



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACION DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**LIDERAZGO ÁGIL COMO ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA ORBIT V&T C.A.**

AUTORA: Abg. Analys Alvarado.

Tutora: Msc. Marvelys Gallardo

Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias
Administrativas, Mención Gerencia General.

Maturin, Junio 2024

ACTA DE PRESENTACION

ACTA DE APROBACIÓN

LIDERAZGO ÁGIL COMO ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN EN LA EMPRESA ORBIT V&T C.A.

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente

Msc. Marvelys Galardo
Tutor Académico

Dra. Coivira Garcia
Jurado Principal
Msc. Alejandro Quinte
Jurado Principal

Junio 2024

ACTA DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 1634

Nosotros, Marvelys Gallardo, Omaira García y Alejandro Zarate, Cédulas de Identidad números, 9.897.054, 4.038.427 y 8.377.890 respectivamente; integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado "LIDERAZGO ÁGIL COMO ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA ORBIT V&T C.A.", presentado por la Abogada Anahys Alvarado Machado, con Cédula de Identidad N° 16.366.872, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención GERENCIA GENERAL, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado a la postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 2:00 pm, en el aula A-2 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo de la postulante, el jurado decidió aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por la autora, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín, el día jueves trece de junio del año dos mil veinticuatro.

JURADO EXAMINADOR:

Prof. Marvelys Gallardo (Tutora)

Prof. Omaira García (Jurado)

Prof. Alejandro Zarate (Jurado)

Coordinador del Programa de Postgrado
Prof. Guillermo Carreño



(Handwritten signatures of the jury members and the coordinator)
Firma y sello

DEDICATORIA

Para Jim Alejandro Díaz Alvarado, con todo mi amor, con el firme propósito enseñarte a alcanzar todo lo que te propongas y termines todos tus proyectos.



AGRADECIMIENTO

Este camino lo comencé de la mano de nuestro Dios, reconociendo la incapacidad de alcanzar las metas por nuestros propios medios, puse todo en tus manos amado Padre. Hoy para tu gloria puedo decir que hemos terminado.

A todas aquellas personas que formaron parte de este proceso de formación, especialmente a mi Familia.

A mis profesores y a la UDO, por brindarnos los espacios para crecer profesionalmente.

A ti Vida...

INDICE

ACTA DE PRESENTACION	ii
ACTA DE APROBACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
INDICE DE FIGURA	ix
INDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	5
EL PROBLEMA	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
CAPITULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.2 BASAMENTO TEÓRICO.....	17
2.3 METODOLOGÍAS ÁGILES.....	25
2.3.1 Liderazgo Ágil	25
2.3.2 Principios de las Metodologías Ágiles	32
2.4 BASES LEGALES	39
2.5 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:	41
2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	41
2.7 ENTORNO ORGANIZACIONAL ORBIT V&T C.A.:.....	44
2.7.1 cuando fue creada y cómo nace.	44
2.7.2 Fin o propósito básico, alcance operacional.	44
2.7.3 Misión.....	45
2.7.4 Visión	45
2.7.5 Organigrama	46
2.7.6 Ubicación	47
CAPITULO III	48
MARCO METODOLÓGICO	48
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	48
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	49

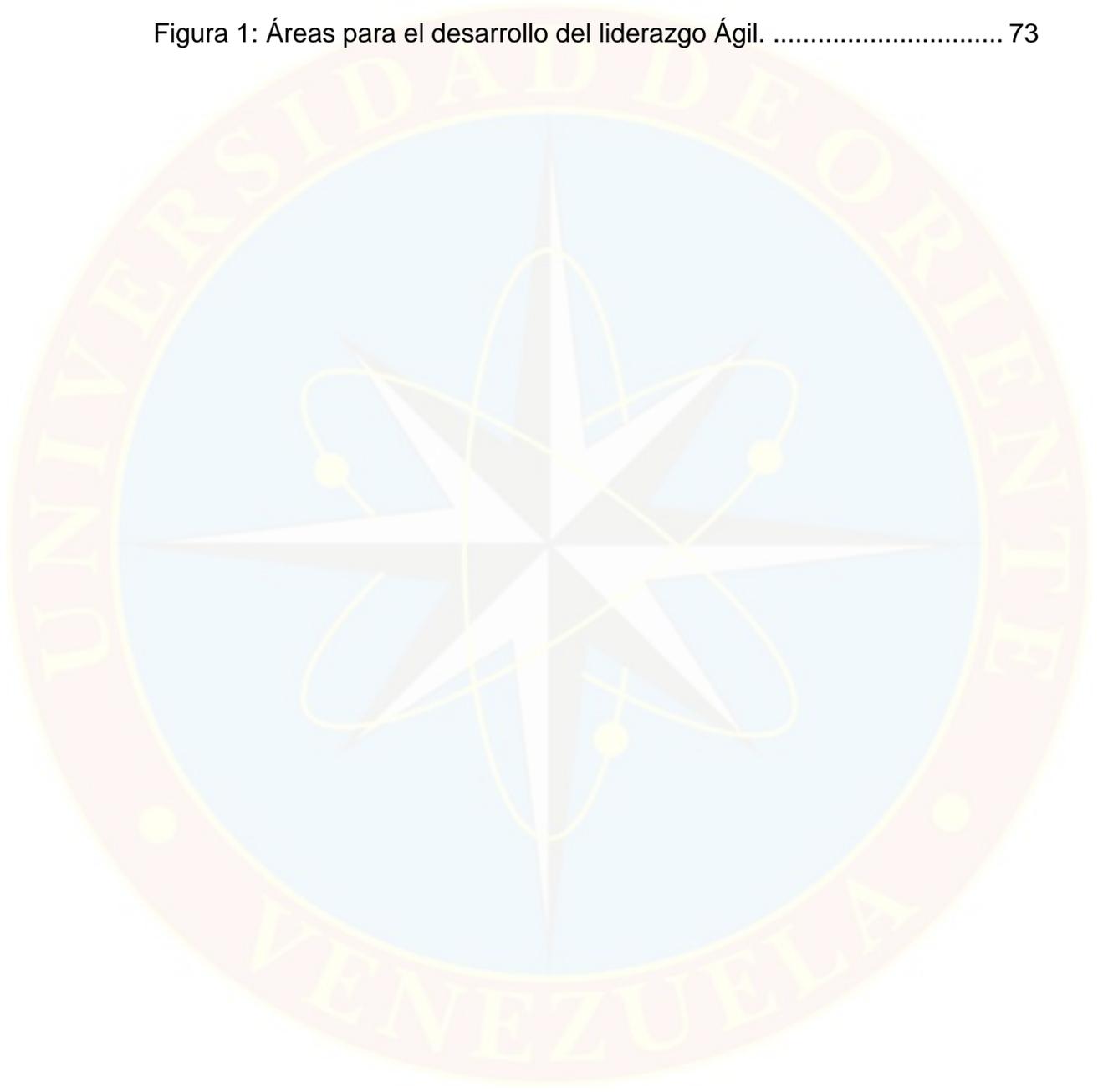
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	50
3.5 POBLACIÓN.....	50
3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	51
3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	52
3.7.1 Validez	52
3.7.2 Confiabilidad	52
CAPITULO IV	54
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS.....	54
CAPITULO V	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1 CONCLUSIONES.....	68
5.2 RECOMENDACIONES	69
CAPITULO VI	70
PROPUESTA.....	70
6.1 PRESENTACIÓN	70
6.2 OBJETIVO PRINCIPAL DE LA PROPUESTA.....	71
6.3 DISEÑO DE LÍNEAS DE ACCIÓN	71
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS.....	83
HOJAS DE METADATOS.....	90

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Dimensión Liderazgo.....	54
CUADRO 2. Dimensión Relación de Trabajo.	56
CUADRO 3. Dimensión Productividad.....	57
CUADRO 4. Dimensión Toma de decisiones.	58
CUADRO 5. Dimensión Identidad Corporativa.	59
CUADRO 6. Dimensión Estado de Incertidumbre.	61
CUADRO 7. Dimensión Autogestión en el trabajo.....	62
CUADRO 8. Dimensión Motivación.	63
CUADRO 9. Dimensión Conocimiento.	64
CUADRO 10.	65
¿Qué acciones se deben considerar para mejoras en la gestión del líder?	65

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Áreas para el desarrollo del liderazgo Ágil. 73



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valoración interna de las variables estudiadas.(Matriz Interna)..	66
Tabla 2. Acción 1: Transformación del ADN Organizacional.	74
Tabla 3. Acción 2: Apertura al Liderazgo transformador.....	75
Tabla 4. Acción3: Educación para desarrollo de la mentalidad ágil.....	76
Tabla 5. Acción 4: Comunicación cara a cara en corto tiempos.	77
Tabla 6. Acción 5: Desarrollo del trabajo bajo principios de sostenibilidad.	78
Tabla 7. Acción 6: Mejora continua frente a los cambios.....	79





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACION DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCION GERENCIA GENERAL**

**LIDERAZGO ÁGIL COMO ALTERNATIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA ORBIT V&T C.A.**

Autora: Abg. Analys Alvarado

Tutora: Msc. Marvelys Gallardo

Junio, 2024

RESUMEN

Las metodologías ágiles hacen su aparición en la gestión de las organizaciones a través de la instalación de software construidos sobre la base de doce (12) principios que agrupan información para el desarrollo de procesos de gestión rápida y oportuna, se acompaña con el surgimiento de la mentalidad ágil por parte de quienes son responsables de dirigirlas. En este sentido, el objetivo de este trabajo de investigación es proponer el Liderazgo ágil como alternativa para el fortalecimiento de la gestión en la empresa ORBIT V&T, C.A. Presentando como objetivos específicos Identificar el estilo de liderazgo que prevalece en la empresa, destacar los elementos del contexto organizacional que favorecen al liderazgo ágil, precisar las áreas del proceso de gestión que requieren ser fortalecidas para el desarrollo del liderazgo ágil, presentar las líneas de acción para impulsar el liderazgo ágil en la empresa. La investigación es de campo, de diseño no experimental, bajo un nivel descriptivo, utilizando la técnica del cuestionario para el acercamiento a la realidad en estudio, validado por la aplicación del índice de alfa de cron Bach. Los resultados permiten concluir que en el desarrollo del liderazgo ágil, es importante considerar la estructura del ADN organizacional a fin de trabajar la cultura del liderazgo hacia una visión transformadora: valorando el aprendizaje en procura de hacerse de la mentalidad ágil, la comunicación cara a cara, la ejecución del trabajo bajo principios sostenibles y mejora continua.

