seguimiento y evaluación a tareas asignadas

Fuentes: Encuestas realizadas a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 74% de los colaboradores manifiesta que no se supervisa, evalúa y apoyan las tareas asignadas al colaborador, ni reciben seguimiento y evaluación de logros alcanzados dentro de sus áreas por parte de los jefes y directivos, por lo que los indicadores de gestión de los planes de desarrollo profesional de UL no están siendo aplicados adecuadamente por parte de la Unidad de Talento Humano.

Es necesario validar este resultado, implementando herramientas de control por parte del coach y mentor de cada equipo, el cual debe asignar una matriz de evaluación para medir el nivel de desempeño y aplicar una tabla de reconocimiento por logros alcanzados.

3.5 Prueba de hipótesis

La hipótesis será verificada con el estadístico Chi cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Además realizare una comparación de variables con el programa Watson Analytics, que me permitirá medir la relación de las variables de estudio.

3.5.1 Desarrollo:

Para la ejecución de esta prueba de chi cuadrado se planteó dos preguntas claves en el cuestionario que contienen las variables de investigación, las preguntas discriminada de la Variable gestión de liderazgo organizacional fue la siguiente 6. ¿Está dispuesto usted a formar parte de un proceso de gestión de liderazgo para formar equipos de negocio de alto rendimiento? y de la variable equipos de negocio la pregunta de la sub variable motivación la cual dice lo siguiente: 2.3 ¿La empresa desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador?.

Los datos tabulados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Tabla 16-3: Pregunta 6 de la variable liderazgo organizacional

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE VALIDO | PORCENTAJE ACUMULADO |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| SI | 95 | 82,61 | 83 | 83 |
| NO | 20 | 17,39 | 17 | 100 |
| TOTAL | 115 | 100 | 100 | |

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

Tabla 17-3: Pregunta 2.3 de la variable motivación

| VALIDOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE VALIDO | PORCENTAJE ACUMULADO |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| SI | 40 | 34,78 | 35 | 35 |
| NO | 75 | 65,22 | 65 | 100 |
| TOTAL | 115 | 100 | 100 | |

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

Nota: Para la comprobación de esta investigación se mantendrá un nivel de significancia del 5% = 0,05

Tabla 18-3: Frecuencias observadas

| <i>PREGUNTAS</i> | <i>ALTERNATIVAS</i> | | <i>TOTAL</i> |
|--|---------------------|-----------|--------------|
| | <i>SI</i> | <i>NO</i> | |
| <i>6. ¿Está dispuesto usted a formar parte de un proceso de gestión de liderazgo para formar equipos de negocio de alto rendimiento?</i> | 95 | 20 | 115 |
| <i>2.3 ¿La empresa desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador?</i> | 40 | 75 | 115 |
| <i>TOTAL</i> | 135 | 95 | 230 |

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

Primera fe = (115) (135)/230 fe= 67,5 fe = 68

Segunda fe = (115) (95)/230 fe= 47,5 fe = 48

3.5.2 Planteamiento de hipótesis estadísticas

Hi: El Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional influye en la generación de equipos de negocio de alto rendimiento de la empresa UL Zonal Rutas Oro.

$$\mathbf{H_i: X^2 C > X^2 T}$$

Hn: El Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional no influye en la generación de equipos de negocio de alto rendimiento de la empresa UL Zonal Rutas Oro.

$$\mathbf{H_n: X^2 C < X^2 T}$$

Ha: El Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional es indiferente en la generación de equipos de negocio de alto rendimiento de la empresa UL Zonal Rutas Oro

$$\mathbf{H_a: X^2 C = X^2 T}$$

Para la ejecución de la siguiente tabla de cálculo de chi cuadrado se trabajara con 1 grado de libertad el cual se determinó por el número de filas y columnas de la tabal N° 17, por ende el valor de X^2_t con 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0,05 que nos da según la tabla un valor de 3,8415.

$$X^2_T = 3,8415$$

Tabla 19-3: Cálculo de chi cuadrado

| <i>PREGUNTAS</i> | <i>FO</i> | <i>FE</i> | <i>FO-FE</i> | <i>(FO-FE)²</i> | <i>(FO-FE)² / FE</i> |
|---|------------|------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| 6. ¿Está dispuesto usted a formar parte de un proceso de gestión de liderazgo para formar equipos de negocio de alto rendimiento? | 95 | 67,5 | 27,5 | 756,25 | 11,20 |
| | 20 | 47,5 | -27,5 | 756,25 | 15,92 |
| 2.3 ¿La empresa desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador? | 40 | 67,5 | -27,5 | 756,25 | 11,20 |
| | 75 | 47,5 | 27,5 | 756,25 | 15,92 |
| TOTAL | 230 | 230 | | X²= | 54,24 |

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

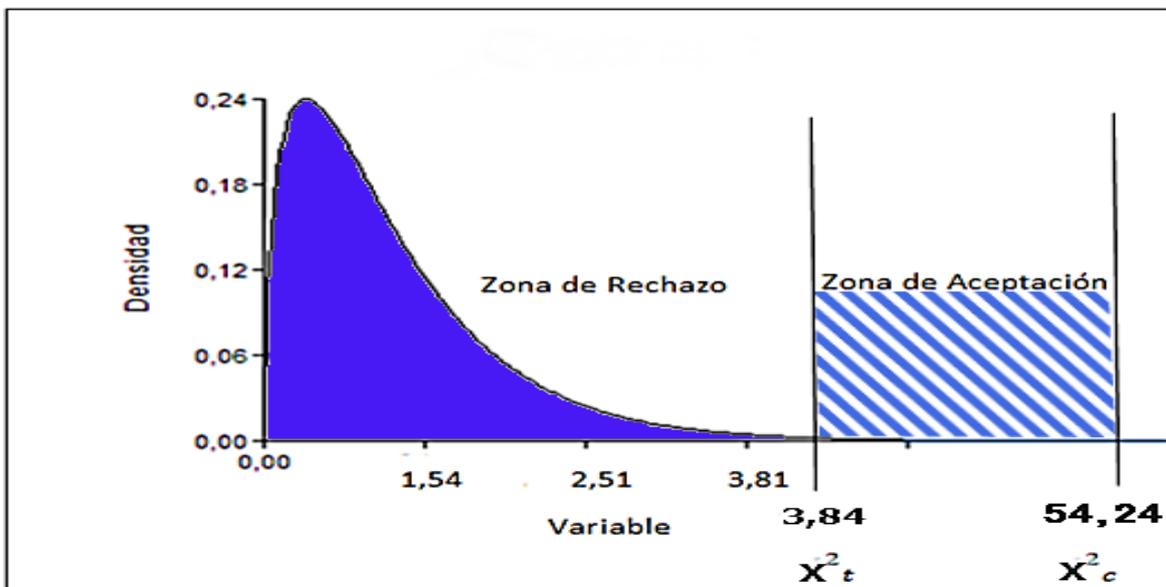


Gráfico 15-3: Función de densidad chi cuadrado

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

3.5.3 Decisión final de hipótesis

Como investigar puedo manifestar mediante comprobación de hipótesis con el método de chi cuadrado que el valor $X^2 C$ es mayor al $X^2 T$, por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se descarta la hipótesis nula, es decir que: “El Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional influye en la generación de equipos de negocio de alto rendimiento de la empresa UL Zonal Rutas Oro.

Tabla 20-3: Kmo y prueba de esfericidad de bartlett

| KMO Y PRUEBA DE BARTLETT | | | OBSERVACIÓN |
|--|--------------------------------|----------|--|
| Medida de adecuación muestral de Káiser Meyer-Olkin. | | 0,845 | La aplicación del factorial es adecuada de acuerdo al test KMO, (en el límite) y significativa de acuerdo al test de esfericidad de Bartlett |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 1120,042 | |
| | GI | 10 | |
| | Sig. | 0,0 | |

Fuente: Datos de investigación calculados en IBM Watson Analytics

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016.

Tabla 21-3: Matriz de correlaciones

| Nº | 6 | 1.1 | 2.1 |
|-----|-------|-------|-------|
| 6 | 2,000 | ,972 | ,875 |
| 1.1 | ,972 | 2,000 | ,875 |
| 2.1 | ,875 | ,972 | 2,000 |

Fuente: Datos de investigación calculados en IBM Watson Analytics

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016.

Las correlaciones son positivas y mayores que 0,3 ratificándose la aceptación de la hipótesis de investigación, y además que las variables de investigación están estrechamente ligadas al éxito y fracaso del modelo de liderazgo organizacional planteado y su correcta ejecución permitirá incrementar las capacidades y potencialidades de los equipos de negocio de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos en la correlación de variables demuestran que existe un nivel de satisfacción alto en cuestión a condiciones de trabajo, ambiente de trabajo, seguridad y la predisposición a la gestión del cambio, por otro lado se muestra una inconformidad por parte de los colaboradores de la unidad de negocio en lo que respecta a formación de líderes, cumplimiento de objetivos, niveles de participación en toma de decisiones, en el reconocimiento de hacer un trabajo eficiente en equipo y a la oportunidad de ser promovidos a otro puesto para desarrollarse profesionalmente.

Queda evidenciado que aplicando un sistema de liderazgo para la generación de equipos de negocio de alto rendimiento le dará la oportunidad a los colaboradores de explotar sus capacidades y habilidades y de la misma manera UL se beneficiara de contar con equipos de negocio de alto rendimiento que sobrepasen las metas corporativas y estén capacitados para enfrentar las diferentes crisis y obstáculos que el mercado impone.

Referente que se puede observar en el gráfico 4-1: Satisfacción de colaboradores por factores formación, el mismo que fue obtenido por medio de un análisis multivariados realizado en esta investigación.

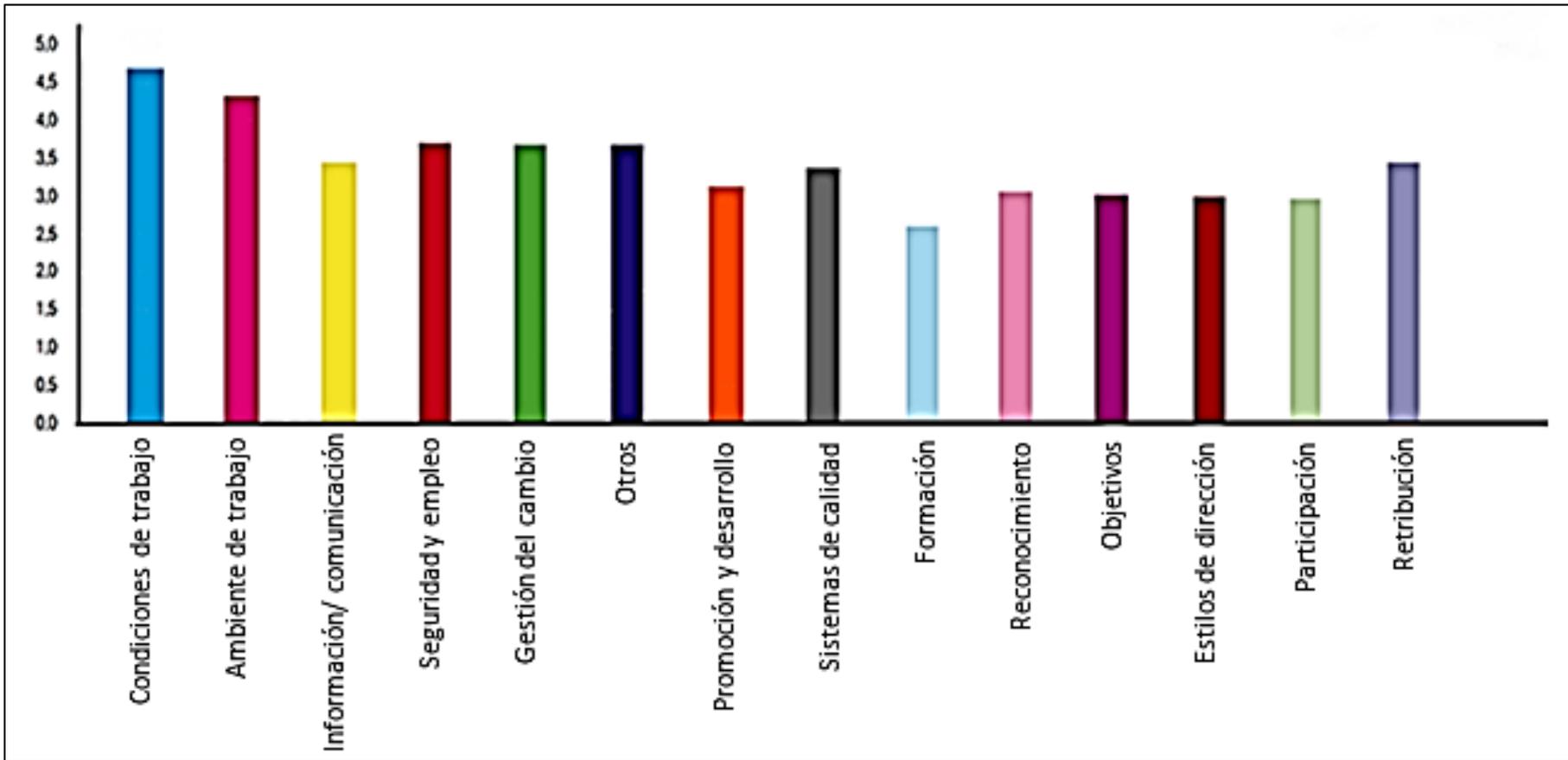


Gráfico 1-4: Satisfacción de colaboradores por factores formación (análisis multivariables)

Fuentes: Encuestas a colaboradores UL y entrevista a directivos, basado en resultados de Datos de IBM Watson Analytics

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016.