Palabras Claves: Metodología Ágiles, Liderazgo, Cultura Organizacional, Mentalidad Ágil.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los cambios disruptivos forman parte del diario vivir de las organizaciones, como consecuencia de la globalización empresarial, la demanda cada vez mayor de una mejor prestación de servicios y productos cada vez más sofisticados y de mejor calidad por parte de los clientes, aunado a este elemento, nos encontramos en la era digital, la cual avanza a pasos agigantados, y de crecimiento exponencial, efecto que incide significativamente en este contexto. Por su parte, se encuentra la competencia con un portafolio de estrategias que se van convirtiendo en una amenaza potencial para el desempeño de las organizaciones.

Ante la constante necesidad de evolucionar para permanecer competitivos en el mercado, las organizaciones constantemente crean estrategias que permitan lograr diferenciación en sus clientes y competidores, el aumento de las ganancias y la generación de eficiencia y productividad en su operación, de modo que faculten el aumento del desempeño empresarial y la competitividad (Filson, 2018), y para lograrlo, hace necesario enfocar su atención en la búsqueda de líderes con capacidades y competencias diferenciales que adopten e implementen el cambio constante y rápido, con el fin de lograr un desempeño favorable que aporte a sus objetivos.

En complemento a lo dicho, es importante mencionar que la gerencia tradicional desarrollada en algunas organizaciones ha demostrado, con el paso del tiempo, que muchas prácticas requieren un cambio radical por la velocidad del entorno y la alta demanda de implementación de nuevos sistemas de información.

Derivadas de esta necesidad, en el campo tecnológico, surgieron las metodologías ágiles y con ellas múltiples marcos de referencia (*frameworks*) que sugerían cómo implementar proyectos ágiles que tuvieran como premisas la toma de decisiones rápidas, el empoderamiento, el liderazgo efectivo, la participación activa y la determinación de roles específicos con responsabilidades definidas, todas ellas de trabajo unificado, a modo de engranaje completo que permite generar valor en el corto plazo, manteniendo y conservando una visión del plazo mediano y largo.

Los esquemas de trabajo ágiles sugieren hacer entregas permanentes y periódicas conservando la cadena que permita medir el resultado colectivo e individual, aceptando ambas participaciones y teniendo como premisa fundamental la detección de fallos de forma temprana, con el fin de ajustarlos en el menor tiempo posible y no recurrir en pérdidas de tiempo y esfuerzos susceptibles que se traduzcan en detrimentos económicos y de tiempo, haciéndola vulnerable ante sus competidores y generando un potencial riesgo por la pérdida de clientes (Díaz y Xiaotao, 2018).

La incorporación de las metodologías ágiles en la tecnología de las organizaciones ha mostrado éxito en la consecución de resultados en tiempos cortos. Estas metodologías, aplicadas específicamente en el desarrollo de software, son un ejemplo claro y contundente del potencial que hay si se decide incorporarlas en el hacer de las organizaciones.

Implementar estos marcos de trabajo en una organización implica asumir retos y compromisos que se tienen que probar de forma permanente y requieren el fortalecimiento de capacidades de liderazgo efectivas que permitan asegurar la alineación, la motivación y promuevan la

construcción y entrega de resultados constantes, efectivos y eficientes. Esta forma de trabajo debe estar apalancada en una capacidad de liderazgo persuasivo en la que el método de liderazgo esté enfocado en el apoyo completo y permanente, es necesario sembrar en cada miembro del equipo de trabajo la competencia de la toma de decisiones para empezar a generar cambios a favor de los objetivos de las diferentes áreas funcionales y, sobre todo, se mantenga el enfoque sobre los objetivos propuestos (Baker y Thomas, 2007).

Bajo este esquema de liderazgo; los líderes se convierten en facilitadores y acompañantes permanentes en el proceso de maduración de sus equipos de trabajo, orientándolos al resultado continuo y apuntando a la generación de valor y a los resultados positivos para sus organizaciones.

En el desarrollo del presente proyecto de investigación se contemplaron hasta ahora dos (2) capítulos, que se describen a continuación:

Capítulo I. El Problema: En este capítulo se presenta el problema inicial que da sentido a la investigación, partiendo de indicadores y estadísticas que proporcionan una base sólida sobre la cual sustentarse. Luego, en función al problema planteado, se desarrollan los objetivos (General y Específicos), que deben ser resueltos al finalizar el desarrollo del trabajo. La información de este capítulo se completa con la justificación, y la delimitación.

Capítulo II. Marco Teórico: En este capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos sobre los cuales se apoyará la investigación, iniciando con antecedentes de investigaciones de otros autores relacionados con el

problema planteado, para luego enfocarse en los conceptos de liderazgo y sus diferentes tipos, así como también a la explicación de las metodologías ágiles fundamentado en sus principios, en la definición del liderazgo ágil, y el contexto de los nuevos de negocios, para culminar con una operacionalización de variables, y definición de términos.

Capítulo III. Marco Metodológico: se esboza, los aspectos de la investigación mostrando una naturaleza cuantitativa, un tipo de investigación de campo, su nivel será descriptivo y su diseño experimental. En relación a la población y su muestra será, de con 09 trabajadores de la organización, para su validez será con un panel de expertos y finalmente el análisis estadístico dará la confiabilidad a la investigación.

Capítulo IV. Análisis y presentación de los datos: Presenta bajo la referencia de la estadística descriptiva los datos recopilados, en tablas con análisis cuantitativo y cualitativo.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones; se refieren los hallazgos relevantes de la investigación, ajustados a los objetivos de investigación. De igual forma, se refieren recomendaciones de forma general que faciliten el desarrollo de la propuesta diseñada.

Capítulo VI. Propuesta. Es el desarrollo de las líneas de acción para lograr el liderazgo ágil en la organización en estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El avance de la tecnología, ha generado el crecimiento del dinamismo social experimentado desde hace unas décadas, ha impactado la forma de vida, ya que, el ser humano se ha vuelto más demandante en cuanto a la satisfacción de sus necesidades y los servicios que va requiriendo, busca comodidades que le permitan un pleno desarrollo de su personalidad. De esta forma se van levantando obstáculos para quienes están en la responsabilidad de afrontar la demanda de esos cambios sociales.

Las organizaciones no escapan de esta realidad, influenciadas por los comportamientos del personal que se desenvuelve dentro de ellas, van experimentando de primera mano la difícil pero necesaria decisión de cambiar y evolucionar, con el firme propósito de permanecer competitivas. Le corresponde ya a la gerencia, la toma de decisiones que le permitan lograr esos cambios radicales, enfocados en ofrecer una distinción de sus productos, bienes y servicios ante sus competidores.

La creación de estrategias orientadas para lograr esos cambios, viene de líderes que se han levantado conforme a premisas igualmente concebidas en tiempos diferentes a los actuales, donde la tecnología no tenía el revestimiento de *vital*, para el pleno desarrollo de las necesidades humanas, como lo ha adquirido en la actualidad,

El liderazgo tradicional, ha permitido desarrollar avances en cuanto a las necesidades organizacionales enfocadas en mantener un desempeño competitivo, en lograr alcanzar los niveles de producción, pero ¿ha ido a la par del desarrollo de esas nuevas necesidades que el ser humano requiere producto del avance tecnológico?

Son estas bases, las que conllevan a desarrollar nuevas metodologías que estén orientadas al cambio social y el avance de la tecnología, las cuales permitan crear pautas que marquen un liderazgo que evolucione junto con la sociedad. Permitiendo así que las organizaciones estén direccionadas, por gerentes dotados de herramientas que los motiven a lograr el nivel de exigencia que el ser humano necesita.

Como consecuencia de estos avances tecnológicos, se han venido desarrollando una serie de metodologías ágiles, así como distintos marcos de trabajo, que se enfocan en crear proyectos que proponen la toma de decisiones rápidas, el empoderamiento, el liderazgo efectivo, la participación activa y la determinación de roles específicos con responsabilidades definidas, todas ellas de trabajo unificado, a modo de engranaje completo que permite generar valor en el corto plazo, manteniendo y conservando una visión del plazo mediano y largo.

En este contexto, se muestra a Orbit V&T C.A., como una organización que se especializa en el uso de alta tecnología para dar solución a los problemas de vibraciones, monitoreo por condición y protección, para turbo maquinaria y sistemas eléctricos, en la prestación de servicios petroleros a nivel nacional e internacional. Todo ello aplicando estándares internacionales; aunados a la responsabilidad social que presenta además de contar con la presencia de un talento humano altamente capacitado en las

funciones que desempeñan. Sin embargo, frente a esta tecnología de vanguardia, la gerencia se caracteriza por un liderazgo convencional, que no está dotado de herramientas, orientadas a la satisfacción rápida de las necesidades organizacionales, dentro de sus departamentos, se logra observar un retardo en la toma de decisiones, que no permite una actualización funcional, impidiendo y limitando la ejecución de actividades destinadas al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Esta realidad es la que impulsa adentrarse en conocer las orientaciones que pueden marcar el desempeño de un líder ágil, descubriendo sus características dentro de los espacios organizaciones de Orbit V&T C.A., En este sentido, interesa destacar categorías de análisis que permitan identificar las cualidades de un líder ágil y subrayar cuales son las características potenciadoras, de este estilo de liderazgo, que emergen de las estructura y forma de operar dentro de la organización.