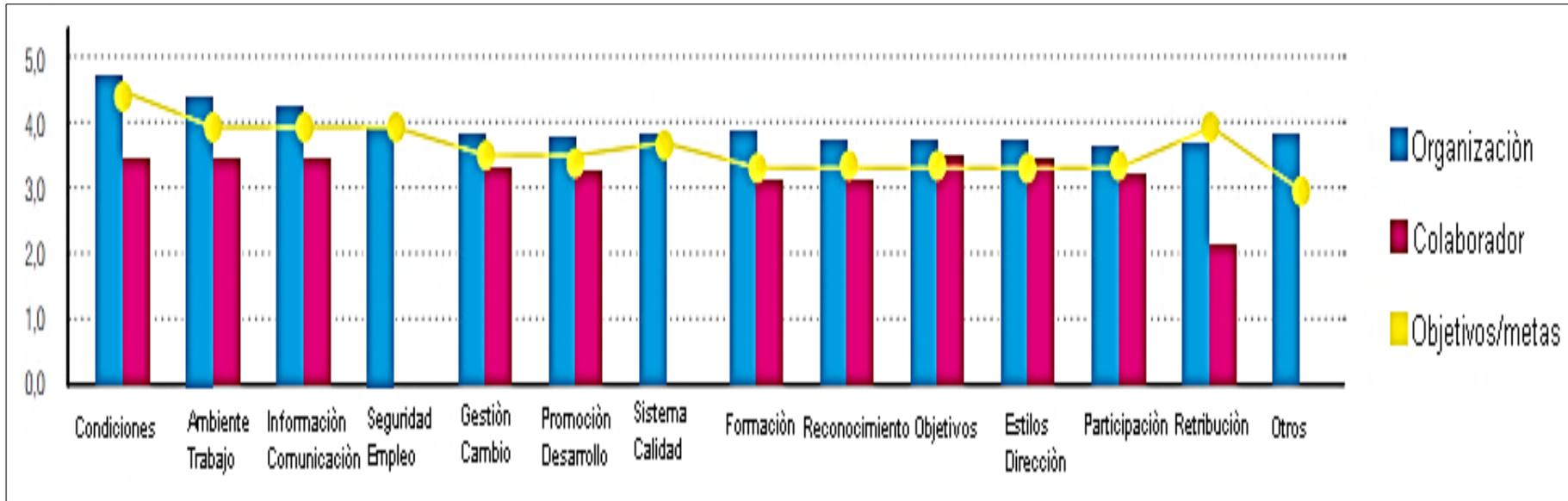


Gráfico 2-4: Comparación de factores entre colaboradores, empresa y objetivos formación (análisis multivariables)

Fuentes: Encuestas a colaboradores UL y entrevista a directivos, basado en resultados de Datos de IBM Watson Analytics

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

Se puede evidenciar que el cumplimiento de objetivos se está dando mucho a nivel de empresa y no a nivel de organización conjuntamente con los equipo de negocio de UL, puesto que cada parte de la organización realiza su trabajo por separado para poder llegar al cumplimiento de metas de ventas, en muchos de los casos hay factores en las que la expectativas de los directivos son más grandes que las expectativas de los colaboradores, se muestra claramente que los colaboradores no sienten seguridad en sus empleos pues no se ha explorado ni explotado completamente sus capacidades y habilidades como equipo simplemente la empresa está buscando lograr objetivos y metas de ventas pero no está buscando consolidar un equipo de negocio de planta que ayude a multiplicar los ideales de UL y a formar los nuevos líderes de negocio que sustituirán a los colaboradores que se vayan retirando de la empresa luego de haber cumplido su etapa laboral.



Gráfico 3-4: Satisfacción del factor formación (análisis multivariantes)

Fuentes: Encuestas realizadas a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

Los resultados de la correlación dan como resultado que las expectativas organizacionales así como los objetivos de formación están sobre dimensionadas a la realidad que percibe el colaborador de cada uno de los factores, ya que se distingue una inconformidad de los equipos de trabajo en cuanto los procesos de formación, las posibilidades que tienen los empleados de ser partícipes de procesos de formación avanzados, y sobre la utilidad de la información que se les brinda en los procesos de capacitación que realizan con los directivos, es notorio que los procesos para detectar necesidades de formación no están resultando ni se están adaptando a los requerimiento de los equipos de negocios, se están basando en base de datos nacionales y no en segmentos específicos de formación por zonas y por aéreas.

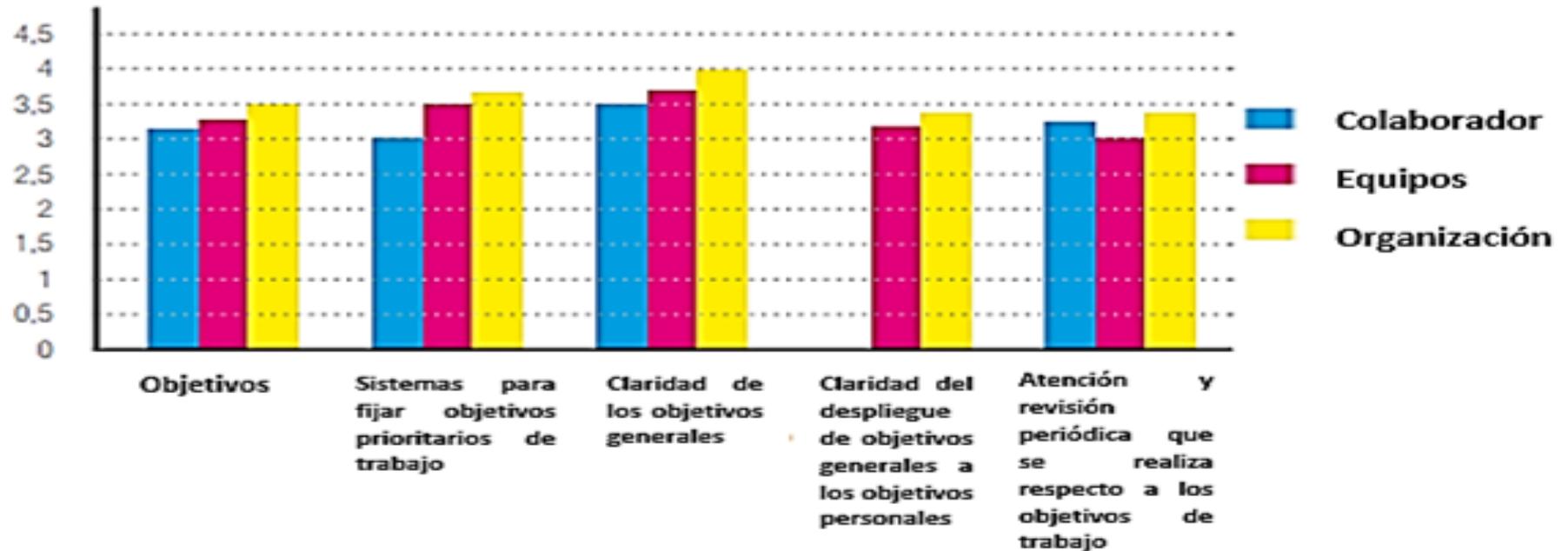


Gráfico 4-4: Nivel de rendimiento en el cumplimiento de objetivos (análisis multivariantes)

Fuentes: Encuestas realizadas a colaboradores UL, basado en resultados de SPSS.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

Los resultados de la correlación de cumplimiento de objetivos demuestran que existen falencias a nivel de personal y de equipos, puesto que se encuentran por encima de la media y no alcanzan la totalidad de cumplimiento como piensa la organización que se está desempeñando los equipos y colaboradores, sigue existiendo un expectativa sobre dimensionada por parte de la empresa hacia la realidad que se está generando en cada zonal de rutas Oro, siendo necesario en esta etapa aplicar todas las herramientas de medición de cumplimiento de objetivos y de medición de desempeño a nivel personal y de equipos para tener datos reales de cómo se encuentra la organización en esta zona y poder seleccionar a los talentos más idóneos de cada zona para que sean los mentores de los equipos y colaboradores que no estén al 100% de cumplimiento como lo estipula PDG y PE de UL.

5.1 Diseño de un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, para la Generación de Equipos de Negocio de alto Rendimiento para la Empresa UL.

5.1.1 Presentación

La globalización mundial de la economía y los modelos de gestión organizacional asumidos por las empresas del segundo milenio, exigen en la actualidad flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones del talento humano laboral, este principio democrático y participativo de las organizaciones ha generado que los gerentes regionales y jefes de áreas se vean en la obligación de formar líderes de líderes en cada unidad de negocio de las empresas.

El Diseño del Modelo que se presenta como propuesta alternativa de solución a la Generación de Equipos de Negocios de Alto Rendimiento, da respuesta a una necesidad de gestión estratégica que tiene el liderazgo de UL, que está reflejada solo en la formación de gerentes y no de líderes de negocio de alto desempeño laboral, los equipos de trabajo a formar estarán preparados para enfrentar las crisis del mercado que enfrentan las empresas, que respondan a indicadores de resultados de gestión, como los KAPIs (indicadores claves de negocio) y objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, retador y en el tiempo), así como mantener las metas corporativas.

Los principales ejes en que se sustenta el Modelo de Gestión de Liderazgo Son:

Gestión Estratégica del Departamento de Liderazgo de Negocio, donde se definen todos los elementos estratégicos, principales funciones del área de Coaching y mentoring, cimientos de liderazgo, principios organizativos de los líderes de negocio y compromisos del liderazgo; la Gestión Personal Integral (GPI), este modelo de administración personal es fruto de una adaptación de diferentes conceptos que se aplican en la gestión empresarial, Programación de Nuevas Creencias, basados en los filtros de comunicación positiva que el líder de UL debe poseer para inspirar, definir y programar sus actividades; Niveles de Sintonía de un Líder de Negocio, caracterizado por un coaching, un rapport, feedback; Modelo Doble Smart; Modelo de 4 Reconocimiento de los Equipos de Negocio para exaltar las capacidades del talento humano y matriz de evaluación de liderazgo.

5.2 Gestión estratégica del departamento de liderazgo de negocio de ULr.

Tabla 1-5: Gestión estratégica del departamento

| | |
|-----------------------------------|---|
| VALORES Y CREENCIAS FUNDAMENTALES | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: para motivar a los equipos de negocio. • Compromiso: para logro de objetivos y etas empresariales. • Priorización: dar el lugar correcto a las actividades que generen eficiencia. • Espíritu lean: para descartar lo que no añade valor al cliente. • Reconocimiento: para enaltecer las victorias del equipo de negocio. • Trabajo en equipo: para maximizar y capitalizar el potencial de las personas. |
| PROPÓSITO | Generar equipos de negocio de alto rendimiento enfocados en un liderazgo basado en resultados empresariales. |
| MISIÓN | Formadores de equipos de negocio con cultura de alto rendimiento, mediante procesos de selección y evaluación de desempeño del personal de UL. |
| VISIÓN | Generar equipo de negocio de alto rendimiento que puedan desenvolverse en cualquier cedis de UL a nivel nacional e internacional, cuyo propósito de gestión sea superar las metas empresariales propuestas. |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el rol de liderazgo de mayor influencia e impacto en los resultados de UL para generar ventaja competitiva. • Generar herramientas de reforzamiento de las competencias de supervisión e influencia de los leadership. • Desarrollar las habilidades de liderazgo alineadas a las competencias gerenciales de UL de forma eficiente y enfocada en indicadores de gestión. • Fortalecer las competencias de los líderes de UL en función a su rol en Leadership Development. |
| PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, compromiso y responsabilidad de personal. |
| POLÍTICAS ORGANIZACIONALES | <ul style="list-style-type: none"> • Nuestro personal primero. • Gestión del desarrollo de capacidades de negocio UL. • Gestión del talento y sucesión de líderes. • Coaching personal y de equipos de UL. • Mentoring para talentos estrellas. • Desafío internacional (desarrollo de carrera en otros países) |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016.

5.2.1 ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE LIDERAZGO DE NEGOCIO

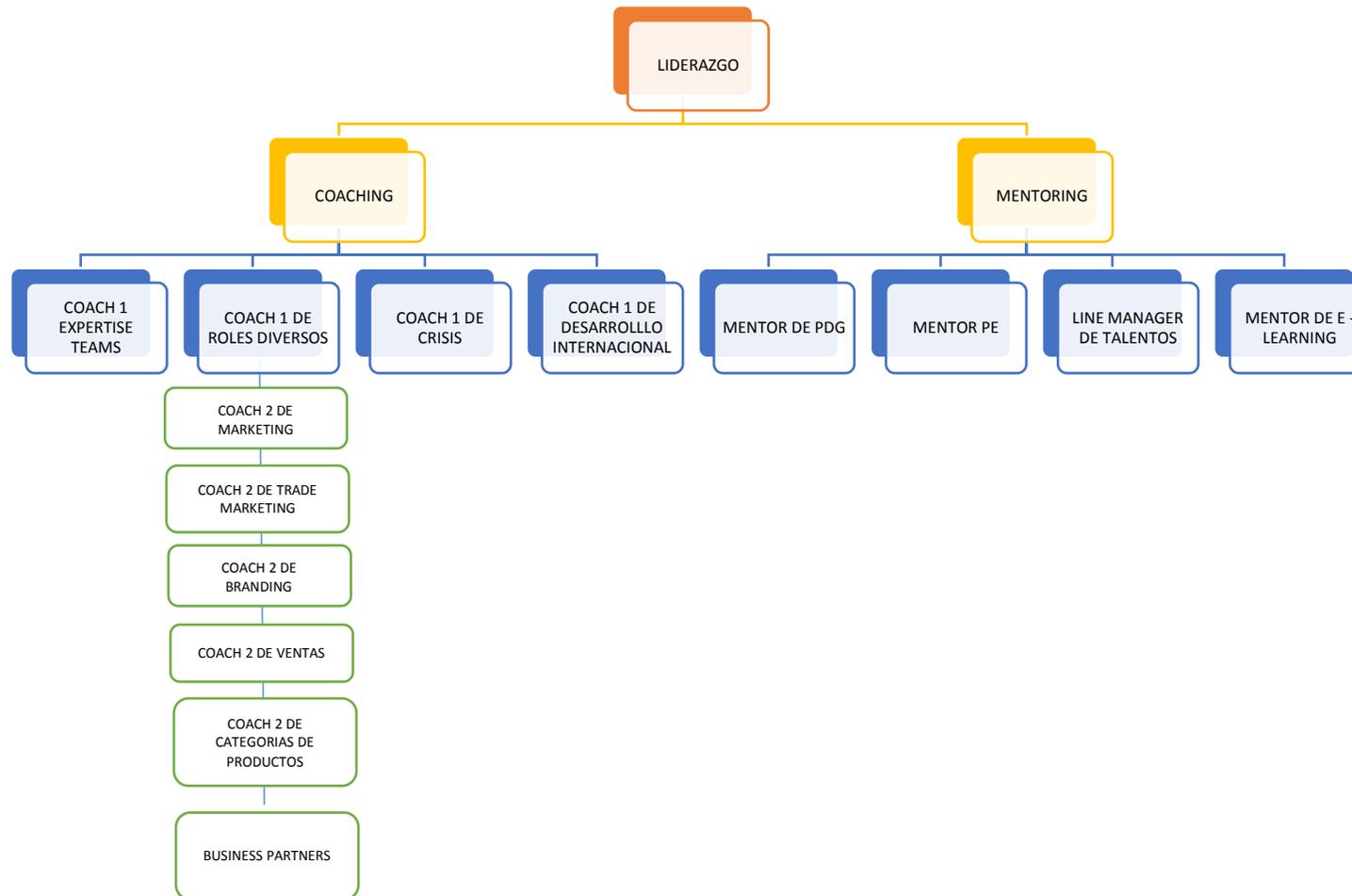


Gráfico 1-5: Organigrama del departamento de liderazgo de negocio
 Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016.