Con base a lo anteriormente establecido, surgen una serie de interrogantes de investigación que guían el curso de la misma:

¿Cuáles son las características que identifican a un líder ágil? ¿Cuáles son elementos presentes en la cultura organizacional de Orbit V&T C.A., potenciadores del liderazgo ágil? ¿Mostrar las dimensiones del liderazgo ágil que se suceden en el contexto de la organización bajo objeto de estudio?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se describen el objetivo general y los objetivos específicos, siendo estos últimos los que sustentan y afianzan la

investigación para cumplir con el objetivo general de forma sistemática y metodológica.

1.2.1 Objetivo General

Proponer líneas de acción para el desarrollo del liderazgo ágil como alternativa para el fortalecimiento de la gestión en la empresa Orbit V&T C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar el estilo de liderazgo que prevalece en la empresa Orbit V&T C.A.
2. Destacar los elementos del contexto organizacional que favorecen al liderazgo ágil.
3. Precisar las áreas del proceso de gestión que requieren ser fortalecidas para el desarrollo del liderazgo ágil.
4. Presentar las líneas de acción para impulsar el liderazgo ágil en la empresa Orbit V&T C.A

1.3 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el dinamismo y los tiempos de incertidumbre que se viven en el entorno empresarial, los marcos de trabajo ágil son completamente flexibles y promueven la toma constante de decisiones, la flexibilidad, el cambio y la innovación. Se crea la necesidad de analizar detalladamente las ventajas de la incorporación de este marco de trabajo en todas sus áreas, para investigar cómo el liderazgo de sus equipos de trabajo puede marcar una transformación positiva en el desempeño total de la organización Orbit V&T C.A.

Esto lleva a pensar que los líderes deben estar en la capacidad de afrontar cambios continuos a través del desarrollo de las fortalezas del liderazgo ágil que permitan promover la mejora continua, delegando responsabilidades soportables en sus equipos de trabajo y convirtiéndose en impulsores, patrocinadores y defensores de las diferentes iniciativas organizacionales, enfocados hacia una generación de valor que permita lograr la consecución de resultados positivos en el plazo corto y el mediano.

Este estudio permitirá mostrar el papel del líder en la promoción de las capacidades en sus equipos de trabajo, la adaptación a una nueva forma de hacerlo y la generación de cambio para evidenciar mejores resultados en el desempeño completo de las organizaciones; dejando con ello una construcción de base teórica que permita mostrar las categorías de análisis para vislumbrar el comportamiento de un líder ágil.

De igual forma, bajo la metodología de comparación y contrastación se hará la identificación de los elementos necesarios para el impulso del liderazgo ágil dentro de la organización Orbit V&T C.A.

En el contexto de lo social, la investigación deja una información fundamental que puede ser revisada, por actores interesados, líderes, gerentes, jefes, supervisores, que deseen emprender un cambio en la forma de dirigir a los equipos de trabajo, hacia horizontes más productivos y competitivos.

En el área científica y del conocimiento la investigación se orienta sobre patrones de la información novedosa en dos áreas del saber que se encuentran en insipiente exploración, como lo es el de la metodología ágiles y el liderazgo ágil.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de las características del liderazgo ágil, para desarrollar la propuesta de este estilo de líder; se va a realizar revisando el esquema de gerencia y forma de trabajo que es ejecutada por los líderes o gerentes de la empresa Orbit V&T C.A.

La profundización de liderazgo ágil se hará por el estudio de las metodologías ágiles propuesta por los autores Sutherland (1993) (Scrum), Moe, Dingsoyr, Nerur

La empresa Orbit V&T C.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Puerto La Cruz, Avenida Octavio Camejo, Conjunto Residencial Casa Sol, Torre A, Piso 5, Apto 55-A.

El tiempo estimado para la recolección y análisis de los datos fue durante el transcurso del año 2023.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes de la investigación, Representan los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema objeto de investigación y que guardan vinculación con el problema en estudio, permitiendo al investigador, precisar y delimitar el objeto de estudio y por consiguiente los propósitos de la investigación.

En ese sentido, Tamayo Y Tamayo (1999), refieren que con los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación, buscando aprovechar las teorías existentes sobre el problema con el fin de estructurar el marco metodológico.

Es importante señalar, la escasa información específica en el tema sobre liderazgo ágil en Venezuela, no obstante, contextos asociados al mismo y que establecen relevancia significativa asociada al tópico investigativo, nos conduce a proyectar algunos de ellos, en ese sentido mencionaremos la investigación de:

La autora Olga Lucia Calderón Martínez (2020), titulada: **Implementación de una Metodología Ágil en la gestión de proyectos de software para el área de Cib Ingeniería De BBVA Colombia**, Universidad EAN. Facultad de Ingeniería. Bogotá, Colombia. Esta investigación, busca

implementar la metodología ágil Scrum, orientada a las personas del equipo SD COMEX del área de CIB ingeniería del grupo BBVA COLOMBIA, en la gestión y desarrollo de los proyectos de software. La nueva era digital de la banca financiera conlleva a que BBVA adopte en el 2014 las metodologías ágiles, pero no logra hacerlo si no en algunos países de Sur América, México y España. De esta manera se ve en la necesidad de aplicar las metodologías en el resto de sus filiales, ya que se comprobó ser eficaz. Considerando como tiempo estimado para el resultado el plazo de 1 año. Este plan se centra en las personas y se establece en fases.

La investigación combina el uso de técnicas de investigación de tipo cuantitativa, y cualitativa, para observar el comportamiento del entorno del trabajo en el campo CIB ingenierías en la institución financiera que favorecen la aplicación de la metodología scrum. Con este proyecto se lograron identificar falencias en la manera en que el equipo de trabajo SD COMEX desarrollaba los proyectos. Se atribuyen los desaciertos reiterados principalmente al uso de una metodología tradicional, por lo que se toma la iniciativa de cambiar a una metodología de trabajo ágil.

De este proceso, cabe destacar la importancia del rol de Scrum master como facilitador, quien motivó al equipo a aceptar sus dificultades. Adicional a esto, guio las acciones primarias que fueron ajustadas, planeadas y consumadas, para mejorar la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo.

Dentro de esta investigación se adopta las teorías de las metodologías ágiles SCRUM, como estrategia frente a las necesidades de adaptación a la era digital de la banca, aplicada al personal, necesitando la participación de coach para lograr los objetivos donde se observan las cualidades y

habilidades de estos líderes para ayudar al cambio de metodologías tradicionales a las metodologías ágiles. Aspectos que son relevantes porque indican algún tipo de acción que se puede emprender para lograr liderazgos ágiles, tema central de la investigación en curso.

La agilidad empresarial, permite la descentralización de las actividades y dentro del siguiente estudio se logra observar como es perfectamente funcional para organizaciones que se encuentran con trabajadores ubicados geográficamente en lugares diferentes, permitiendo aun así desarrollar las actividades de forma funcional y que genera beneficios a la organización, así lo muestra el autor Mateo Escobar Jaramillo (2019), en su investigación titulada **Marco de referencia basado en Metodologías Ágiles para liderar empresas de software que trabajan en entornos distribuidos**. Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Medellín, Colombia. La cual presenta como objetivo general, determinar los factores que han permitido implementar y mantener exitosamente una forma de liderazgo basado en metodologías ágiles, y proponer un marco de referencia para implementarlo en empresas de software que trabajan en entornos distribuidos. Las evidencias de cambio en el lugar físico de trabajo, conducen a crear equipos de trabajos distribuidos, pero que a su vez estos factores generan una multiculturabilidad y multidisciplinariedad, falta de contacto físico y diferentes zonas horarias pueden representar un riesgo y un reto para los líderes de dichos equipos.

La investigación se cataloga bajo el enfoque cualitativo, de tipo exploratorio, con el método de revisión de casos de éxitos para el acercamiento a la realidad objeto de estudio en empresas como Amazon, Spotify, Salesforce.com. Los resultados obtenidos presentan el diseño de marco de referencia que se propone como modelo para los nuevos líderes de

quijos en entornos distribuidos. Esta investigación aporta, una serie de principios y cualidades que debe manejar un líder frente a los nuevos cambios disruptivos que se presentan en la actualidad. Teniendo como énfasis los espacios de trabajo distribuidos. De igual forma, permite revisar el abordaje metodológico que se realiza en la misma, con el fin de mirar el esquema de acercamiento a los sujetos de investigación; en el escenario de estudios de naturaleza cualitativa, aplicando como método el estudio de casos; por cuanto su estructura es parecida a la investigación que se pretende realizar.

La investigación del autor Gustavo Palermo Gómez. (2018) la cual se titula **Implementación del Liderazgo Ágil en las áreas funcionales de las organizaciones, Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Medellín, Colombia.** Permite abordar de forma muy clara los tópicos de esta investigación, la misma se plantea como objetivo general, determinar la factibilidad de la adopción de las metodologías ágiles en el liderazgo corporativo de las diferentes áreas de negocio de una organización del sector de los servicios financieros en el departamento de Antioquia. El nuevo entorno organizacional de cambios permanentes, derivados en gran medida por la globalización empresarial, la demanda y exigencia de los clientes, los saltos tecnológicos, y las múltiples estrategias de los competidores, que se convierten en una amenaza potencial en el resultado y el desempeño de las organizaciones.

La investigación se cataloga de tipo cualitativa, utilizando la herramienta de entrevista semi-estructurada, a 10 líderes de diferentes áreas funcionales de Protección S.A. Los resultados evidencian diferentes puntos de vistas, pero son comunes en el hecho de que al incorporar las metodologías ágiles en las organizaciones se puede lograr una transformación del liderazgo. Esta

investigación aporta, una nutrida experiencia sobre la aplicación de las metodologías ágiles en las organizaciones y sus beneficios en la toma de decisiones a nivel del liderazgo.