5.2.1.1 Principales Funciones del Departamento de Liderazgo

Tabla 2-5: Funciones del departamento de liderazgo

| DEPARTAMENTO DE COACHING | PRINCIPALES FUNCIONES |
|---|--|
| COACH 1 EXPERTISE TEAMS | Son equipos responsables por desarrollar políticas, procesos, sistemas y herramientas que permitan a cada área de negocio atraer, seleccionar y desarrollar a personas con talento. Van a conectarte con expertos de talla mundial y mantenerse al día con las mejores prácticas de la industria. |
| COACH 1 DE ROLES DIVERSOS | Son equipos que se encargaran de atraer a gente excepcional a todas las áreas de negocio. Trabajarán en políticas, procesos y sistemas que ayudan a las distintas áreas a atraer individuos talentosos. |
| COACH 2 DE MARKETING | Son equipos que se encargaran de desarrollar expertos líderes en el área de marketing y del I+D del negocio. |
| COACH 2 DE TRADE MARKETING | Son equipos que se encargaran de desarrollar expertos líderes que manejen los canales indirectos |
| COACH 2 DE BRANDING | Son equipos que se encargaran de formar líderes que desarrollen y manejen la marca paragua y sub marcas de UL. |
| COACH 2 DE VENTAS | Son equipos que se encargaran de formar líderes para prospectar mercados, gestionar y cerrar ventas, desarrollar mercados, capturar clientes claves de la competencia. |
| COACH 2 DE CATEGORIAS DE PRODUCTOS | Son equipos que se encargaran de formar líderes expertos en cada categoría, línea y sub líneas de productos, también son los encargados de desarrollar los portafolios de productos en cada presentación, gramaje, e innovación de productos. |
| BUSINESS PARTNERS | Son equipos que se encargaran de formar las parejas de líderes claves de cada área de negocio los cuales tendrán como misión la fidelización y el aumento de volumen de compra de los clientes claves de UL. |
| COACH 1 DE CRISIS | Son equipos que se encargaran de formar líderes de alto desempeño que se formaran bajo un estricto proceso y presión constante los cuales manejarán las crisis del mercado sean ocasionadas por factores internos o externos y serán los generadores de estrategias para enfrentarlos obstáculos, además serán el soporte del área de coaching de roles diversos. |
| COACH 1 DE DESARROLLLO INTERNACIONAL | Son equipos que se encargaran de formar líderes de alto desempeño de cada una de las áreas de coaching y mentoring los cuales luego de su preparación tendrán la oportunidad de salir del país a cualquiera de las sucursales de UL a nivel mundial. |
| | |
| MENTOR DE PDG | Son equipos de apoyo que se encargaran de formar los líderes sucesores de cada área de negocio de acuerdo PDG de UL y serán los encargados de dar el reconocimiento a cada colaborador que pase a formar parte de los equipos de negocio. |
| MENTOR PE | Son equipos de apoyo que se encargaran de formar los líderes sucesores para el área de seguimiento, evaluación y cumplimiento de actividades del modelo de gestión de liderazgo son los que van acompañar a cada equipo desde el inicio hasta el final de su procesos de formación. |
| LINE MANAGER DE TALENTOS | Son equipos de apoyo que se encargaran de elegir los líderes sucesores de cada área de negocio, serán los encargados de seleccionar los mejores talentos de UL para ubicarlos en cada posición que les corresponda de acuerdo a sus capacidades y habilidades personales y profesionales. |
| MENTOR DE E - LEARNING | Son equipos de apoyo que se encargaran de capacitar a los líderes que formaran parte de los equipos de negocio mediante plataformas virtuales, también generaran la retroalimentación de los procesos de capacitación, además seleccionaran los mejores talentos de UL a nivel mundial para que sean los encargados de dar las clases magistrales a cada postulante. |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.2.2 Cimientos de liderazgo de negocio de UL.

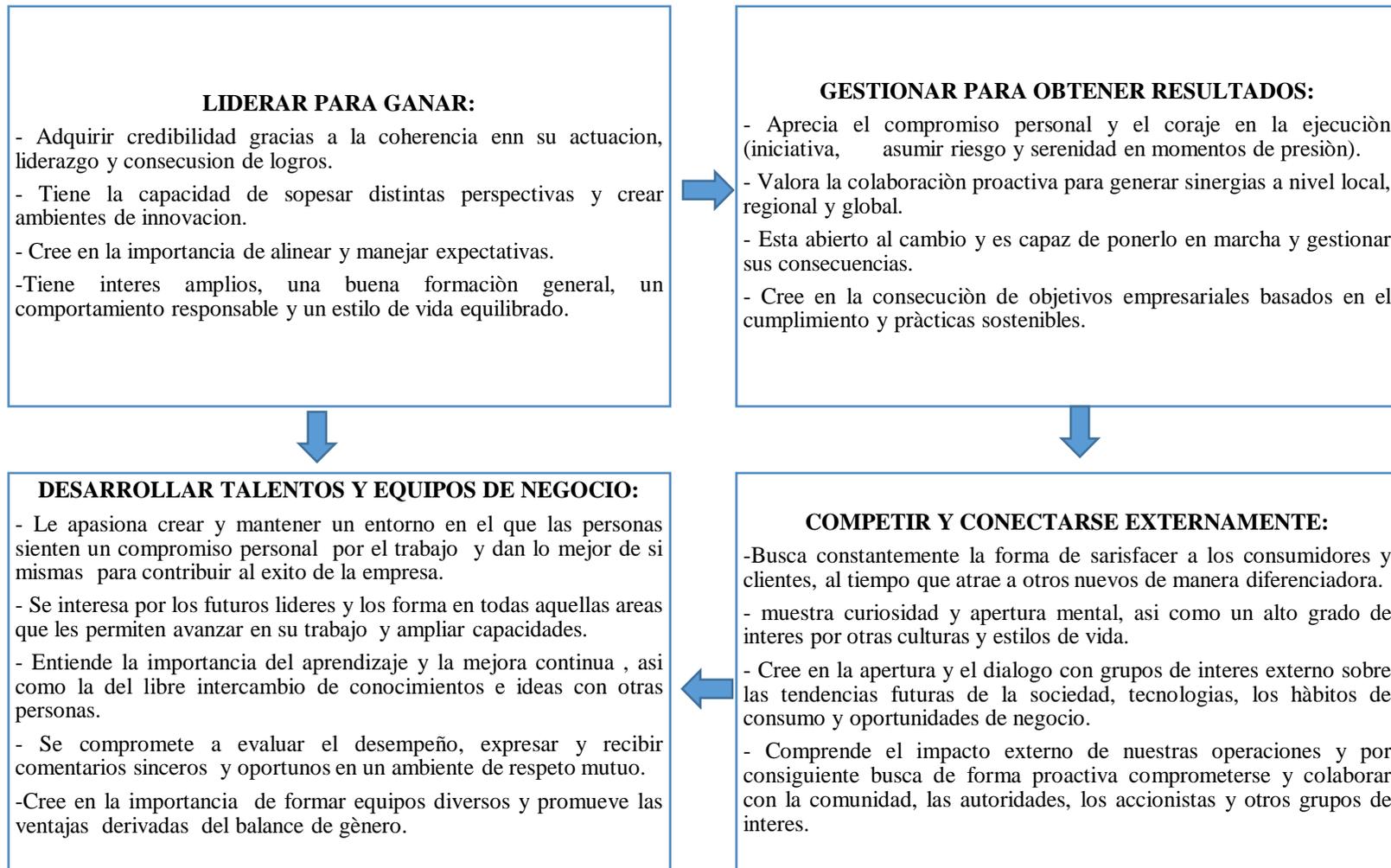


Gráfico 2-5: Cimientos de liderazgo de negocio

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.2.3 Principios organizativos de los líderes de negocio de UL.



SER DESCENTRALIZADO HASTA DONDE SEA POSIBLE PARA RESPONDER DE FORMA OPTIMA A LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES , DENTRO DEL MARCO DEFINIDO POR NUESTRAS POLITICAS FUNDAMENTALES, DIRECTRICES ESTRATEGICAS, Y EFICIENCIAS OPERACIONALES.



GARANTIZAR LA COLABORACION ENTRE TODAS LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE UL Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS, POLITICAS Y ESTANDARES DE UL (ENFOQUE UL AL MERCADO).



CREAR Y MANTENER UNA ESTRUCTURA QUE ASEGURE LA RAPIDEZ OPERACIONAL , CON UN CLARO ENFOQUE EN RESULTADOS Y ELIMINANDO OBSTACULOS INNECESARIOS.



PROMOVER ORGANIZACIONES PLANAS Y FLEXIBLES CON NIVELES MINIMOS DE DIRECCIÓN Y AMPLIOS AMBITOS DE CONTROL , CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO DE LAS PERSONAS.



ESTABLECER UNA VISIÓN COMPARTIDA Y OBJETIVOS COMUNES QUE POTENCIEN EL APORTE DE LOS EMPLEADOS Y LA ALINEACIÓN ORGANIZATIVA.



DEFINIR NIVELES CLAROS DE RESPONSABILIDAD. EL TRABAJO EN EQUIPO NO AFECTA LA RESPONSABILIDAD DEL LIDER RESPECTO DE SUS COLABORADORES Y LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO. UN EQUIPO DE NEGOCIO SIEMPRE DEBE CONTAR CON UN LIDER QUE ASUMA PLENA RESPONSABILIDAD.

Gráfico 3-5: Principios de liderazgo de negocio

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.2.4 Compromiso mutuo

| COMPROMISOS DEL LIDERAZGO | | |
|--|--|--|
| VIVIR LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DE UL ES UN COMPROMISO Y UNA RESPONSABILIDAD PARA TODAS LAS PERSONAS QUE INTEGRAN EL AREA DE NEGOCIO. | PARA SER EFICACES, PARTICIPATIVOS E INSPIRADORES, TODOS EN UL DEBEN <<PREDICAR CON EL EJEMPLO>> EN SU QUEHACER DIARIO; EN ESTE CONSTEXO LAS ACCIONES DICEN MAS QUE LAS PALABRAS. | UL ADEMAS DE LAS HABILIDADES PROFESIONALES Y CON INDEPENDENCIA DEL ORIGEN, LA NACIONALIDAD, LA RELIGIÓN, LA RAZA, EL SEXO, LA ORIENTACIÓN SEXUAL, O LA EDAD, LOS CRITERIOS CLAVES PARA AVANZAR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SON LA CAPACIDAD Y LA VOLUNTAD DE VIVIR Y CUMPLIR CON ESTOS PRINCIPIOS. |

Gráfico 4-5: Compromisos de liderazgo de negocio

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.2.5 Gestión personal integral (GPI)

Este modelo de administración personal, en parte, es fruto de una adaptación de diferentes conceptos que se aplican en la gestión empresarial y que, sorprendentemente, no se replican en nuestra propia vida, siempre digo que somos expertos haciendo grandes planes y ejecutando con éxito muchos proyectos en nuestros centros de trabajo o negocios pero que adolecemos de aspectos básicos en nuestra vida, esta propuesta pretende revertir esas carencias.

Tabla 3-5: Gestión personal integral

| Nº | ELEMENTO | SIGNIFICADO | DESCRIPCIÓN | COMPONENTES |
|----|--------------------------|---|--|---|
| 1 | Estrategia Personal | “Lo que quieres ser en el largo y mediano plazo” | Permite diseñar todos los lineamientos que regirán tu vida, lineamientos de largo plazo y que sirven para aterrizar de forma coherente y ordenada tus sueños e ideales. | Para lograr construir con éxito tu estrategia personal propongo utilizar el Mapa Estratégico Personal, una herramienta que te permitirá estructurar de forma ordenada todos los componentes de tu estrategia personal. Propósito de vida Visión Objetivos Proyectos Tareas Áreas de Responsabilidad |
| 2 | Planificación Personal | “Cómo distribuyes tus actividades semanales” | Las acciones que te permitirán aterrizar tus grandes objetivos de vida en acciones específicas, es decir, consiste en definir todo lo que tienes que hacer en tu día a día para alcanzar lo que te propones. | Para lograrlo debes realizar una planificación de actividades, idealmente con una frecuencia semanal, aunque puedes adaptarla según a tus necesidades |
| 3 | Organización Personal | “Cómo organizas tu espacio e información para trabajar efectivamente” | Es el que te permite organizar tus dos entornos principales: digital y físico. Una buena organización personal garantiza que tengas la base sólida para poder actuar con productividad. | Tu entorno digital, compuesto por tu información digital (archivos, carpetas, etc.) y su organización. Tu entorno físico, compuesto por tus diferentes espacios de trabajo en tu hogar, centro de trabajo, empresa, etc. |
| 4 | Herramientas Productivas | “Tu caja de herramientas para ser el más productivo de todos” | Permite definir el conjunto de herramientas digitales y físicas para que ejecutes todas tus acciones de la forma más productiva posible. | Estas herramientas a las que hago referencia son por ejemplo: software, aplicaciones, útiles y gadgets en general. |
| 5 | Habilidades | “Las habilidades blandas y duras que necesitas para lograr tus metas” | Este elemento se enfoca en que identifiques las “hard skills” y “soft skills” que necesitas para acercarte a tus | Desarrollo de las habilidades duras que se enfocan en un conocimiento técnico, como “dominar el idioma inglés” o “saber Excel”, en |

| | | | | |
|---|-----------------------|--|--|---|
| | | | grandes objetivos de vida. | cambio, las habilidades blandas están enfocadas en habilidades como “trabajo en equipo”, “resiliencia”, etc. |
| 6 | Hábitos Productivos | “Los hábitos que potencian tu rendimiento día a día” | Este elemento, uno de los más importantes, se enfoca en que desarrolles todos esos hábitos que potencian tu rendimiento, van desde pequeñas cosas como “levantarse temprano” hasta aspectos más complejos como la meditación. | En mi experiencia, los buenos hábitos, son las mejores formas de iniciar el círculo virtuoso de la productividad personal, ya entraremos en detalle pronto. |
| 7 | Ejecución Efectiva | “Cómo ejecutas en el día a día de forma productiva” | Se define el método que utilizarás para actuar de forma productiva, decidiendo bien qué hacer y ejecutando con efectividad, considero a este elemento uno de los más importantes porque es el que permite, en última instancia, la transformación de todos tus planes en realidad. | Es aquí donde determinas qué tarea debes estar ejecutando ahora mismo, en base a diferentes criterios y de acuerdo a la circunstancia en la que te encuentres. Mi apuesta en ese sentido va por el método GTD, del que ya hablamos en otro artículo anterior. |
| 8 | Optimización Personal | “El ciclo de mejora en tu vida” | Este elemento es el que vela por la mejora de todo el sistema en sí, está enfocado en identificar las áreas de oportunidad que tenga tu vida y la forma como la administras. | Para lograr esto es indispensable un monitoreo de si estas logrando tus objetivos en tiempo y forma, vamos, un ciclo de mejora continua puro y duro. |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.2.5.1 Diseño del GPI

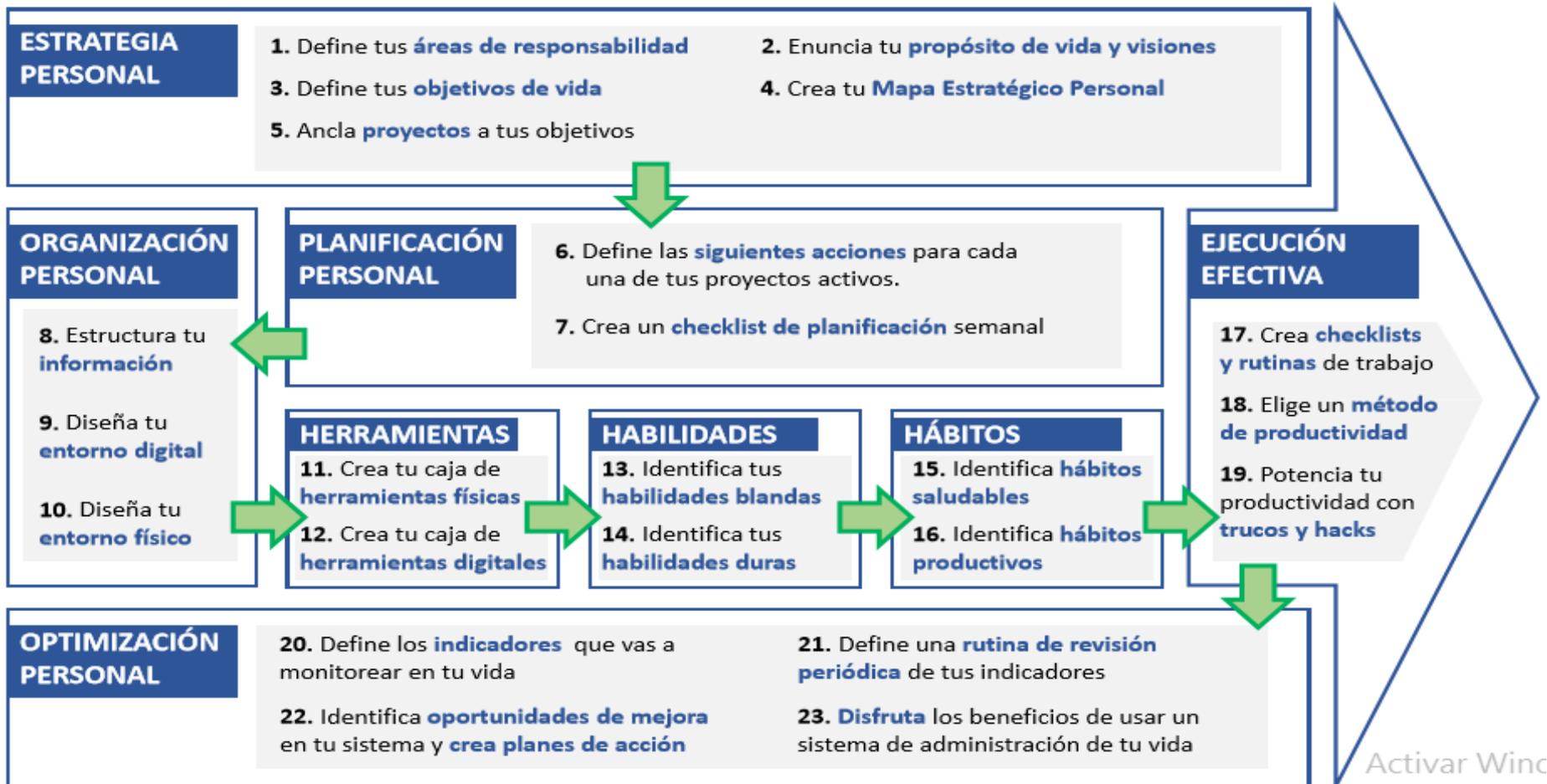


Gráfico 5-5: Diseño del gpi

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.2.5.2 Mapa estratégico de desarrollo profesional en la empresa

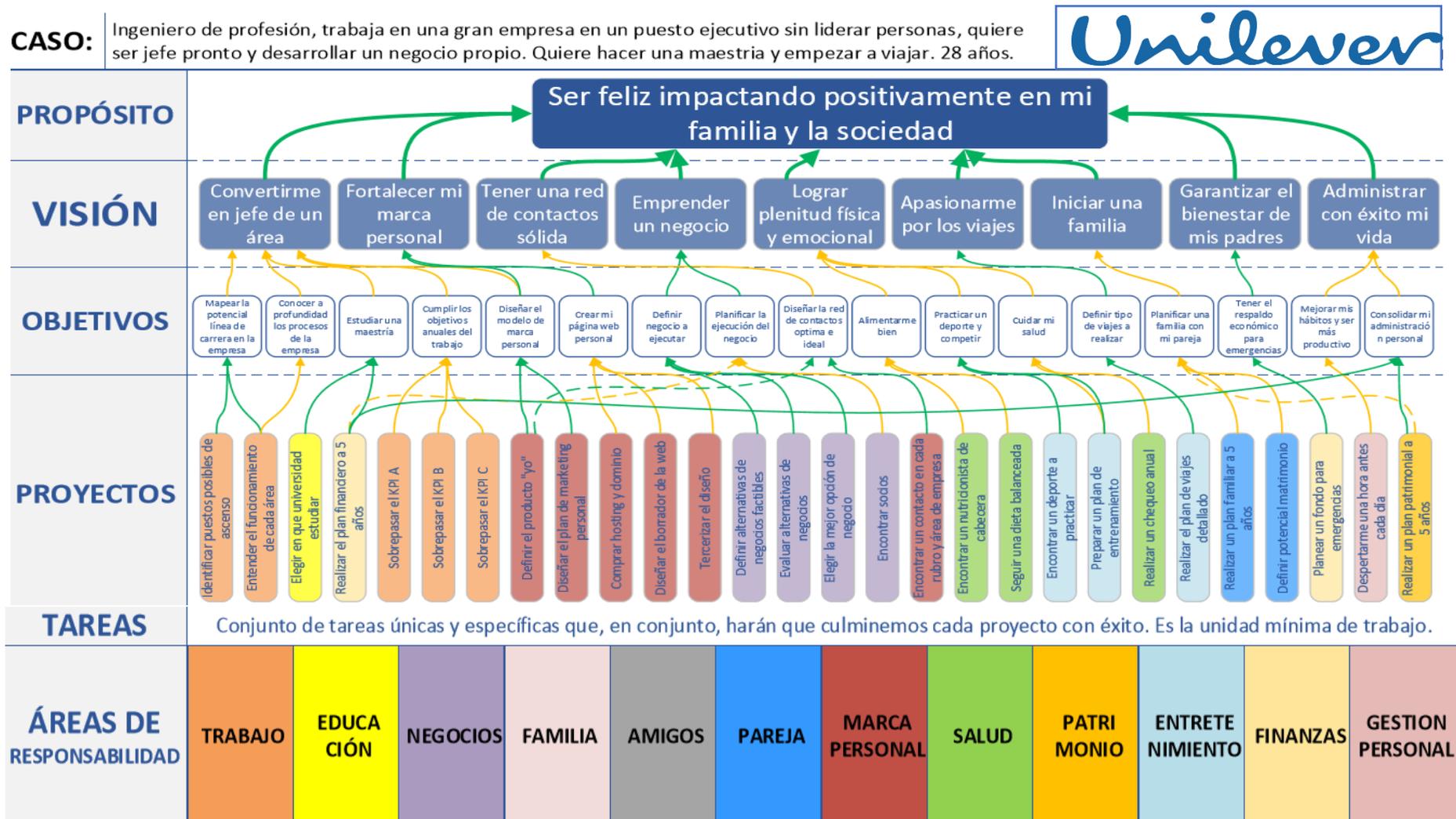


Gráfico 6-5: Mapa estratégico de desarrollo profesional en la empresa

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.3 Paradigmas y estilos de liderazgo



Gráfico 7-5: Paradigmas de liderazgo

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016



Gráfico 8-5: Estilos de liderazgo

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.3.1 El liderazgo en la negociación

El liderazgo en una negociación funciona mediante diferentes tipos de poder los cuales se describe a continuación:

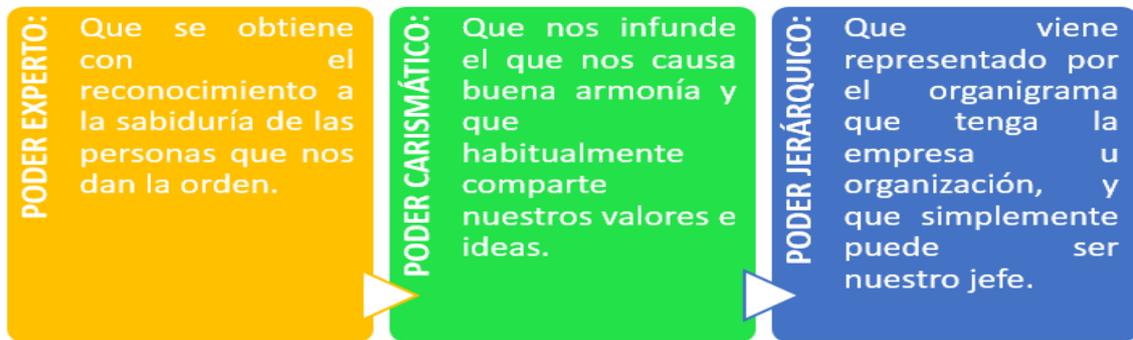
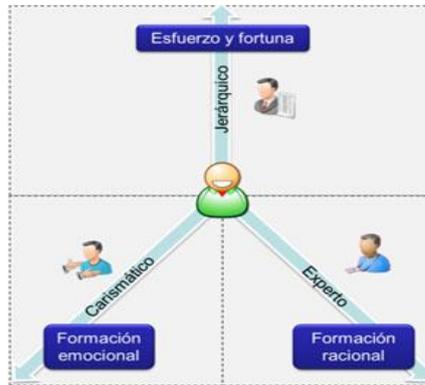


Gráfico 9-5: Liderazgo de negociación parte 1

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016



El primer punto que observé tras algunas sesiones de coaching/mentoring ejecutivo fue el miedo de algunos líderes en las confrontaciones, y que en algunos casos se reflejaba en la huida del jefe. En este caso se omite por completo el papel de líder y se evita la responsabilidad, y como es lógico, se impone el criterio del empleado, sea o no correcto.

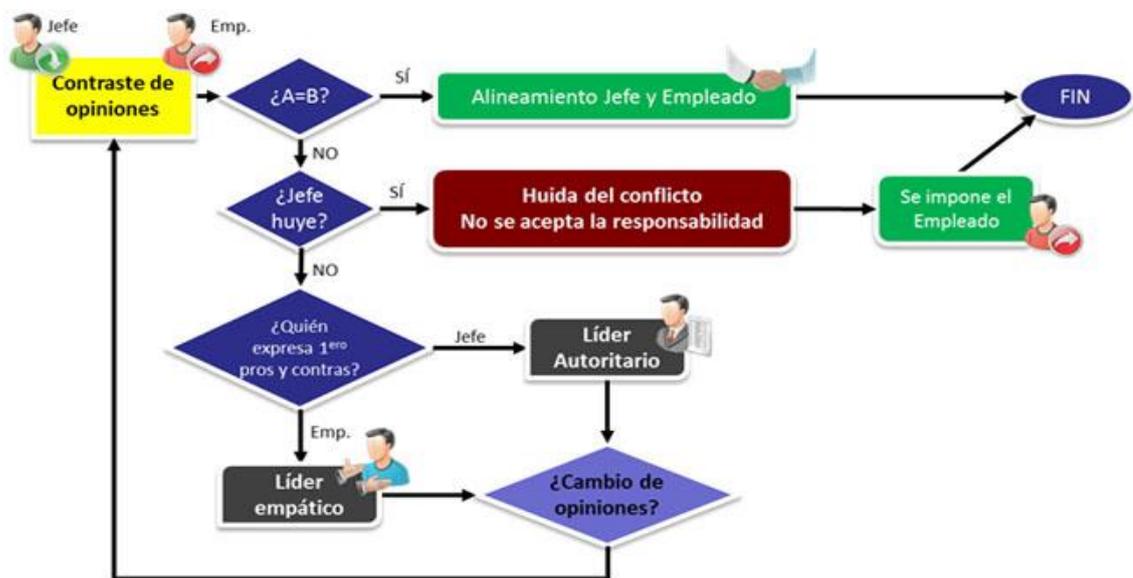
Gráfico 10-5: Liderazgo de negociación parte 2

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016



Suponiendo que el jefe no huya de su responsabilidad, será necesario contrastar las opiniones entre el jefe y el empleado. En ese caso se observa el atributo de líder carismático cuando es el jefe el que permite primero hablar al empleado.

Gráfico 11-5: Liderazgo de negociación parte 3
 Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016



A partir de este momento, y suponiendo que no exista un cambio de opiniones, es cuando se procede a una resolución. Como muestra la siguiente figura, existen varias posibilidades, y la que más beneficio está obteniendo en las actuales organizaciones es la mediación cuando existe una confrontación fuerte de opiniones. Es decir, se resuelve con un tercero para acercar los puntos de vista. La siguiente figura muestra todo el proceso.