Dentro del contexto venezolano se aborda la investigación de los autores Fernández Cristina y Quintero Nelson (2017), titulada **Liderazgo Transformacional y Transaccional de Emprendedores Venezolanos**, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Plantea como objetivo general, identificar las características del liderazgo transformacional y las variables del liderazgo transaccional, presentes en empresarios que demostraron ser exitosos en la creación y desarrollo de sus negocios en Venezuela. Muchos emprendedores registran PYMES de tipo familiar. Los autores consideran el hecho que el liderazgo es un proceso donde se ejerce una influencia en otros, llamados seguidores, (entorno familiar, empleados, ciudadanos, vecinos), a través de una efectiva comunicación, logrando transmitir una idea, visión, meta, valores, que son aceptados por quienes reciben el mensaje, que a su vez están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino.

La investigación es de campo; de nivel descriptivo que emplea la observación documental para acercarse al reconocimiento de casos de emprendimientos exitosos en Venezuela. Los resultados obtenidos demostraron una fuerte presencia de las características de los liderazgos transformacional y transaccional, en el contexto de estudio. Estos emprendedores han logrado no solo la creación de proyectos de negocios exitosos, sino que han sabido implementar los cambios que un entorno de alta incertidumbre. Esta investigación guarda mayor relación al tópico del liderazgo ágil no solo por la acción dentro del contexto empresarial, más específicamente en emprendedores, sino también en el aspecto

transformacional y transaccional, como fenómeno de cambio y dinamismo frente a los retos e incertidumbre a los que se enfrenta la gestión de los líderes en las organizaciones.

Teniendo en cuenta que hoy en día la innovación es el factor dominante en el crecimiento económico de una nación o región y en los patrones de comercio internacional, convirtiéndose en la fuerza motriz que impulsa a las empresas hacia objetivos ambiciosos a largo plazo y que conduce a la renovación de las estructuras organizacionales, este artículo presenta el resultado de un trabajo de investigación en el tema de la innovación de tipo organizacional, así lo plasman los autores, Arraut Camargo, Luis Carlos. (2010), dentro de su investigación identificada **La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa Universidad EAN Bogotá, Colombia**. El objetivo general de la investigación se basó en presentar un análisis de la innovación organizacional y su relación con los sistemas de calidad en las empresas, tomando como unidad de análisis empresas del sector petroquímico-plástico de la ciudad de Cartagena de Indias. El punto de partida se determinó por la literatura sobre la innovación de tipo organizacional y la relación con los sistemas de calidad en búsqueda de la productividad y competitividad. El trabajo de investigación es de enfoque cualitativo, utilizó el estudio de casos como herramienta metodológica. La recolección de información se realizó mediante encuesta y entrevista con los directivos de las empresas seleccionadas e igualmente se tuvieron en cuenta otras fuentes como informes de las empresas, literatura sobre los temas de estudio, información en web corporativa, entre otras. Los resultados de la investigación establecen:

- La importancia de la innovación como estrategia para el aumento de la productividad y competitividad de las empresas.

- La existencia de manera estructural en las empresas de elementos claves que potencializan la capacidad de innovación de las mismas.
- Los sistemas de calidad y su relación con la innovación organizacional en las empresas, permitiendo mostrar un sistema de calidad como innovación organizacional que impacta positivamente en la calidad y, por tanto, en la productividad de las empresas.

Dentro de esta investigación se aborda la importancia de la innovación para las organizaciones y como aumenta su calidad y productividad. La referencia es de gran ayuda por el manejo de los aspectos metodológicos; sobre todo lo referente a los estudios de casos múltiples y el tratamiento que se da a la innovación como impulso para el desarrollo de experiencias organizacionales, enfocadas al manejo de mercados sustentados en el uso de la tecnología y el desarrollo de las diferentes plataformas de la comercialización, aspecto fundamental para comprender el desarrollo de los nuevos modelos de negocios que se consolidan en el mercado global.

2.2 BASAMENTO TEÓRICO

La dinámica del mundo organizacional de la era digital, demanda de talentos y competencias blandas por parte de quienes están en la labor de dirigir los equipos de trabajos, es por esto que el liderazgo ágil cobra una mayor importancia en la actualidad, pero para entender un poco el concepto de liderazgo se puede decir que un líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.

Idalberto Chiavenato (2009) refiere que, aunque el liderazgo ha sido considerado como la capacidad inherente de influir sobre los demás a través del control del comportamiento de los integrantes de un grupo (Casa, 2004), los estilos de liderazgo se han transformado y se han extendido más allá de la influencia e incluyen capacidades de motivación y habilitación en las demás personas para lograr las metas colectivas organizacionales (Caldwell y Dixon, 2010; Jugulu, 2018).

Basados en el modelo conceptual de Blake y Mouton (1964), existen los siguientes estilos de liderazgo:

- **Estilo de liderazgo de integración.**

Este estilo implica apertura mental, la obtención de la mayor cantidad de información y la evaluación de las posibles diferencias para llegar a una conclusión efectiva aceptable para las partes interesadas. Las personas que usan el estilo de liderazgo de integración se preocupan por sí mismas y por los demás, y están resueltas a resolver los problemas y orientadas a buscar soluciones (Rahim, 2000). Diversos estudios han demostrado que los líderes que usan este estilo obtienen un mayor cumplimiento del comportamiento, tienen menos probabilidades de experimentar conflictos persistentes en sus organizaciones y ayudan a reducir de forma considerable el número de disputas en los equipos que lideran (Rahim y Buntzman, 1990).

- **Estilo de liderazgo complaciente.**

Se asocia con el intento de minimizar las diferencias en los equipos de trabajo y enfatizar las características comunes para satisfacer las

preocupaciones de la contraparte. Usar la acomodación a la situación es una estrategia adecuada cuando en el equipo de trabajo dos o más personas no logran ponerse de acuerdo, aunque en todo caso se deba tomar una decisión. Al igual que el estilo de integración, este es cooperativo, pero a diferencia del estilo de liderazgo colaborativo –explicado más adelante–, el complaciente se caracteriza por ser indirecto y un poco pasivo (Blake y Mouton, 1964).

- **Estilo de liderazgo dominante o competitivo.**

Destaca por ser asertivo y no cooperativo, los integrantes del equipo de trabajo se preocupan más por sus intereses propios que por los de sus compañeros (Saeed, 2018). Los líderes que lo usan son por lo general ineficaces al momento de cumplir los objetivos definidos e inapropiados en el trato con sus subordinados, y es menos posible que cumplan con las directivas de la administración (Rahim y Buntzman, 1990).

Es un estilo muy común en algunas organizaciones, en la que el líder evita confrontar conflictos o se abstiene de enfrentarlos asumiendo una actitud despreocupada para sí mismo y los demás; además, es poco cooperativo e indirecto, y su orientación hacia la no confrontación y la retirada es completamente inapropiada e ineficaz (Gross y Guerrero, 2000).

- **Estilo de liderazgo comprometedor.**

Implica dar y recibir, razón por la cual ambas partes (el líder y el equipo de trabajo) renuncian a algo para tomar una decisión consensada y mutuamente aceptable, que se caracterice por niveles moderados de

cooperación y asertividad colectiva. Este estilo es generalmente percibido como moderadamente apropiado y efectivo (Saeed, 2018).

- **Estilo de liderazgo de modelo bajo.**

Este estilo es tendencia actual y hace parte de los nuevos paradigmas que prestan gran atención a la transformación del liderazgo. Bass y Riggio (2006) enfatizan altamente la motivación intrínseca y el desarrollo de sus seguidores.

- **Estilo de liderazgo autocrático.**

Este modelo se puede evidenciar todavía en algunas organizaciones, está centrado en hacer las cosas por sí mismo. Aquí el líder tiene todo el poder, toma decisiones y normalmente no expresa las cosas que está haciendo; cuando se trabaja con un estilo autocrático se suele hacer “lo que dice el jefe” (Oshagbemi y Ocholi, 2018).

El liderazgo autocrático no tiene en cuenta aspectos como el cómo y el por qué se hacen las cosas; por otro lado reduce en los equipos de trabajo la posibilidad de contar con un sinnúmero de posibilidades o ideas para mejorar de forma permanente y, adicionalmente, puede provocar relaciones inadecuadas con las personas, como si sus aportes no fueran valiosos o bien considerados. El líder autocrático se ocupa de su propio poder y estatus, actúa de forma defensiva y vive pendiente de cualquier oposición a él o sus ideas; aspectos como la innovación o el uso de propuestas de los miembros de su equipo de trabajo solo son admisibles si hacen parte de su plan (Rabinowitz, 2018).

Este estilo de liderazgo puede generar miedo y desconfianza en los equipos de trabajo y se permea en su comportamiento generando restricciones a nuevas propuestas y el bloqueo de ellas. Muchas de las organizaciones dirigidas con este estilo no favorecen las relaciones interpersonales (Baker y Thomas, 2007) y, por el contrario, se prestan para que haya una cadena de mando en todo momento.

En el mejor de los casos, el liderazgo autocrático puede generar un ambiente de trabajo estable y seguro mediante el poder de decisión; pero, igualmente, puede sacrificar la iniciativa, las ideas nuevas y la innovación y, con esto, el desarrollo individual y grupal del personal, por conservar una estructura jerárquica donde las personas tienen claridad de lo que deben hacer y siguen órdenes sin ningún tipo de cuestionamiento (Rabinowitz, 2018).

Autocrático no es sinónimo de dictadura o de liderazgo incorrecto. Muchos de los líderes autocráticos no son odiados ni temidos por sus colaboradores, y su actitud está más relacionada con su personalidad; generalmente son decentes, toman buenas decisiones para sus organizaciones, cumplen con la figura de autoridad y son muy eficaces y respetados por su equipo de trabajo (Rafferty y Griffin, 2004).

- **Estilo de liderazgo administrativo.**

Se preocupa por el funcionamiento correcto de una organización. El líder está totalmente interesado en mantener funcionando las cosas sin ningún tipo de dificultad. Dependiendo de la naturaleza y estabilidad de la organización, su preocupación principal está más orientada a la

financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de ella – las políticas, los puestos y el equipo de trabajo, etc.– o en asegurar que las operaciones del día a día se estén llevando de buena manera, garantizando que todo el personal esté haciendo lo que, se supone, debe realizar (Rabinowitz, 2018).

Los líderes administrativos normalmente están enterados de todo lo que sucede en sus organizaciones. Dependiendo de su tamaño de ellas y de su nivel de gestión, tendrán el control del presupuesto, el conocimiento exacto de las políticas y los procedimientos y sabrán quién está haciendo su trabajo de forma eficiente y quién no; además, cuando surgen inconvenientes en los equipos de trabajo, se encargan de resolverlos de manera rápida y firme. Más que visionarios, su principal objetivo es el mantenimiento presente de las organizaciones (Rabinowitz, 2018).

Cualquier organización, independientemente de su estilo de liderazgo, si está bien administrada, es un lugar muy ameno para trabajar. Si la supervisión es relativamente cordial y se evidencia calma entre el equipo de trabajo, las cosas funcionan de manera estable. Un buen administrador, incluso, fomenta las relaciones amistosas con el personal y promueve las buenas relaciones entre los diferentes equipos de trabajo con el fin de asegurar que la organización funcione mucho mejor (Saeed, 2018).

Por otro lado, aunque haya una buena administración, es necesario que se tenga una visión clara para saber cómo será el comportamiento de las organizaciones en el futuro. La fortaleza del liderazgo administrativo no es la de ser visionaria; esta situación debe trabajarse teniendo en cuenta

los cambios del entorno y cómo estos pueden afectar los resultados actuales de las organizaciones (Saeed, 2018).

- **Estilo de liderazgo democrático.**

Este estilo tiene muy claro que no hay organización sin las personas. Aquí el líder ve su puesto de trabajo y el de los demás en términos de sus responsabilidades en lugar de los estatus, y en la mayoría de las veces consulta con su equipo para poder tomar decisiones. Sin embargo, aunque solicita opiniones, valora y toma en cuenta lo que piensen los demás, considera que la responsabilidad final es solo suya, y aunque pueda visualizar su organización como una empresa cooperativa, debe enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones por sí mismo (Rabinowitz, 2018).

El liderazgo democrático invita a la participación del equipo de trabajo no solo en la toma de decisiones, sino también en la construcción de la visión de su organización (Rabinowitz, 2018). A los miembros del equipo de trabajo se les permite libremente expresar opiniones sobre cómo deberían hacerse las cosas y las consideraciones de hacia dónde debería ir la organización, y esto es muy conveniente, porque las ideas colectivas enriquecen las posibilidades que tenga una organización; aun así, aunque exista mucha participación, las decisiones recaen en el líder y son responsabilidad de él.

Una razón por la que el estilo de liderazgo democrático se destaca es que permite fomentar la igualdad entre todo el equipo de trabajo y estimula las buenas relaciones interpersonales; adicionalmente, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones, más aún

si ellas son incorporadas en una decisión o una política final en la organización (Saeed, 2018).

- **Estilo de liderazgo colaborativo.**

En este estilo, el líder siempre está enfocado en involucrar a los miembros de su organización en la dirección correcta; en lugar de ocuparse de su trabajo en particular puede iniciar un debate, trata de identificar los problemas, situaciones o cuestiones que deben abordarse y realiza un seguimiento permanente de su organización; además, busca que las decisiones se tomen mediante un proceso de discusión en colaboración permanente de todos, teniendo en cuenta lo que piensen la mayoría o por consenso; así logra fomentar la confianza y el trabajo en equipo (Rabinowitz, 2018).

En el liderazgo colaborativo, el líder debe dejar a un lado la necesidad de querer tener controlado a su equipo de trabajo o demostrar su poder para ser eficaz. Su objetivo es básicamente fomentar el proceso de colaboración entre todos los miembros de su equipo de trabajo para potencializar a un grupo en conjunto, controlando determinadamente la visión en los plazos corto y mediano y asegurando el funcionamiento presente de su organización. También se asegura de que las personas tengan la información necesaria y proporciona el tipo de facilitación para ratificar que se están tomando las mejores decisiones (Rabinowitz, 2018).

Este tipo de liderazgo genera un impacto positivo en una organización, porque garantiza que sus miembros creen la visión –de hecho, están

involucrados en este proceso—, eliminando en gran medida la desconfianza que se puede generar entre los empleados y la administración.

El líder colaborativo tiene características importantes que son valiosas para su organización. Según Chrislip y Larson (1995), irradia un estilo de liderazgo que no solo apunta al servicio, sino también a la transformación y la facilitación; es una persona que mediante el apoyo y el desarrollo de la visión y la pasión por iniciar y mantener un trabajo inspira a sus seguidores para que se sientan comprometidos y, adicionalmente, dirige como compañero la resolución de los problemas aportando ideas y experiencias.

Es primordial que los líderes vanguardistas sean mejores que aquellos que remplazan, en razón a que los retos y desafíos son cada vez mayores, la velocidad de los cambios constante y la competencia mucho más fuerte. Por ello, ha surgido un concepto que está siendo aplicado actualmente por las organizaciones: el agilismo,⁹ una forma de trabajo que, según Denning (2018), enfatiza la búsqueda de oportunidades y soluciones mediante la experimentación rápida y la agilidad a través de la determinación, generando así valor continuo a los clientes; adicionalmente, el poder recibir retroalimentación de forma temprana genera un círculo virtuoso de creación de valor con ellos.

2.3 METODOLOGÍAS ÁGILES

2.3.1 Liderazgo Ágil

Pensando en el liderazgo ágil, es pertinente preguntarse qué es agilidad. En esencia, es la capacidad de liderar efectivamente en condiciones de cambio rápido y de alta complejidad, en razón a que los cambios permanentes del entorno y la complejidad afectan a todos los

gerentes de las organizaciones sin excepción. De ahí que el liderazgo ágil sea una competencia que se necesita cada vez más no solo en el entorno ejecutivo, sino también en todas las organizaciones (Bradford y Cohen, 1998).

Solo los líderes tienen el poder y la autoridad para cambiar una cultura tradicional y transformarla en una para que sea innovadora y haga entrega continua de valor para el cliente. Para que un líder tenga éxito en un equipo ágil, no solo debe comprender las bases de la agilidad, sino que debe incorporar una serie de competencias y habilidades y actuar cómodamente con ellas.

¿Cuáles son estas habilidades y destrezas?

Principalmente son cinco. Un equipo está frente a un líder ágil cuando observa que:

1. Lee e interpreta el mundo de los negocios desde la mentalidad ágil:

El líder ágil interpreta y valora los fenómenos y los problemas del mundo de los negocios desde una mentalidad Lean-Agile. Pero antes, es importante distinguir de qué hablamos cuando hablamos de mentalidad. Los humanos somos máquinas de generar significado. Cuando tenemos una experiencia o estamos ante un evento del mundo, de inmediato buscamos encontrarle un sentido.

La mentalidad ágil, que se ha venido desarrollando desde la última década del siglo XX, genera significados e interpreta de manera muy

diferente lo que sucede en una organización. Esta mentalidad permite valorar de manera muy diferente los diversos fenómenos que se presentan en una organización: el propósito para el cual son creadas las empresas, el papel de las personas, el aprendizaje y cómo crear conocimiento, la innovación y los productos, la motivación de las personas, la cultura y el liderazgo, entre otros.

Cuando los líderes cultivan esta mentalidad, aprenden -por ejemplo- a no juzgar el fracaso como un error que debe ser penalizado, sino como una oportunidad para aprender y descubrir nuevas formas en que una idea podría funcionar. Además, los líderes buscan decididamente crear valor para los clientes correctos y por eso constituyen equipos multifuncionales con cada vez más capacidad de realizar diseños de propuestas de increíble valor y de hacer la entrega de los servicios o productos a sus clientes con gran calidad.

2. Encabeza e Impulsa al equipo a la creación y entrega de valor continuo para el cliente:

Las empresas tradicionales centran su actividad en la creación de valor para el accionista. Este es el paradigma del management tradicional y de toda la cultura empresarial del siglo XX.

Una empresa ágil centra su actividad en la creación de valor para el cliente. Esto implica un cambio de paradigma grande en los negocios, en un sentido amplio y no solo hablamos de valor monetario en el sentido estricto valor, es todo lo que el cliente aprecia e incide en la decisión de compra. Incluye también lo que beneficia a otros grupos de interés. Centrarse en los clientes y el resto de los stakeholders define también una nueva ética en los negocios. El líder ágil encarna esa nueva ética en sus acciones.

Para crear un valor superior, los líderes ágiles trabajan para diseñar productos innovadores, capaces de hacerse cargo de las principales preocupaciones de los clientes. Diseñar productos y servicios económicos, estéticos y técnicamente funcionales. En resumen, desde esta perspectiva el líder impulsa a su equipo ágil a crear:

- Productos que generen futuros para sus clientes.
- Productos que brinden bienestar y calidad de vida a los stakeholders.
- Productos que abran nuevas posibilidades de negocios y de servicios.
- Nuevas relaciones con los clientes, de largo plazo.

3. Gestiona la comunicación y los compromisos para alcanzar una ejecución impecable:

En este contexto, comunicación no se trata solo de informar, se trata fundamentalmente de generar compromisos y de coordinar a distintas personas para trabajar juntas en función de un objetivo y un resultado común. Los líderes ágiles son maestros de la comunicación. De hecho, la mentalidad ágil y su liderazgo son dominios conversacionales.

Dominio Conversacional

1. Un conjunto de distinciones especializadas (en rigor, una ontología para comprender ese mundo).
2. Un espacio declarativo cuidadosamente elaborado que especifica los valores y principios que proporcionan acceso a una interpretación de ese mundo.

3. Un conjunto de conversaciones para la acción que definen las prácticas estándares que generan resultados.

La agilidad rediseña las prácticas de gestión y para ello transforman el dominio conversacional del liderazgo y del management.

En primer lugar, un líder ágil tiene la destreza de escuchar. Escuchar a los clientes, a sus colaboradores, a sus socios, a sus aliados y a sus proveedores.