Gráfico 12-5: Liderazgo de negociación parte 4
 Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

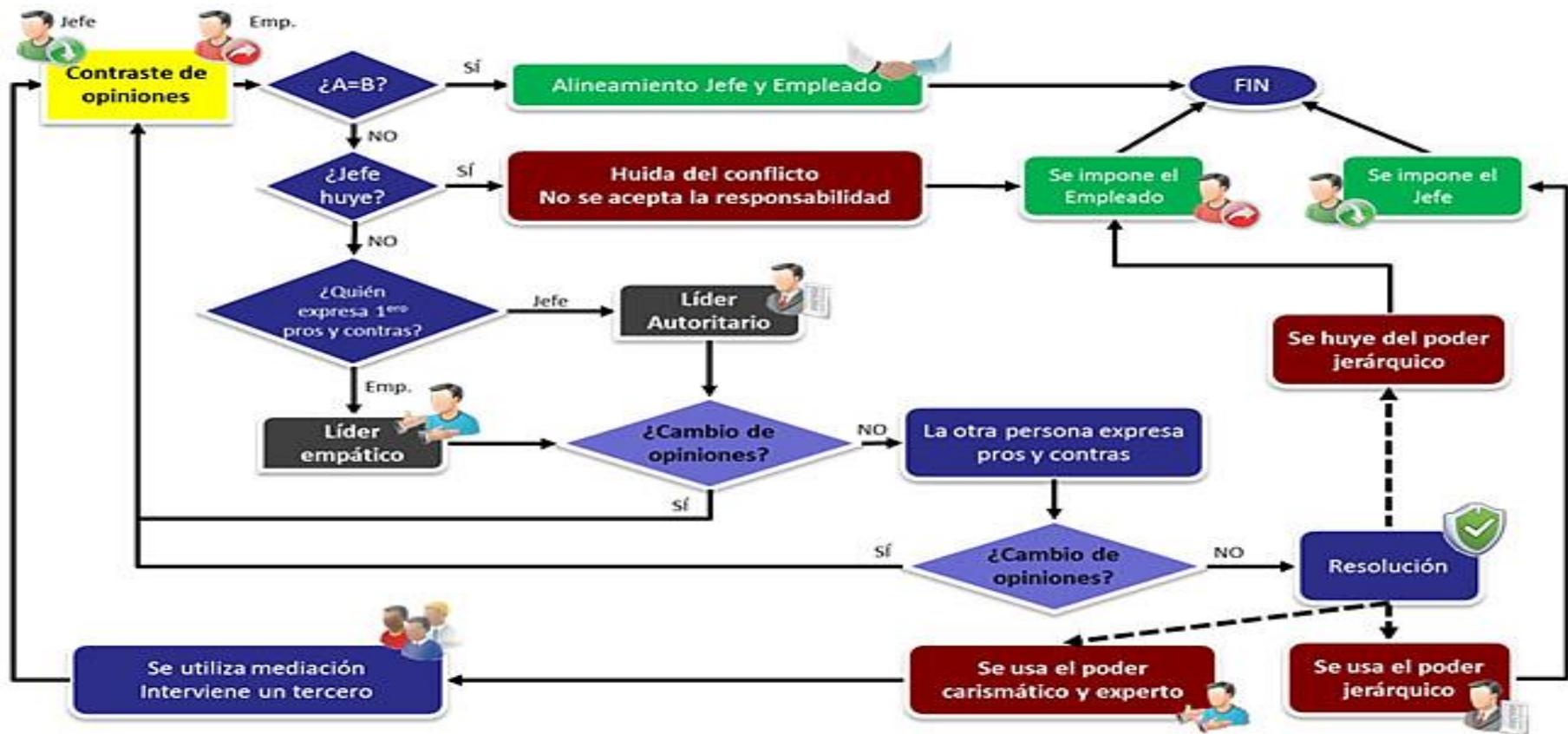


Gráfico 13-5: *Flujograma de los estilos de liderazgo*
 Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.3.2 Matriz de evaluación de liderazgo UL

Tabla 4-5: Matriz de evaluación de liderazgo UL.

| TEMAS | SUB TEMAS | HERRAMIENTAS | ESTRATEGIA DE APLICACIÓN |
|-------------------------|------------------------|---|---|
| PARADIGMAS DE LIDERAZGO | PARADIGMAS UNILEVER | JEFE VRS LIDER | Líder Unilever guía y dirige al equipo de negocio a la meta el jefe de área ordena y espera resultados. |
| | | LIDER TRADICIONAL VRS LIDER COACH | El coach de Unilever mantiene una comunicación y un feedback efectivo. |
| | | RECONOCIMIENTO TACITO VRS RECONOCIMIENTO IMPLICITO | El reconocimiento de Unilever a sus equipos de trabajo debe de ser genuino, a tiempo y de una manera explícita. |
| | | LIDERAZGO TRIANGULAR VRS LIDERAZGO CIRCULAR | Los CEO y gerentes de Unilever no son líderes de equipos, bajo este modelo los líderes de equipos serán todos los colaboradores de la empresa. |
| | | LIDER DEPENDIENTE VRS LIDER AUTOGESTIÓN | En este modelo de gestión los líderes de negocio de Unilever serán los encargados la motivación, toma de decisiones y gestión del equipo. |
| ESTILOS DE LIDERAZGO | LIDERAZGO SITUACIONAL | MENTORING | El mentoring de Unilever será el encargado de apoyar al nuevo líder en todo el proceso de gestión del negocio, se enfocara en generar relaciones duraderas y resultados empresariales para los equipos de alto desempeño. |
| | | PARTICIPATIVO | Este líder se encargara de formar al equipo de alto desempeño bajo resultados empresariales. |
| | | SUPERVISOR | Este líder se enfocara en generar resultados en base a formar a los equipos de negocios para superar obstáculos y fases críticas que se le presenten a la empresa. |
| | | COACH | Este líder se enfocara en la gestión de relaciones y resultados, cual tendrá como meta formar equipos de negocio en etapa normativa. |
| COMUNICACION EFECTIVA | COMUNICACION VERBAL | REPRESENTA 45% COMUNICACION (38% TONO DE VOZ Y 7% LAS PALABRAS) | El líder de Unilever deberá cuidar tono de voz y velocidad de pronunciación, además deberá utilizar palabras sencillas y claras. |
| | COMUNICACION NO VERBAL | REPRESENTA 55% COMUNICACION E INICIA PROCESOS DE CALIBRACION. | El líder de Unilever deberá mapear microexpresiones: ojos, boca, manos, dedos, hombros, puntas del pie, etc. |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.4 Creencias, Metaprogramas y factores motivacionales de líderes UL.

Tabla 5-5: Meta programas y factores motivacionales

| TEMA | HERRAMIENTAS | | ACCIONES |
|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---|
| <i>PROGRAMACIÓN DE CREENCIAS</i> | FILTROS Y CREENCIAS | FILTROS | El líder debe programar a través de comunicación positiva, debe estar atento a lo que se escucha informalmente en el equipo. |
| | | CREENCIAS | El líder de UL debe inspirar, además debe definir y programar las creencias con el equipo. |
| <i>MAPAS MENTALES</i> | SISTEMAS REPRESENTACIONALES | VISUAL | El líder de UL debe poseer la habilidad de decodificar el mundo a través de imágenes, usando frase para su equipo de trabajo como: quiero ver qué piensas al respecto, como visualizas la realización del proyecto, ¿Cómo lo ves? |
| | | AUDITIVO | El líder de UL debe poseer la habilidad de decodificar el mundo a través de sonidos. Use frases como: quiero escucharte, quiero tener tus comentarios ¿Cómo te suena? |
| | | KINESTÉSICO | El líder de UL debe poseer la habilidad de decodificar el mundo a través del tacto, olores y sabores. Use frases como: espero que te sientas bien, ¿Cómo sientes que van las cosas? ¿Estas cómodo con el proyecto? |
| | META PROGRAMAS | GLOBAL/DETALLE | El líder global de UL solicita información básica y si desea ampliar más su conocimiento solicita información. El líder de detalle asegura dar toda la información necesaria. |
| | | ESTRUCTURA/ OPCIONES | El líder de opciones estructuradas busca un orden claro y sistémico para generar alternativas de solución. |
| | | INTERNO/EXTERNO | Se debe generar líderes con toma de decisión personal y que busquen validar la decisión con el equipo de negocio. |
| | | IGUALADOR/DIFERENCIADOR | Se busca generar líderes que igualen a sus partners y que deseen asumir riesgos para demostrar que son diferentes al equipo. |
| | FACTORES MOTIVACIONALES | PODER | Se debe agradecer la participación del equipo y reconocerlos en público para motivarlos es necesario utilizar palabras como: exclusivo, único, interesante. |
| | | LOGRO | Se debe generar equipos orientados a retos, aquí el líder genera retos alcanzables para el equipo y se debe utilizar palabras como: retos, objetivos, desarrollo, crecimiento. |
| | | AFILIACIÓN | Se debe generar equipos orientados a la pertenencia, es importante que el líder haga sentir al equipo que es una pieza clave de la familia UL. Use palabras como: familia equipo, conjunto, igualdad. |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.5 Coaching Grow, Feedback oi, Rapport y Niveles de sintonía de un líder de negocio



Gráfico 5-14: Coaching grow

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

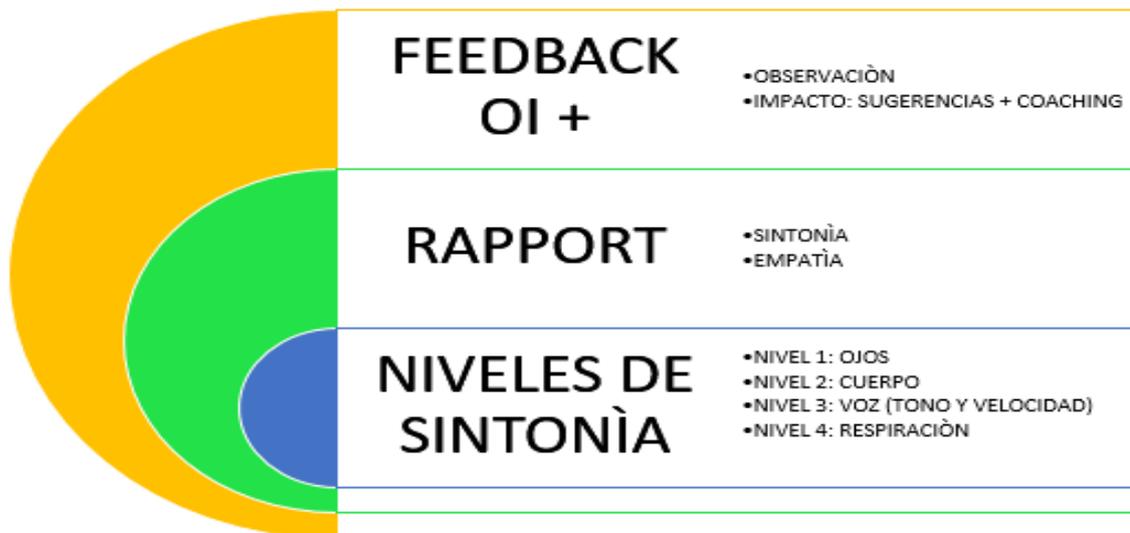


Gráfico 15-5: Feedback oi, rapport y niveles de sintonía de un líder de negocio

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.5.1 Matriz estratégica de coaching

Tabla 6-5: Coaching

| TEMA | HERRAMIENTAS | | ACCIONES |
|----------|--------------|----------------------------|---|
| COACHING | MODELO GROW | ESCUCHAR | Mostrar interés e informarse acerca de lo que el equipo desea expresar. |
| | | PREGUNTAR | Sintonizar y sacar más información a través de preguntas abiertas y cerradas. |
| | | RETROALIMENTAR | Agradecer los aspectos positivos del equipo y buscar áreas de mejora. |
| | | RETAR | Desafía, inspira y motiva. |
| RAPPORT | EMPATIA | COMPARTIR LA MISMA EMOCION | Genere las percepciones adecuadas y sintonice con el equipo. |
| | SINTONIA | NIVEL 1: OJOS | Mantener contacto visual con los colaboradores y evitar realizar otras actividades. |
| | | NIVEL 2: CUERPO | Técnica del espejo |
| | | NIVEL 3: TONO DE VOZ | Mantener el mismo tono de voz y velocidad cuando se dirige al equipo. |
| | | NIVEL 4: RESPIRACION | Establezca vínculo y calibre los niveles de respiración. |
| FEEDBACK | OI+ | OBSERVACION | Use una descripción específica de un comportamiento observable. |
| | | IMPACTO | Establecer el impacto del comportamiento. |
| | | SUGERENCIA | Brinda una sugerencia de acción a la persona. |
| | | COACHING | Inicie una sesión de coaching. |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.6 Modelo de motivación y rendimiento del líder

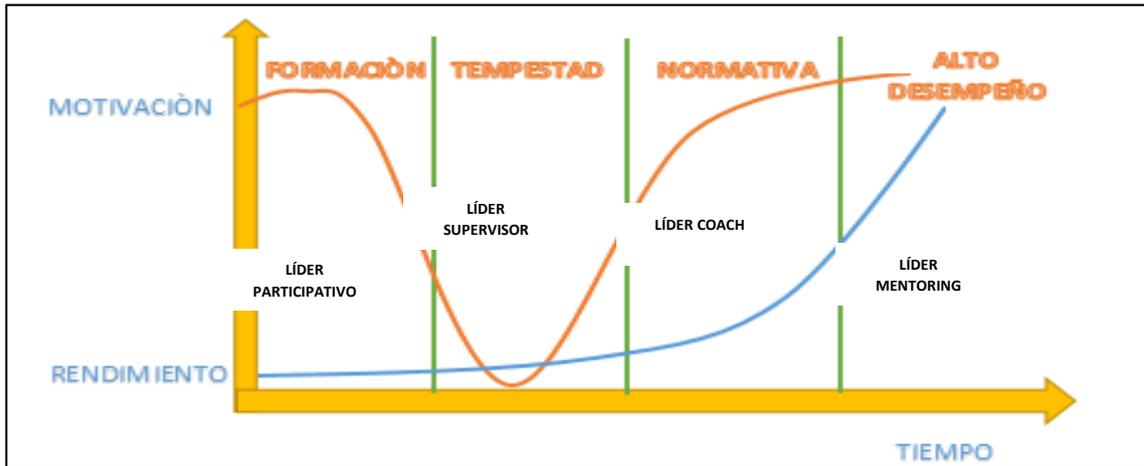


Gráfico 16-5: Modelo tuckman

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016



Gráfico 17-5: Curva del cambio

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016



ENFERMEDADES GRUPALES

- EFECTO ASCH
- EFECTO LOAFT
- EFECTO GROUPING



GUERRAS TERRITORIALES

- OCUPACIÓN
- DESINFORMACIÓN
- INTIMIDACIÓN
- BOICOT
- EXCLUSIÓN
- CAMUFLAJE



ROLES DE EQUIPO

- CEREBRO
- INVESTIGADOR DE RECURSOS
- COORDINADOR
- IMPULSOR
- MONITOR EVALUADOR
- COHESIONADOR
- IMPLEMENTADOR
- FINALIZADOR
- ESPECIALISTA

Gráfico 18-5: Enfermedades grupales y roles de equipo

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.6.1 Matriz estratégica del modelo de motivación y rendimiento

Tabla 7-5: Modelo de motivación y rendimiento

| TEMA | HERRAMIENTAS | | ACCIONES |
|--|--|---------------------------------|---|
| MODELOS DE CAMBIO | CURVA DEL CAMBIO (IDENTIFICAR LA ETAPA ACTUAL DEL EQUIPO) | ETAPA 1: OPTIMISMO DESINFORMADO | Hablar con el equipo sobre el cambio y esta herramienta, aquí se proyecta las etapas. |
| | | ETAPA 2: PESIMISMO INFORMADO | Escuchar activamente al equipo, entender la diferencia entre expectativa y realidad, manejar una descarga emocional controlada. |
| | | ETAPA 3: CRISIS EXISTENCIAL | Generar empatía, compartir experiencias y establecer plan de acción enfocado en “quick wins”. |
| | | ETAPA 4: REALISMO ESPERANZADO | Reconocer el nuevo estado del equipo y motivar para cumplir los “quick wins”. |
| | | ETAPA 5: OPTIMISMO INFORMADO | Identificar y reforzar filtros positivos del cambio y reconocer las actitudes del equipo. |
| | | ETAPA 6: ASIMILACIÓN | Formar alianzas para el manejo del cambio de los compañeros. Generar promotores de cambio. |
| FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO | ETAPAS DE TUCKMAN | FORMACIÓN | Etapa inicial: se dirige, capacita e integra a los colaboradores de los equipos de negocio. |
| | | TEMPESTAD | Etapa crítica de conflicto y creatividad. Mapear e identificar posibles guerras territoriales. |
| | | NORMATIVA | Etapa donde el líder debe decidir, normar, actuar. Debe programar creencias y comportamientos. |
| | | ALTO DESEMPEÑO | Identificar posibles enfermedades de grupo, se rompe el “comfort” generando retos mayores en el equipo. |
| ROLES DE EQUIPO | ROLES | CEREBRO | Creatividad y resolución de problemas críticos ignorando la realidad del día a día. |
| | | INVESTIGADOR DE RECURSOS | Generación de emprendedores que busquen nuevas oportunidades de negocio. Este líder no es bueno para rematar tareas. |
| | | COORDINADOR | Sacar partido de las habilidades del grupo. Este líder es idóneo para manipular al grupo. |
| | | IMPULSOR | Líder enérgico, provocador y retador, es ideal para cumplir desafíos con la competencia. |
| | | MONITOR EVALUADOR | Líder perspicaz, escéptico y objetivo. Este tipo de líder no inspira al grupo pero es ideal para controlar equipos de trabajo. |
| | | COHESIONADOR | Líder cooperador e indeciso, este tipo de líder es ideal para evitar enfrentamientos en el grupo. |
| | | IMPLEMENTADOR | Líder organizado, eficiente y practico, pero no es ideal para percibir nuevas posibilidades de negocio. |
| | | FINALIZADOR | Líder esmerado, concienzudo, ansioso y reacio a delegar, persona ideal para cerrar negocios y ventas con clientes claves. |
| ESPECIALISTA | Líder entregado a su profesión pero de intereses limitados, por lo que es ideal para ser especialista de marcas o líneas de productos. | | |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.7 Objetivos Smart del liderazgo



Gráfico 19-5: Habilidad y empoderamiento

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016



Gráfico 20-5: Objetivos smart

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.7.1 Matriz estratégica del objetivo Smart de liderazgo

Tabla 8-5: Objetivos smart

| <i>TEMA</i> | HERRAMIENTAS | ACCIONES | |
|-----------------------|-------------------------------|------------------------|---|
| <i>OBJETIVOS</i> | MODELO DOBLE SMART | ESPECÍFICOS | Definir un tema de negocio específico a cumplir. |
| | | MEDIBLE | Generar metas de negocio que se puedan medir. |
| | | ALCANZABLE | Debe ser retador pero nunca inalcanzable. |
| | | RELEVANTE | Deber ser importante para la persona y organización. |
| | | TIEMPO | Definir los límites de tiempo de la meta de negocio. |
| | | DESAFIANTE | Establecer límites de reto para el personal que no sean sencillos de alcanzar. |
| | | MIXTO | Establecer la flexibilidad del tiempo propuesto para la meta. |
| | | ALINEADO | Alinear los micros objetivos de negocio a los objetivos macro de la empresa. |
| | | REVISADO | Establecer el personal que revisara el cumplimiento de metas. |
| | | PACTADO | Definir los pactos de aprobación de los objetivos. |
| <i>DELEGACIÓN</i> | MODELO 6 ETAPAS DE DELEGACIÓN | RESULTADOS | Informar al colaborador para que tenga claro los resultados esperados de la delegación. |
| | | IMPACTO | Definir los niveles de conciencia del impacto de no ejecutar bien una actividad. |
| | | RESPONSABILIDAD | No delegar la responsabilidad, pero si la percepción de la misma. |
| | | PRIORIDADES Y RECURSOS | Definir claramente las prioridades de la delegación a nivel de tareas y gestionar los recursos requeridos. |
| | | VERIFICACIÓN | Realizar preguntas como: ¿Cómo lo harías? ¿Cómo describirías el proceso? ¿Por dónde empezarías el proceso? No utilizar la pregunta ¿entendiste? |
| | | SEGUIMIENTO | Establecer el plan de evaluación de actividades con fechas y horas en las que se realizara el seguimiento. Activador de percepción. |
| <i>EMPODERAMIENTO</i> | EMPODERAMIENTO SISTÈMICO | COMUNICACIÓN | Definir los procesos de delegación con tareas cada vez de mayor importancia y un proceso continuo de coaching. Mapear al colaborador. |
| | | CONFIANZA | Medir el riesgo y planificar tiempos. |
| | | VISIÓN COMPARTIDA | Alinear los mapas mentales. |
| <i>RECONOCIMIENTO</i> | MODELO UL | VEO | Observar los esfuerzos independientes del colaborador. |
| | | CONOZCO | Conocer al colaborador como persona independiente con sus características individuales. |
| | | VALORO | Reconocer las contribuciones del colaborador a la organización. |
| | | RESPECTO | Generar la conciencia de que mis actos son genuinos y respeto a todo mi entorno. |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.7.3 Test de creencias grupales para equipos de negocio

Escriba lo que primero se le viene a la mente al respecto de lo mencionado a continuación:

Tabla 10-5: Creencias grupales

| CON RESPECTO A: | CREENCIA |
|---|----------|
| EL CLIENTE ES | |
| LOS COMPAÑEROS SON | |
| MI TRABAJO ES | |
| EL TRABAJO EN EQUIPO ES | |
| EL LIDERAZGO ES | |
| MI EMPRESA ES | |
| DESCRIBE LA CREENCIA QUE DEBE PROGRAMAR EN EL EQUIPO: | |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.7.4 Test de tempestad y normativa

Tabla 11-5: Tempestad y normativa

| AREAS | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
|----------------------------|----|----|-----------|
| OCUPACIÓN | | | |
| DESINFORMACIÓN | | | |
| BOICOT | | | |
| CAMUFLAJE | | | |
| INTIMIDACIÓN | | | |
| EXCLUSIÓN | | | |
| ¿QUÉ VA HACER AL RESPECTO? | | | |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.7.5 Test de enfermedades grupales de los equipos de negocio

Tabla 12-5: Enfermedades grupales de los equipos de negocio

| AREAS | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
|--|----|----|-----------|
| ASCH | | | |
| LOAFT | | | |
| GROUPING | | | |
| <p>¿QUÉ ESTRATEGIA VOY A IMPLEMENTAR PARA ENFRENTAR LA ENFERMEDAD DE GRUPO?</p> | | | |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.7.6 Curva del cambio en mí equipo

Tabla 13-5: Enfermedades grupales de los equipos de negocio

| Nº | NOMBRES | ETAPA EN LA QUE SE ENCUENTRA | ESTRATEGIA |
|----|---------|------------------------------|------------|
| 1 | YO | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.7.7 Test de factores motivacionales

Tabla 14-5: Factores motivacionales

| Nº | PREGUNTAS | NO ME IDENTIFICO (1) | A VECES ME IDENTIFICO (3) | CASI SIEMPRE PIENSO ASI (6) | SIEMPRE PIENSO ASI (9) |
|----|--|----------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------|
| 1 | Creo que uno debe buscar la excelencia | | | | |
| 2 | Me agrada enfrentar proyectos donde haya que superar muchos obstáculos. | | | | |
| 3 | Me auto impongo metas de superación permanentes | | | | |
| 4 | En cada actividad que realizo tengo presente las metas que persigo | | | | |
| 5 | Lucho por las cosas hasta el cansancio | | | | |
| 6 | Los obstáculos tienen el poder de entusiasmar me | | | | |
| 7 | Aunque este cansado persisto en un empeño | | | | |
| 8 | Suelo olvidar compromisos estando empeñado en alcanzar una meta en otro asunto | | | | |
| 9 | Soy exigente conmigo mismo acerca de la manera como hago las cosas y su producto final | | | | |
| 10 | Me inclino por actividades que sean interesantes y que desafíen mi capacidad | | | | |
| 11 | Me agrada competir | | | | |
| 12 | Doy más de lo que se me pide en un trabajo | | | | |
| 13 | Cuando doy mi opinión espero que sea tomada en serio | | | | |
| 14 | Busco marcar un rumbo con mis ideas | | | | |
| 15 | Me gusta opinar y guiar en mi punto de vista | | | | |
| 16 | Me inclino por aquellas cosas que me permiten adquirir influencias sobre los asuntos | | | | |
| 17 | Me interesa mantener una buena reputación en lo que hago | | | | |
| 18 | La posición socioeconómica es muy importante para mí | | | | |
| 19 | Mi opinión es muy importante ya que poseo la experiencia requerida | | | | |
| 20 | Me gusta ser la persona que toma la decisión final | | | | |
| 21 | Antes de enviar una propuesta me gusta que discutan los términos conmigo | | | | |
| 22 | Si necesitan de mí que me busquen | | | | |
| 23 | No hay nada más confortante que reconozcan tu trabajo y tu capacidad | | | | |
| 24 | Es necesario que la gente reconozca quien hizo las cosas | | | | |
| 25 | Me gusta pertenecer a un grupo | | | | |
| 26 | Me interesa empatizar con los demás | | | | |
| 27 | Me agrada trabajar en equipo | | | | |
| 28 | Tengo vocación de servicio | | | | |
| 29 | Ofrezco ayuda sin esperar nada a cambio | | | | |
| 30 | Me interesa hacer sentir bien a los demás | | | | |
| 31 | Es muy importante para mí mantener buenas relaciones con los demás | | | | |
| 32 | Me intereso por los problemas de los demás y me gusta hacer algo al respecto | | | | |
| 33 | Estoy pensando cómo mejorar las condiciones de vida de las personas. | | | | |
| 34 | Me agrada trabajar con otros por una causa común | | | | |
| 35 | Me siento cómodo trabajando con más personas | | | | |
| 36 | Cuando tengo que hacer algo solo, busco compañía | | | | |

LOGRO: (Sumar los valores del 1 al 12)
PODER: (Sumar los valores del 12 al 24)
AFILIACIÓN: (Sumar los valores del 25 al 36)

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.9 Futuros líderes de UL

"SER PARTE DE UNA COMPAÑÍA CUYA AMBICIÓN DE CRECIMIENTO ES IGUAL DE IMPORTANTE A LA ATRACCIÓN Y EL DESARROLLO DE SU TALENTO ES APASIONANTE, Y MUCHO MÁS VER LO PRIORITARIO QUE ES INVERTIR EN PROGRAMAS COMO TRAINEES ENFOCADOS EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE NEGOCIO CON DESEOS DE HACER LA DIFERENCIA Y CONSTRUIR UN FUTURO MEJOR."

DETALLES DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO:

El Programa de Futuros Líderes de UL es altamente competitivo. Es crucial que tu solicitud sea una representación precisa y convincente de tu interés y perfil.

Llena tu solicitud con atención, ya que ésta es tu primera oportunidad para dejar una buena impresión.

Tómate tu tiempo para llenarla y asegúrate de responder todas las preguntas. Si seleccionaste continuar, tus respuestas servirán como la base para tu entrevista, así que conserva una copia de tu solicitud y prepárate para hablar a fondo sobre los puntos que compartiste con nosotros.

Si pasas a siguientes etapas del proceso de selección, gerentes senior de nuestro negocio verán tu solicitud, así que asegúrate de que sea precisa y de haber revisado la ortografía.

¿QUÈ BUSCAMOS?:

Personas apasionadas por los retos y que quieran construir un futuro mejor con UL.

Durante nuestro proceso de selección evaluamos rigurosamente a los potenciales candidatos en función de nuestra cultura, ambición y comportamientos de liderazgo.
Queremos que vivas una experiencia única.