Cuando se habla de escuchar, se está hablando no solo de oír lo que el otro dice. Se trata más bien de la capacidad de ingresar al mundo interpretativo del otro y dejarse influenciar por él. Es decir, el líder enriquece su punto con la visión, la perspectiva y las preocupaciones del equipo, de sus clientes y del resto de los stakeholders. Escucha a los clientes para comprender mejor sus contextos, sus inquietudes, sus dolores y frustraciones y desde allí diseña mejores soluciones más atinadas y pertinentes. Escucha a sus colaboradores para enriquecer el diseño de sus acciones y para crear un alma del equipo. Un líder ágil es poderoso cuando habla porque sus palabras representan la voz del equipo y la voz del cliente. Cuando habla, los demás miembros se sienten representados en esas palabras porque han sido escuchados y han participado en la construcción de una visión común.

En segundo lugar un líder ágil tiene la capacidad de generar compromisos y articular la coordinación del trabajo de cada miembro del equipo con el fin de realizar entregas impecables. Esta habilidad es la base para incrementar la capacidad de ejecución en los negocios. La ejecución en los negocios es la capacidad que tiene una organización u equipo de transformar una visión en productos y servicios reales que los clientes usan

y aprecian. Muchos equipos son buenos creando una visión, pero fallan a la hora de ejecutarla. Sin embargo, la ejecución es fundamental. Sin ejecución ninguna visión tiene valor real.

Los líderes ágiles saben que la ejecución depende de la capacidad que el equipo tiene de comunicarse y coordinar muy bien sus acciones y actividades. De la capacidad para escucharse y llegar a acuerdos. Por eso ponen la mirada en los compromisos y no en la tarea. Los compromisos no hablan específicamente de lo que se tiene que hacer, hablan de lo que se quiere resolver. En los equipos ágiles las personas son más creativas, porque tienen un espacio de posibilidades de acción más amplio y son más autónomos en la búsqueda de soluciones al problema que se quiere resolver.

La gestión de compromisos ayuda a entregar autonomía a los equipos y a liberar sus fuerzas creativas sin menoscabo de la calidad y de la satisfacción del cliente.

En tercer lugar un líder ágil es capaz de comunicar y dar feedback positivo a todos los miembros del equipo, incluyendo también a los proveedores y a los clientes.

Hacer juicios y evaluar el trabajo del equipo es una de las tareas más importantes y a la vez delicada que debe hacer un líder. Cuando una persona falla en un compromiso o en una entrega, el líder debe hacerse cargo del asunto. Si lo pospone o se hace el desentendido, no ayuda al equipo a avanzar.

4. Cultiva un espacio de seguridad psicológica para que el equipo reflexione, experimente y aprenda continuamente y desarrolle la maestría práctica:

La cuarta competencia que los líderes de equipos ágiles es la de saber poner el foco de su gestión en incrementar la capacidad de aprendizaje del equipo.

Por aprendizaje se entiende el incremento de la efectividad que un equipo desarrolla para resolver problemas y entregar valor, mientras trabajan juntos y acumulan experiencia.

Entonces que un equipo está aprendiendo si observa un incremento constante en sus capacidades de para crear valor e innovar y una mayor efectividad en la resolución de problemas e impecabilidad en sus entregas al cliente.

En este sentido, una forma de evaluar positivamente a un líder ágil es por el incremento de las capacidades del equipo en el tiempo.

Lo nuevo de este enfoque es que el aprendizaje se convierte en un producto valioso y destacado de la gestión. Los equipos ágiles no solo producen valor para el cliente, también producen aprendizajes valiosos para el equipo que incrementan su efectividad operacional. La mayoría de los humanos amamos aprender. El aprendizaje, la curiosidad y el descubrimiento es parte de la condición humana. Por eso, al integrar el aprendizaje a la empresa, las personas lo reconocen y valoran, porque sienten que están recuperando algo que es importante en su vida.

Esta es la verdadera ventaja competitiva a largo plazo que la agilidad le ofrece a las empresas.

5. Reinventa la gestión de personas para alcanzar un compromiso superior (engagement) y el sentido de propiedad.

La quinta habilidad que debe tener un líder para tener éxito en un entorno ágil es la de hacerse cargo de la motivación y el desarrollo del sentido de propiedad por los miembros del equipo.

Motivación y desarrollo implican romper con el paradigma tradicional que centra la motivación en los ingresos, los bonos y los incentivos monetarios para premiar el desempeño. No es que esto no sea necesario. Los ingresos son la base de la economía de las sociedades. Lo que dice el movimiento de la agilidad empresarial es que son insuficientes. Por sorprendente que parezca el dinero está perdiendo poder como fuente de motivación, felicidad y satisfacción con el trabajo. Algunos estudios demuestran que después de un cierto nivel de ingresos -que les garantiza a las personas una base para satisfacer sus necesidades básicas y cierto nivel de seguridad social- el dinero extra deja de transformarse en motivación y mayor compromiso con la empresa. Es decir, el dinero y los bonos pierden eficacia como factor de motivación una vez que el ingreso alcanza un nivel.

2.3.2 Principios de las Metodologías Ágiles

En 2001, un grupo de 17 profesionales especializados en el desarrollo de software se reunió para racionalizar su filosofía en común –Agile Philosophy o filosofía ágil–, y presentó el *Manifiesto Ágil (The Agile*

Manifiesto) para el desarrollo de software ágil, que establece los siguientes valores y principios:

- **Principio 1**

La prioridad más alta se le da a la satisfacción del cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor. El objetivo es lograr un cliente satisfecho, lo que contribuirá a que haya más clientes en el futuro. ¿Cómo? Proporcionando a los clientes la solución que realmente quieren, aunque ya se sabe que esto no es posible sin ser adaptativos y sin entregas tempranas y continuas de software que funcione realmente. Aunque es posible en los ciclos de vida predictivos, esta flexibilidad necesaria resulta muy cara (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

- **Principio 2**

Los cambios en los requisitos son bienvenidos, incluso más tarde en el desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para la ventaja competitiva del cliente. Empleando un ciclo de vida adaptable se está abierto al cambio, ya que no existe ningún diseño inicial al que haya que ceñirse cada vez que se quiera realizar un cambio. Además, cualquier petición de cambio dará felicidad, pues será un paso más que permitirá acercarse a lo que el cliente realmente desea (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

- **Principio 3**

El software de trabajo se entrega con frecuencia entre un par de semanas y un par de meses—, con preferencia a la escala de tiempo más

corta. El cliente tendrá una mejor comprensión de lo que quiere cuando lo vea en funcionamiento, y los desarrolladores recibirán información (feedback) que podrán usar para adaptarlo. Hay distintos marcos de desarrollo ágiles (agile frameworks for managing knowledge work) que emplean diferentes iteraciones. Por ejemplo, en Scrum, el marco de desarrollo ágil de desarrollo de software, no están permitidas las iteraciones de más de un mes, mientras que otros marcos aceptan iteraciones más largas. Siempre y cuando sean suficientes para crear un incremento significativo – software en funcionamiento–, se prefieren las iteraciones más cortas (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter 2018).

- **Principio 4**

Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajan juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto. En un entorno predictivo, la participación de la organización/cliente se limita generalmente a especificar los requisitos al inicio del proceso y a aprobar la solución al final; sin embargo, en un entorno adaptable se requiere que la organización/cliente trabaje a diario con los desarrolladores, ya que sus insumos son la fuente de la adaptabilidad (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

- **Principio 5**

Los proyectos se basan en individuos motivados: se les proporciona el entorno y el apoyo que necesitan y se les confía a ellos para que hagan el trabajo. Un entorno ágil¹² se basa en un equipo multifuncional y auto-organizado que se auto-gestiona y encuentra su camino en lugar de recibir órdenes. Esta es una gran responsabilidad para los desarrolladores, y no todos son capaces de trabajar de esta manera. Cuando se cuenta con los

miembros de equipo adecuados, se debe confiar en ellos, motivarlos y darles la posibilidad de permitir la agilidad (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

- **Principio 6**

El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo de software y entre ellos mismos es la conversación cara a cara.

En un entorno tradicional, los miembros del equipo se centran en sus actividades de especialistas, incluso podrían estar ubicados en lugares diferentes, por lo general en sus respectivos departamentos dentro de la organización. A veces ni siquiera pueden ser llamados “equipo”: no son más que una serie de personas que trabajan en el mismo proyecto. Por el contrario, en un entorno ágil se necesita un verdadero equipo, uno en el que los miembros deben estar co-localizados para poder comunicarse continuamente. Nada puede sustituir una conversación cara a cara.

Aunque ciertamente es una gran ventaja contar con equipos co-localizados, esto no significa que no se pueda tener un proyecto ágil con un equipo “distribuido”; en estos casos, sin embargo, será necesario aprovechar al máximo la tecnología para reducir al mínimo la falta comunicación cara a cara y tener que asumir un nivel de productividad inferior al final del día (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter,2018).

- **Principio 7**

Un software funcionando es la principal medida de progreso. ¡Un producto acabado al 99 % está 0 % “completo” o “hecho”! 12 Agile

environment. En este trabajo, este término será usado en español como “entorno ágil”. ¿Cómo conocer entonces el progreso del trabajo sin entrar en detalles técnicos? Debe recordarse que el interés principal es el de mantener al cliente involucrado en el proyecto, y para ello se debe tratar de evitar los detalles técnicos y mantener un lenguaje sencillo, dado que en muchas ocasiones se tratará de un cliente “no técnico”. La solución pasa por diferenciar los artículos del backlog del producto únicamente en dos categorías: completo y no completo. Esta simple distinción es suficiente, ya que los elementos del backlog del producto son lo bastante pequeños para mostrar el progreso simplemente diferenciando entre “completo/no completo” (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

- **Principio 8**

Se cree que los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deberían poder mantener un ritmo constante de manera indefinida.

Trabajar no es el objetivo: alcanzar el producto lo es. Podría parecer que hacer horas extras puede acelerar las cosas, pero en realidad reduce los outputs disminuyendo la productividad y aumentando los defectos. Es preferible mantener un ritmo sostenido a lo largo del tiempo (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

- **Principio 9**

La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad. No tener un diseño inicial no significa que no haya que preocuparse

por el diseño. Los proyectos ágiles tienen diseño; lo que ocurre es que este se realiza en cada iteración para cada elemento del backlog del producto. Se debe prestar atención a la excelencia técnica y el buen diseño para evitar problemas, sin olvidar que el objetivo es encontrar una solución lo “suficientemente buena”¹³ Product backlog: en Scrum, se refiere al conjunto de tareas que se pretende hacer durante el desarrollo de un proyecto. En este trabajo, este término será usado como el “backlog del producto”.buena”, más que la solución perfecta (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

- **Principio 10**

La simplicidad o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado— es esencial. Un proyecto ágil se gestiona y entrega de manera simple. Por ejemplo, la gestión del alcance se realiza simplemente detallando la información esencial en una tarjeta o nota adhesiva (ficha); no son necesarios instrumentos sofisticados para gestionar el producto; además, hacerlo de manera sencilla favorece la colaboración del cliente (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

- **Principio 11**

Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de los equipos auto- organizados. Por lo general, la gente trabaja mejor cuando se siente respetada y está autorizada para decidir cómo funcionar; además, es mejor que todos los miembros del equipo de trabajo sean responsables de todo el proyecto. Por ejemplo, si los diseñadores no funcionan de manera aislada, entonces estarán constantemente en contacto con los programadores y

pueden utilizar la información que se genera para mejorar los diseños y hacerlos más prácticos (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018).

- **Principio 12**

A intervalos regulares, el equipo de trabajo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia. Siempre hay un margen de mejora sin importar lo bien que se estén haciendo las cosas. Por ello, se necesita tiempo para evaluar y revisar la iteración anterior, de forma que se pueda encontrar la manera de implementar una mejora continua, independientemente de lo pequeña que sea. El objetivo central de este principio es mejorar en cada iteración (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018). Uno de los principios más importantes del agilismo es el de enfatizar la relación con los clientes, satisfaciéndolos mediante la producción de piezas valiosas del producto o del plan de trabajo final al poco tiempo de su implementación. Las prácticas ágiles enfatizan la entrega rápida y temprana incrementable en iteraciones más cortas; de esta manera se puede generar valor más rápido y recibir retroalimentación con el fin de mejorar o ajustar el producto o servicio en construcción (Fowler y Highsmith, 2001).

Para adaptarse a los cambios del entorno que se presentan de forma continua en las organizaciones se permite aceptar cambios continuos en los requisitos teniendo en cuenta las muchas turbulencias e incertidumbres que existen en el mundo empresarial actual (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018). La filosofía ágil cree en el desarrollo sostenible. Es decir, en promover un ritmo constante de trabajo en lugar de hacerlo de forma irresponsable o descuidada durante muchas horas. No tener una priorización de las actividades que permita organizar las labores de los equipos de

trabajo durante el día puede ser perjudicial (Misra, Kumar V., Kumar U., Fantazy y Akhter, 2018) y, como consecuencia, podría reducir su eficiencia y disminuir en el futuro su productividad y la velocidad de entrega del producto (Medeiros, 2018).

2.4 BASES LEGALES

Dentro del marco legal se encuentran bases para la protección que da el Estado venezolano en la constitución a las actividades libres, modalidades de empresas de diferentes naturalezas y la protección a la actividad económica.

Dentro del capítulo V y VII sobre los derechos sociales, económicos y el sistema socioeconómico venezolano.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. (...).

De lo anterior se desprende la protección que brinda el Estado al Derecho al trabajo como hecho social, partiendo de esa característica *social*, en la cual se involucra la vida, cotidianidad del trabajador y su desenvolvimiento como profesional, en el marco de la implementación del liderazgo ágil, dentro de la empresa Orbit V&T C.A, se basa en formar equipos multifuncionales y auto-organizados que se auto-gestionan y encuentran su camino, en lugar de recibir órdenes, si bien no todos los involucrados puedan estar orientados y aceptos al cambio, se debe confiar en ellos, motivarlos y darles la posibilidad de permitir la agilidad y acoplarse a ella.

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes,

por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

La norma *up supra*, lleva a las organizaciones a producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, dentro del marco de las metodologías ágiles, el cliente y sus requerimientos son el marco de origen para su desarrollo, *la satisfacción del cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor*. El objetivo es lograr un cliente satisfecho, proporcionando a los clientes la solución que realmente quieren, aunque ya se sabe que esto no es posible sin ser adaptativos y sin entregas tempranas y continuas de software que funcione realmente.

La ley de ciencia y tecnología venezolana es la base legal del uso de las tecnologías en los procesos industriales y las modalidades de empresas de marketing digital.

Artículo 3. Son sujetos de esta Ley:

2. Todas las instituciones, personas naturales y jurídicas que generen, desarrollen y transfieran conocimientos científicos, tecnológicos, de innovación y sus aplicaciones.

En tal sentido, la investigación propone un liderazgo fundamentado en las metodologías ágiles, promoviendo la creación de estrategias orientadas a su desarrollo mediante las aplicaciones a futuro de softwares que permitan brindar resultados, que generen valor para el cliente.

2.5 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

OBJETIVO GENERAL: Proponer líneas de acción para el desarrollo del liderazgo ágil como alternativa para el fortalecimiento de la gestión en la empresa Orbit V&T C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Identificar el estilo de liderazgo que prevalece en la empresa Orbit V&T C.A.	Estilo de liderazgo	Es la valoración que identifica la forma de gestión que muestran los jefes en la empresa.	Factores asociados al liderazgo.	Psicológicos (compromiso, competencias) Sociales. (comunicación, supervisión, toma de decisiones) Ambientales (cultura del trabajo, manejo de la tecnología)
Destacar los elementos del contexto organizacional que favorecen al liderazgo ágil.	Contexto organizacional	Espacio de gestión donde se recurre a la amplia gama de los recursos que ofrece la tecnología de la información para hacer frente a los cambios y exigencias que demanda el mercado aprovechando las oportunidades bajo esquemas de ventaja competitiva.	Cultura organizacional.	Servicio Publicidad Atención al cliente. Proceso de trabajo
Precisar las áreas del proceso de gestión que requieren ser fortalecidas para el desarrollo del liderazgo ágil	Liderazgo ágil	Es la capacidad de adaptación y posibilidad de expandir competencias de reaccionar, frente al contexto, más rápido o de forma anticipada para iniciar los cambios y transformaciones organizacionales sin demoras.	Metodología ágil	Comunicación. Tiempo de respuesta Motivación Trabajo Sostenible. Aprendizaje
Presentar las líneas de acción para impulsar el liderazgo ágil en la empresa Orbit V&T C.A.	Líneas de acción	Presentación de las estrategias a seguir para el desarrollo de las manifestaciones del liderazgo ágil en la empresa.	Estrategias	Factores ADN Organizacional. Procesos Medulares. Mejoramiento continuo. Tratamiento al cliente Capacitación

2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

ADN Organizacional: Metáfora útil en la comprensión de las características idiosincrásicas de una organización (Toma de decisiones, información, motivación y estructura), estas determinan como una empresa se ve y se comporta tanto interna como externamente. (Nelson y Pasternack, 2005)

Agilidad: es la habilidad física que les permite a los individuos desacelerar con rapidez y eficiencia, cambiar de dirección y acelerar rápidamente, en un esfuerzo por reaccionar de manera apropiada a las señales relevantes para la actividad. (Verstegan y Marcello, 2001)

Diseño: es un proceso que tiene como fin crear un producto u objeto utilitario, para un fin específico. En el proceso se aplican muchas áreas del conocimiento, incluidas las artes y las ciencias. La realización de un complejo acto de fe. (Jones, 1966)

Engagement: es la capacidad que tienen las empresas de generar una relación con su audiencia, que cree un compromiso con la marca que termine llevando al usuario a la compra de un producto. (Jones, 1966)

Gerencia: queda definida como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. (Krygier, 1988)

Gestión: se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión. (Robbins y Coulter, 2005)

Liderazgo: una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (Chiavenato I, 2009).

Metodologías Ágiles: es una fórmula para el desarrollo de proyectos que necesitan rapidez y flexibilidad para adecuarse a las necesidades

del cliente, y siempre está enfocada a mejorar resultados. (Encarana Abellán, 2020)

Planificación: un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga. (Castellano, 1998)

Proceso: es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008)

Programación: es establecer una serie de actividades en un contexto y un tiempo determinados para enseñar unos contenidos con la pretensión de conseguir varios objetivos". La programación de la enseñanza no es solamente tener en cuenta los contenidos y los métodos más eficaces de presentarlos. (Antúnez, 1992)

Software: es el conjunto de instrucciones y datos en formato binario almacenados en la memoria principal, que le indica a una computadora que debe hacer y cómo, es decir, el **software** dirige al hardware el **software** es la parte lógica del sistema informático. (Castellano Casas Ricardo, 2001)

Scrum: es un proceso de gestión que reduce la complejidad en el desarrollo de productos para satisfacer las necesidades de los clientes. La gerencia y

los equipos de Scrum trabajan juntos alrededor de requisitos y tecnologías para entregar productos funcionando de manera incremental usando el empirismo. Es un marco de trabajo simple que promueve la colaboración en los equipos para lograr desarrollar productos complejos. (Joel Francia Huambachano, 2017)

Stakeholders: es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa. En una traducción libre para el español, significa «partes interesadas». (Robert Edward Freeman, 2019)

2.7 ENTORNO ORGANIZACIONAL ORBIT V&T C.A.:

2.7.1 cuando fue creada y cómo nace.

ORBIT V&T, C.A, nace el 17 de junio de 2014, con el propósito de ayudar a fortalecer las actividades que se desarrollaban en el ámbito petrolero.