FORTALECE CONOCIMIENTOS DE LA CULTURA UL Y ELIGE UN ÁREA:

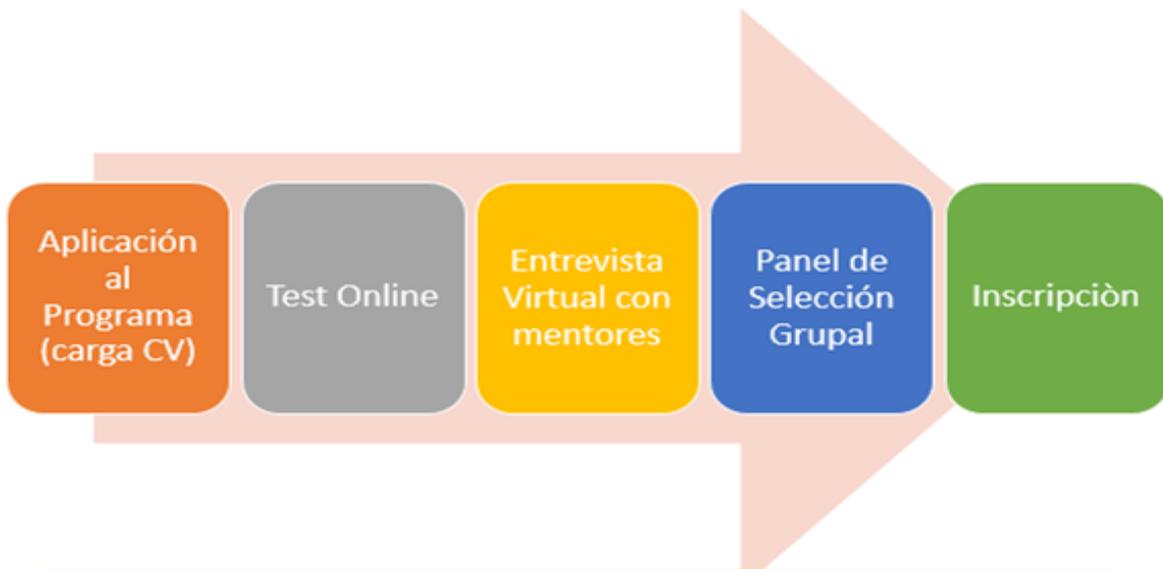
Lo primero que debes hacer es conocer más de la cultura de nuestra compañía (nuestros valores, Misión y Visión) y luego decide la área de trabajo que más te interesa y con la que te sientes identificado (a). UL es una compañía tan amplia que existe varias áreas negocio por las que puedes optar. Si consideras que ésta es una decisión difícil no te preocupes, tendrás la oportunidad de conocer más del negocio durante el Programa.

Independientemente del área que elijas, como Trainee harás parte de un equipo multidisciplinario que trabaja por crear un futuro mejor.

Gráfico 21-5: Programa de futuros líderes de UL.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.9.1 Proceso



1. APLICACIÓN AL PROGRAMA (CARGA CV):

En este recogemos toda la información acerca de ti, tus estudios, tu experiencia en UL y tus motivaciones para unirse a los equipos de negocio de alto rendimiento. Este formulario online te requerirá unos 45 minutos.

2. TEST ONLINE:

Una vez apliques al proceso de Trainees recibirás un test que te tomará aproximadamente 50 minutos completar.

3. ENTREVISTA VIRTUAL:

Nuestro equipo de line manager de talentos te contactará para una entrevista virtual. Será necesario que cuentes experiencias reales dónde hayas puesto en práctica tus comportamientos.

4. PANEL DE SELECCIÓN GRUPAL:

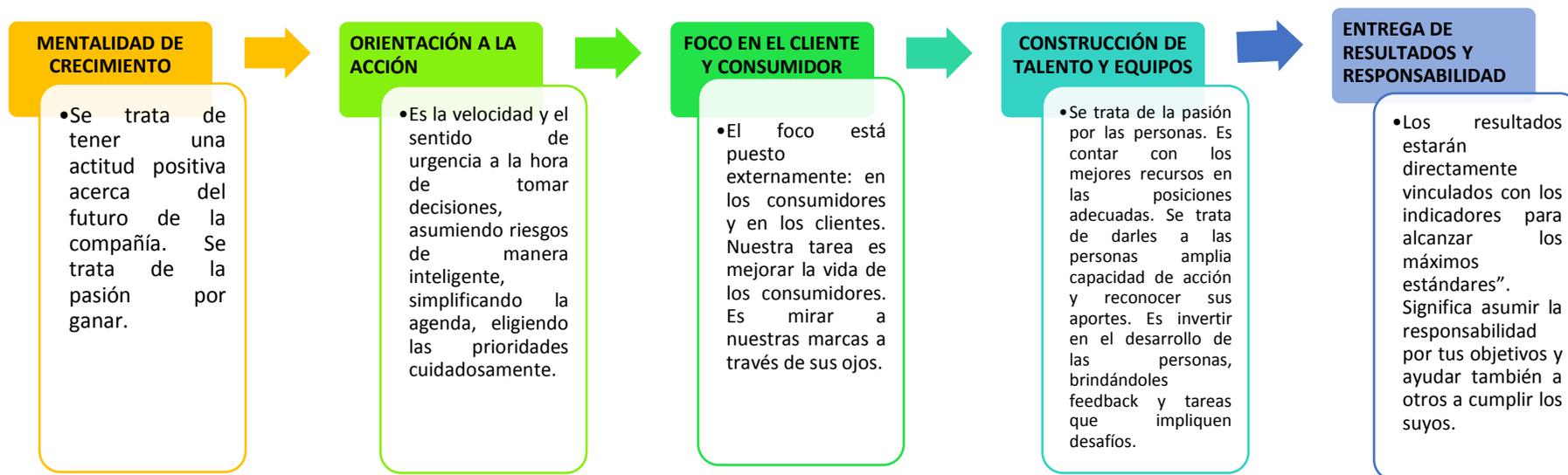
Serás invitado a pasar un día con nosotros en una oficina local de la zonal ruta Oro de UL. Serás evaluado junto a otros candidatos, tendrás que resolver algunos casos de negocio, ejercicios en grupos y deberás realizar algunas presentaciones. Esta es la última fase del proceso, los candidatos elegidos recibirán información sobre la oferta formal en un plazo de 1 a 2 semanas.

Gráfico 22-5: Proceso del programa de futuros líderes de UL.

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.9.2 Estándares de liderazgo:

Antes de postularte al proceso de formación de líderes, debes conocer los principales criterios que utiliza UL para evaluar una solicitud en cada etapa. Estos son nuestros "estándares de liderazgo".



Durante los tres años de desarrollo como Futuro Líder de UL, tu jefe directo evaluará tu rendimiento regularmente y te dará retroalimentación y guía para que aproveches tus fortalezas y desarrolles tus oportunidades de mejora.

Gráfico 23-5: Estándares de liderazgo

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.9.3 Plan de reconocimiento corporativo

Este plan considera la acumulación de stickers, cada vez que el line manager o los reportes directos reconozcan en el colaborador algunos de los factores que se describen a continuación:

| | |
|---|--|
|  | <p>OBJETIVOS DE DESEMPEÑO (PE): El line manager otorga un stickers cuando el colaborador ha logrado cumplir de manera extraordinaria alguno de sus objetivos.</p> |
|  | <p>COMPORTAMIENTO EN NLF: El line manager otorga un stickers cuando el colaborador ha demostrado comportamientos alineados a las competencias, estos serán respaldados con evidencias a través de las tarjetas de reconocimiento entregadas en por el LM (corporativas o de la unidad)</p> |
|  | <p>ACCIONES PDG: El line manager otorga un stickers cuando el colaborador ha demostrado que cumple a tiempo sus acciones planificadas en el plan de desarrollo.</p> |
|  | <p>COACHING EN BASE A MODELO GROW: El line manager otorga un stickers al colaborar por cada 4 sesiones de coaching basadas en el modelo GROW que haya realizado el colaborador.</p> |
|  | <p>FEEDBACK BASADO EN EL MODELO OI+: El line manager otorga un stickers al colaborar por cada 4 sesiones de feedback basado en el modelo OI+ que haya realizado el colaborador.</p> |

Gráfico 24-5: Reconoce a tu colaboradores

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

| | |
|---|--|
|  | <p>LIDERAR CON EL EJEMPLO (EJ): El colaborador otorga un stickers al line manager cuando reconozca al menos uno de los siguientes comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •El LM conoce y se maneja de acuerdo a los comportamientos y competencias detalladas en la matriz de liderazgo NFL. •El LM es embajador de los principios corporativos, principios de gestión y liderazgo de UL. •El LM está completamente comprometido con las practicas NCE. |
|  | <p>EMPODERAR Y HABILITAR (EyH): El colaborador otorga un stickers al line manager cuando reconozca al menos uno de los siguientes comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •El LM conoce y aplica los pasos a tomar para empoderar y habilitar a sus colaboradores. •El LM habilita a sus colaboradores removiendo obstáculos, asegurando información apropiada y recursos disponibles. •El LM se asegura que los colaboradores tengan las habilidades necesarias para tomar nuevas responsabilidades y toma de decisión. |

Gráfico 25-5: Reconoce a tu line manager

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.9.4 Matriz de reconocimiento a colaboradores

| COMPORTAMIENTOS /FACTORES | 3ER Q | | | | | |
|--|--------------|--------|--|--------|--|--|
| PE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO | | | | | | |
| NLF COMPORTAMIENTO EN NLF | | | | | | |
| PDG ACCIONES PDG | | | | | | |
| GROW COACHING EN BASE A MODELO GROW | | | | | | |
| OI+ FEEDBACK BASADO EN EL MODELO OI+ | | | | | | |
| <p>10 STICKERS AL FINALIZAR CADA Q</p> <p><i>(Al menos 1 stickers en tres de los comportamientos /factores.</i></p> <p><i>Al obtener tus stickers comunicarse con el pilas de LDV de tu unidad de negocio, valida tu cartilla, tus evidencias y canjéalas por lo que se detalla a continuación:</i></p> | | | <p>KIT TECNOLÓGICO DE REGALO</p> <p>KIT PLAYERO DE REGALO</p> <p>ALMUERZO PARA 2 PERSONAS</p> <p>TARDE LIBRE</p> | | | |
| AUTORIZADO POR: | | TOTAL: | | FECHA: | | |
| VALIDADO POR: | | TOTAL: | | FECHA: | | |

Gráfico 26-5: Reconocimiento a colaboradores

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.9.5 Matriz de reconocimiento line manager

| COMPORTAMIENTOS /FACTORES | | 3ER Q | | | | | |
|---|----------------------------------|--|--|--------|--|--|--|
|  PE | OBJETIVOS DE DESEMPEÑO | | | | | | |
|  NLF | COMPORTAMIENTO EN NLF | | | | | | |
|  PDG | ACCIONES PDG | | | | | | |
|  GROW | COACHING EN BASE A MODELO GROW | | | | | | |
|  OI+ | FEEDBACK BASADO EN EL MODELO OI+ | | | | | | |
|  EJ | LIDERAR CON EL EJEMPLO | | | | | | |
|  EyH | EMPODERAR Y HABILITAR | | | | | | |
| <p>12 STICKERS AL FINALIZAR CADA Q</p> <p><i>(Al menos 1 stickers en 5 de los comportamientos /factores.</i></p> <p><i>Al obtener tus stickers comunicarse con el pilas de LDV de tu unidad de negocio, valida tu cartilla, tus evidencias y canjéalas por lo que se detalla a continuación:</i></p> | | <p>KIT TECNOLÓGICO DE REGALO</p> <p>KIT PLAYERO DE REGALO</p> <p>ALMUERZO PARA 2 PERSONAS</p> <p>TARDE LIBRE</p> | | | | | |
| AUTORIZADO POR: | | TOTAL: | | FECHA: | | | |
| VALIDADO POR: | | TOTAL: | | FECHA: | | | |

Gráfico 27-5: Reconocimiento line manager

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.9.6 Ejemplo de seguimientos para personal de área de negocio

| | |
|--|---|
|  <h1>Unilever</h1> |  <h1>Unilever</h1> |
| <p>DAR:</p> <p><input type="checkbox"/> COACHING</p> <p><input type="checkbox"/> FEEDBACK</p> | <p>DAR:</p> <p><input type="checkbox"/> MENTORIN</p> <p><input type="checkbox"/> FEEDBACK</p> |
|  <p>De:.....</p> <p>Para:.....</p> <p>Fecha:.....</p> |  <p>De:.....</p> <p>Para:.....</p> <p>Fecha:.....</p> |
| <p>Califica el coaching o feedback recibido:</p> <p> <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 </p> | <p>Califica el mentoring o feedback recibido:</p> <p> <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 </p> |
| <p>DESARROLLAR LÍDERES QUE INSPIREN EXCELENCIA</p> | <p>DESARROLLAR LÍDERES QUE INSPIREN EXCELENCIA</p> |

Gráfico 28-5: Tarjetas de coaching, mentoring y feedback
 Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.10 Herramientas de gestión del talento humano

PROGRESS DEVELOPMENT GUIDE (PDG):

Su función es identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo profesional de forma sistemática, realizando el seguimiento apropiado de la carrera y el plan de desarrollo del empleado. Se trata de una hoja de ruta que se mantiene viva a lo largo del tiempo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (PE):

El propósito de esta herramienta es alinear los objetivos personales y de empresa, gestionar adecuadamente el alto y el bajo rendimiento, crear una relación transparente entre el desempeño y el reconocimiento y establecer un seguimiento transparente de dicho desempeño.

GESTIÓN DEL TALENTO:

Sirve para desplegar el potencial de cada empleado y dar respuesta a los planes de carrera establecidos en el PDG, a fin de que cada persona ocupe el puesto más adecuado en el momento más adecuado.

PLAN DE SUCESIONES:

A través de él, UL asegura la continuidad del negocio, identificando y gestionando proactivamente el talento y cubriendo las posiciones clave en la organización. Todos estos instrumentos son gestionados en UL de manera online, con la finalidad de dar transparencia y visibilidad a los procesos a todos los niveles de la Empresa.

Gráfico 29-5: Gestión del talento humano

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 2016

5.11 Indicador de gestión del modelo de liderazgo organizacional

| INDICADOR | NIVELES |
|--|---|
| PROGRESS DEVELOPMENT GUIDE, PLAN DE DESARROLLO PERSONALIZADO (PDG) | 100% de cumplimiento de PDG |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UN ALTO RENDIMIENTO (PE) | 100% de cumplimiento de PE |
| EVALUACIÓN 360°: LA DIFERENCIA ENTRE CÓMO TE VES Y CÓMO TE VEN | 100% calificación 360° positiva del coach externo |
| COACHING PERSONAL Y PARA EQUIPOS | 100% cumplimiento de objetivos de negocio por parte de los team coaching 100% cumplimiento de objetivos por parte de los coaching ejecutivos de Unilever |
| MENTORING, APLICADO A LOS MEJORES TALENTOS | 31 mentores y 78 mentees a nivel nacional. |
| LA CARRERA INTERNACIONAL, EL GRAN SALTO PARA EL DESARROLLO | 75% de Business Partners promovidos a las agencias a nivel internacional |
| GESTIÓN DEL TALENTO Y PLAN DE SUCESIONES | 90% de líderes promovidos a nuevos cargos |



Gráfico 30-5: Indicador de gestión del talento humano

Elaborado por: Ing. Winner Miranda Moscoso, 20

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede concluir manifestando que:

- UL, en su gestión estratégica organizacional, no cuenta con un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la Generación de Equipos de negocio de Alto Rendimiento para fortalecer las actividades gerenciales, administrativas, de negocio y de los roles y funciones del capital humano laboral.
- Se establece que dentro de la estructura estratégica de UL, y de la Unidad de Talento Humano, no se ha creado el Departamento de Liderazgo de Negocio para formar Equipos de Negocio de Alto Rendimiento, porque se desconocen roles y funciones específicas para las áreas de trabajo de equipos de negocio.
- UL, en su gestión empresarial, no cuenta con la planificación estratégica de dependencias importantes que deben ser las responsables de las áreas de coaching y mentoring, como herramienta operativa para la gestión personal integral del personal, por lo que los equipos de trabajo realizan su actividades sin una matriz de evaluación del desempeño y de reconocimiento de logros.
- UL siendo una empresa líder, no ha considerado las muchas deficiencias que se tiene a nivel de liderazgo empresarial, ya que al tener un mercado contraído se necesita de más presión en los colaboradores asignando tareas que no estaban escritas en sus manuales de funciones, lo que genera confusión y desenfoque en sus sitios de trabajo con Distribuidores, Fuerzas de Ventas secundarias, y estas debilidades se debe a que en la empresa no se Diseñado un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la Generación de Equipos de Alto Rendimiento para la Zonal Rutas Oro,
- El liderazgo que actualmente tienen los Ejecutivos de Distribuidores, Área de Trade Marketing y Ventas de UL, no satisface la consecución de equipos de altos rendimiento para mantener estables los resultados corporativos cuando existe crisis de mercado

comercial y de negocio, lo cual genera desmotivación en los colaboradores por tener el temor a ser despedido por sus bajos resultados.

- La poca gestión de liderazgo que tiene UL, no cuenta con programas transformacionales para implantar un sistema integrado de lineamientos y patrones integrados de comportamiento para enfrentar las crisis que presenta el mercado.

RECOMENDACIONES

Se puede precisar en las recomendaciones que todas las deficiencias establecidas en la investigación, deben ser corregidas de inmediato por los Directivos de UL, en especial la Zona Rutas Oro, para que se mantenga con resultados positivos en épocas estables y en crisis de mercado, para el logro de este fin se plantean las siguientes recomendaciones:

- Que UL, implemente a su gestión estratégica empresarial, la ejecución del Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la Generación de Equipos de Negocio de Alto Rendimiento, con la finalidad de que se dirija al talento humano laboral a la consecución de metas corporativas en función de los indicadores de calidad que tiene la empresa.
- Es necesario que en la estructura estratégica de UL y de la Unidad de Talento Humano, cree el Departamento de Liderazgo de Negocio para formar Equipos de Negocio de Alto Rendimiento, y que la estructura diseñada en el Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional, se la aplique para que la gestión personal integral de los equipos de trabajo conozcan sus roles y funciones específicas para mantener el mercado y buscar soluciones óptimas en épocas de crisis.
- Que UL Zonal Rutas Oro, ejecute el diseño de planificación estratégica de dos dependencias importantes que son el eje direccionador y dinamizador responsables de las áreas de coaching y mentoring, que son herramientas operativas de los equipos de trabajo, quienes realizarán sus actividades bajo un estándar de calidad en liderazgo, en las que se trabajará en función de: una mentalidad de crecimiento, orientados a la acción, ser foco en el cliente consumidor, ser constructor de talentos y equipos, y entrega de resultados y responsabilidad; estándar que será evaluado mediante la matriz de evaluación para los equipos de alto rendimiento.
- Considerando que en el Diseño del Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la Generación de Equipos de Negocio de Alto Rendimiento, contiene la elaboración de las Matrices de: Gestión Estratégica, de objetivos SMART, y de Gestión de Liderazgo, contenidas, establecidas y definidas en el modelo de gestión, deben ser aplicadas para

evitar las improvisaciones en las áreas de trabajo, ya que, teniendo líderes y no solamente simple colaboradores, inspiran confianza a los Líderes Corporativos de Middle Américas UL.

- El modelo de Liderazgo Organizacional, generará excelentes resultados y empoderamiento de los equipos de trabajo, con la aplicación del Plan de Reconocimiento Corporativo que se anexa a este diseño para que el talento humano laboral se enfoquen en alcanzar sus objetivos SMART cumplimiento con los KPIs del Negocio y la generación de planes de carrera profesional y empresarial.
- Se recomienda poner mucho foco en el “QUE” y el “COMO”, para fines prácticos el “QUE” representa los objetivos empresariales y valores corporativos de UL y el “COMO” representa los Objetivos SMART que desarrollan cada una de sus habilidades (Skills) para una área de trabajo específica.

BIBLIOGRAFÍA

AHUMADA, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizajes organizacionales*. Santiago de Chile: Ed. Universitarias de Valparaíso.

AKTOUF, O. (1998). *La Administración: Entre tradición y renovación*. (2ª Ed.). Cali: Artes Gráficas Univallle.

ALBI, E., GONZÁLEZ, J.M., & GUILLEN, L. (1997). *Gestión pública: fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel Economía.

ÁLVAREZ, M. (2007). *El liderazgo y la construcción del modelo de dirección y gestión transformacional*. Bogotá: Fundación Universitaria Luis Amigo.

BOLAND, L. (2005). *Making community leadership real*. London: ITNET.

CASTRILLÓN, D. (2011). *Del líder al humano en la organización. Pensamiento y gestión*. México: ISTECA.

CENTENO, M. (2012). *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*. Bogotá. Universidad EAN.

CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.). Bogotá: Editorial McGraw Hill.

CHIAVENATO, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. (4ª Ed.). Bogotá: Editorial McGraw Hill.

DAVIS, K. & NEWSTROM, J.W. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo y el Comportamiento organizacional*. (10ª Ed.). México: Mc Graw-Hill.

DEL CASTILLO, M. (1992). *El administrador y su entorno dentro de la administración*. (19ª Ed.). México: Grupo Noriega Editores.

DIXON, N. (2001). *Aprendiendo atreves das fronteiras organizacionais. En Aprendizagem organizacional e organizaçao de aprendizagem*. Sao Paulo: Editorial Atlas.

FLOWERS, R & WADDELL, D. (2004). *Community leadership development handbook. Belonging*. Sydney, Australia: Centre for popular education.

GAYNOR, E. (2003). *Cambio organizacional y desarrollo organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lopera.

GARCÍA, O. (2006). *La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional*. Sao Paulo: Pensamiento y Gestión.

GARDNER, W. & AVOLIO, B. (1998). *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective*. Boston: Academy of Management Review.

GAVENTA, J. (2004). *Representation, Community Leadership and Participation: Citizen Involvement in Neighbourhood Renewal and Local Governance*. Brighton: Institute of Development Studies.

GELVAN, S. (2007). *Liderazgo y formación de líderes*. Buenos Aires: REMO.

GIBERSON, D., & RESICK, C. (2005). *Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations*. Cambridge: Journal of Applied Psychology.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J., & DONNELLY, J. (2001). *Las Organizaciones*. (8ª Ed.). México: Editorial McGraw Hill.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J., DONNELLY, J., & KONOPASKE, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. (12ª Ed.). México: Editorial McGraw Hill.

HAZY, J.K, GOLDSTEIN, J.A, & LICHTENSTEIN, B.B. (2007). *Complex Systems Leadership Theory. New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*. Mansfield, MA, USA: Isce.

HUGHES, R., GINNETT, R., & CURPHY, G. (2007). *Liderazgo*. (5ª Ed.). India: McGraw-Hill

IVANCEVICH, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª Ed.). México: Editorial McGraw Hill.

JORBER, D., & FAHY, J. (2007). *Fundamentos del Marketing*. (2ª Ed.). España: Editorial McGraw Hill.

JUÁREZ, F Y CONTRERAS, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Académica Española.

KOONTZ, H., & WEINRICH, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. (2ª Ed.). México: Editorial McGraw Hill.

LIPPITT, R., & WHITE, R. (1960). *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry*. Nueva York: Harper and Row.

LUSSIER, R. & CHRISTOPHER, F. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning.

MAQUERA, J. (2011). *Liderazgo transformacional un acercamiento al liderazgo de servicio propuesta de un modelo centrado en principios*. Lima, Perú: Iglesia Adventista. CIDEA.

NEWSTROM, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (12ª Ed.). México: Editorial McGraw Hill.

OHMAE, K. (1982). *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill interamericana.

RAMACHANDRAN, A. (1988). *Community Leadership and Self-help Housing*. Nairobi: United Nations Centre for Human Settlements.

RODRÍGUEZ, D. (2001). *Cultura Organizacional y cultura latinoamericana. Gestión organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

SANDOVAL, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias Económico administrativas*. México:

SÁNCHEZ, J. (2002). *Psicología de los grupos*. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.

SCHEIN, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Joseey Bass.

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

1. ¿Considera que la planificación estratégica de la gestión de liderazgo organizacional de Unilever se puede implementar a todas las áreas de la empresa? ¿Por qué?
2. ¿La dirección lidera el cambio en la organización? ¿Cómo?
3. ¿La organización es lo suficientemente flexible para adaptarse a estos tiempos de cambio? ¿Por qué?
4. ¿Existe la igualdad de oportunidades en la organización? ¿Por qué?
5. ¿Qué medidas de conciliación se podrían aplicar a la organización sin afectar a la organización del trabajo?
6. ¿Consideras que la organización pone los medios necesarios para que las personas participen? ¿Por qué?
7. ¿Se trabaja en equipo en la organización?
8. ¿Qué mejoraría del trabajo en equipo en la organización?
9. ¿Confías en la estrategia y los objetivos definidos por la dirección general de Unilever? ¿Por qué?

ANEXO B: CUESTIONARIO PARA COLABORADORES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA



Buenos (as) días/ tardes soy estudiante de postgrado, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC). Le solicito de la manera más comedida me conceda unos 10 minutos de su valioso tiempo para responder a esta encuesta. Se trata de una ENCUESTA ANONIMA, para conocer la incidencia de estas variables que tratare en mi investigación con fines académicos. Le ruego la máxima sinceridad. Todos los datos que nos proporcione serán tratados con la máxima reserva. De antemano agradezco su VALIOSA COLABORACION.

Sírvase marcar con una x la(as) respuestas elegida(s)

A) GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LIDERAZGO

1. ¿Comparte usted la misión, visión, políticas, principios y valores de la empresa?
SI
NO
2. ¿Unilever proporciona suficiente información sobre los planes y objetivos corporativos?
SI
NO
A VECES
3. ¿La comunicación entre la dirección y el resto de equipos de negocio de la zonal ruta ORO se produce con fluidez?
SI
NO
A VECES
4. ¿Conoce usted si la alta gerencia de Unilever cuentan en la actualidad con estrategias y planes de gestión de equipos de negocio que son primordiales para el futuro empresarial de la Organización?
SI
NO
5. ¿En Unilever fomenta la formación y capacitación de líderes para su área de negocio?
SI
NO
A VECES
6. ¿Está dispuesto usted a formar parte de un proceso de gestión de liderazgo para formar equipos de negocio de alto rendimiento?
SI
NO

B) EQUIPOS DE NEGOCIO

1. LIDERAZGO

1.1 ¿Existe la confianza necesaria por parte de los directivos del área de negocio hacia sus colaboradores?

| | |
|--------------|--------------------------|
| SIEMPRE | <input type="checkbox"/> |
| CASI SIEMPRE | <input type="checkbox"/> |
| A VECES | <input type="checkbox"/> |
| REGULARMENTE | <input type="checkbox"/> |
| NUNCA | <input type="checkbox"/> |

1.2 ¿Los trabajadores desarrollan su creatividad y se sienten libres de proponer ideas a sus superiores?

| | |
|--------------|--------------------------|
| SIEMPRE | <input type="checkbox"/> |
| CASI SIEMPRE | <input type="checkbox"/> |
| A VECES | <input type="checkbox"/> |
| REGULARMENTE | <input type="checkbox"/> |
| NUNCA | <input type="checkbox"/> |

2. MOTIVACIÓN

2.1 ¿Los directivos de Unilever delegan adecuadamente y animan a su equipo a asumir responsabilidades?

| | |
|--------------|--------------------------|
| SIEMPRE | <input type="checkbox"/> |
| CASI SIEMPRE | <input type="checkbox"/> |
| A VECES | <input type="checkbox"/> |
| REGULARMENTE | <input type="checkbox"/> |
| NUNCA | <input type="checkbox"/> |

2.2 ¿Unilever ofrece buenas expectativas de desarrollo profesional?

| | |
|---------|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |
| A VECES | <input type="checkbox"/> |

2.3 ¿La empresa desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador?

| | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

3. TOMA DE DECISIONES

3.1 ¿A qué nivel jerárquico se toman las decisiones de la unidad de negocio?

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| A NIVEL GERENCIAL | <input type="checkbox"/> |
| A NIVEL DE DIRECTIVOS | <input type="checkbox"/> |
| A NIVEL DEPARTAMENTAL | <input type="checkbox"/> |
| A NIVEL DE EQUIPOS DE TRABAJO | <input type="checkbox"/> |
| A NIVEL ORGANIZACIONAL | <input type="checkbox"/> |

4. METAS ORGANIZACIONALES

4.1 ¿Cuánta resistencia existe por parte de los colaboradores de Unilever para el lograr las metas corporativas?

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| NINGUNA RESISTENCIA | <input type="checkbox"/> |
| POCA RESISTENCIA | <input type="checkbox"/> |
| RESISTENCIA OCASIONAL | <input type="checkbox"/> |
| RESISTENCIA MODERADA | <input type="checkbox"/> |
| RESISTENCIA FUERTE | <input type="checkbox"/> |

5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

5.1 ¿Se supervisan, evalúan y apoyan todas las tareas asignadas al colaborador?

| | |
|---------|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |
| A VECES | <input type="checkbox"/> |

ANEXO C: RECONOCIMIENTOS POR LOGRO DE RESULTADOS