2.7.2 Fin o propósito básico, alcance operacional.

ORBIT V&T, C.A, en aras de fortalecer las actividades de la industria, centra su fin en gestionar los activos críticos del sector petrolero. Dentro del alcance operacional de Orbit V&T, podemos encontrar: Servicios, Productos y Transferencias de conocimientos. Los servicios van orientados al desarrollo e implementación de sistemas de protección y transductores Bentley Nevada, análisis roto dinámicos con equipo multicanal para turbogeneradores, turbo compresores y turbo bombas, detección de fallas por vibración y

mantenimiento predictivo, balanceo en sitio de rotores de turbinas, generadores y sopladores.

2.7.3 Misión

ORBIT V&T, C.A es una empresa venezolana privada que presta servicios de Ingeniería, Procura y Construcción, para entes públicos y privados; contando con personal calificado, una infraestructura actualizada y ofreciendo servicios de alto contenido, calidad, seguridad y eficiencia.

Contamos con el personal calificado y la infraestructura requerida para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, guiados por nuestros valores y comprometidos con las necesidades de las comunidades y el desarrollo de la nación.

Nuestra labor se desarrolla tomando en cuenta nuestra filosofía y valores empresariales; normas de higiene, seguridad y ambiente, y demás leyes vigentes; guiados por el compromiso hacia las necesidades de la comunidad y desarrollo de la nación.

2.7.4 Visión

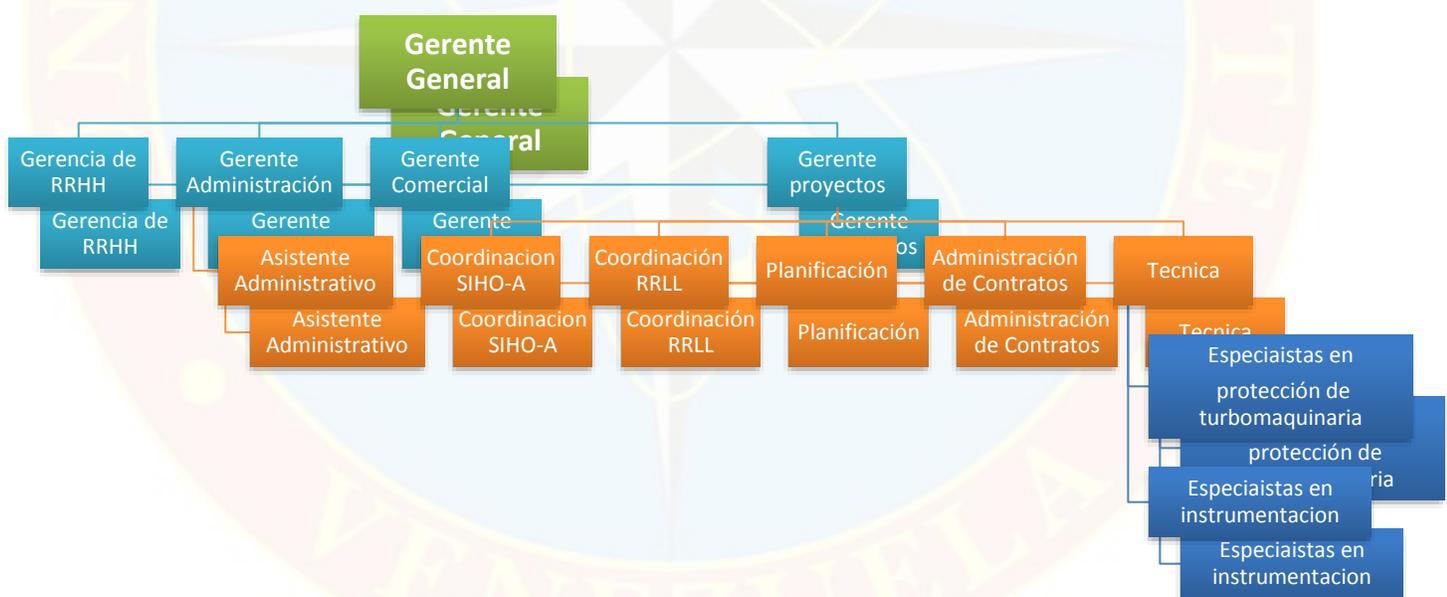
Ser una empresa sinónimo de la excelencia en la prestación de servicios de ingeniería y construcción, que ejecute trabajos de clase mundial, promoviendo el desarrollo del conocimiento para garantizar la satisfacción de nuestros clientes y mejorar la calidad de vida de nuestros empleados.

La empresa, se ve como una empresa sólida que presta servicios confiables y de alta calidad en Ingeniería, Procura, Construcción,

Mantenimiento y Operación de facilidades industriales, tanto para el sector público como privado (Petróleo, Gas, Petroquímica, Carbón, Infraestructura).

ORBIT V&T, C.A, está comprometida con la completa satisfacción de sus clientes, mantener actualizada su capacidad y herramienta tecnológica, y disponer de un Sistema de Gestión de Calidad fundamentada en la planificación estratégica de negocio sirviendo de ejemplo para el desarrollo de la nación.

2.7.5 Organigrama



Total de empleados: 12

2.7.6 Ubicación

ORBIT V&T, C.A, tiene su centro de operaciones en la ciudad de Puerto La Cruz, en el estado Anzoátegui, sin embargo, el cumplimiento de sus servicios es en los diferentes complejos petroquímicos de Venezuela y en las diferentes termoeléctricas del país, así mismo en el sur de América se desarrollan actividades enmarcadas en el servicio de Diagnóstico de Turbo maquinarias.



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Referirse a la naturaleza de la investigación, nos conduce a esgrimir, si la misma se contextualiza dentro de las investigaciones cuantitativa o cualitativas, en este sentido, se muestra una relación numérica que conforman el problema, es decir, se consideraran como valores cuántico los datos suministrado por los trabajadores seleccionado para el desarrollo del liderazgo ágil en el contexto de gestión en la empresa ORVIT V&T C.A. objeto de esta investigación; en este sentido, la investigación es de naturaleza cuantitativa.

Sobre las investigaciones de esta proyección, es necesario mencionar a Hernández y otros (2010: 04), quienes que “la investigación cuantitativa es aquella que recoge y analiza datos estadísticos, donde se estudiaran la asociación o relación entre las variables, dejando de un lado el azar”. Debe quedar total claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, de manera que permita la exactitud estadística de su cuantificación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con relación al diseño, se puede esgrimir, que la misma se desarrolla bajo un diseño No experimental, Transeccional, es decir, se tomara la información en un momento determinado y esta pesquisa se analizara tal y

en el momento que fue levantada la misma, sin ver longitudinalmente otros elementos en el tiempo; es por ello que Hernández, (2010:149) la definen como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

Expresado en otras palabras, la investigación no experimental es observar el fenómeno tal como se dan en su contexto natural, en un momento determinado, para posteriormente analizarlos". Y el carácter transaccional permite dar a conocer la información solo en un momento determinado en el tiempo, dicha información es procesada para analizar sus resultados concluyendo sobre la base de ellos de forma definitiva al fenómeno estudiado.

En nuestro caso en cuestión, se elaborará el instrumento con cada una de las interrogantes, construidas para tal fin, de manera que satisfaga los objetivos de la investigación, los resultados arrojado por la muestra no serán alterados, y tal cual se procesara de manera estadística, toda vez aplicado el instrumento de recolección.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La Investigación que se presenta, describe los fenómenos, entendidos como la información suministrada por cada uno de los trabajadores que constituyen internamente parte de la empresa, tomando la información tal cual como ellos lo suministren, dentro del radio de acción de la empresa tanto Nacional como internacional. En este sentido la investigación es de campo.

El autor Arias (2006:31) se obtiene que “la investigación de campo, es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter no experimental”.

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El estudio es apoyado en la estadística descriptiva a través de una tabla de distribución de frecuencia, que arrojará el comportamiento de cada uno de los indicadores, por lo tanto, la investigación es de nivel descriptiva porque se orienta a mostrar los factores y variables asociadas al liderazgo ágil que pudieran estar presentes en el contexto de estudio caracterizando su manifestación.

Sobre este tipo de investigación, Arias afirma (2006:24), que "la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

3.5 POBLACIÓN

La población, según Hernández, Fernández y Batistas (2010:174), define que es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Para esta investigación y la muestra es un subconjunto de empleados y clientes de ORVIT V&T C.A como parte de la totalidad de la población objeto de estudio, que reunidos constituyen una representación válida y de interés para la investigación. En otras palabras, está constituida

por todas las unidades que cumplen con las características establecidas en el objetivo de la investigación, seleccionadas de acuerdo a la naturaleza de la misma, en cuyo caso se levantara la información, de manera de medir el liderazgo ágil. Ahora bien, dado que la población, está representado por 9 en el radio de acción de la empresa, Como la población es finita y en un número manejable no es necesario hacer estimaciones de muestra.

La población, está compuesta por los gerentes de proyecto, administrativo, comercial, de operaciones, supervisores e inspectores. Es importante aclarar que actualmente la empresa cuenta con un personal de 12 trabajadores; pero al momento que se realizó la aplicación del cuestionario para la recolección de los datos, durante al año 2023, la población era de nueve (9) trabajadores.

3.6 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Dentro de las técnicas de investigación que permiten el desarrollo de la investigación se empleó la observación documental para la construcción del cuerpo teórico del trabajo, la observación participante; por cuanto la investigadora forma parte de la población sujeto de investigación y la recolección de la información fue posible por la aplicación de un cuestionario de preguntas con opción de respuestas múltiples, orientadas a satisfacer tanto los indicadores, como los objetivos de la investigación, es por ello que Arias (2006:67), establece que “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” las técnicas de recolección se refieren a las formas o procedimientos que utilizará el investigador para recabar la información necesaria, prevista en el diseño de la investigación. Entre esas técnicas se tiene el cuestionario, la cual permite la recolección de información estandarizada a partir de una muestra representativa de las unidades que

componen un universo, siendo fundamental en la investigación empírica de las Ciencias Sociales.

3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

3.7.1 Validez

Se elaborará con el juicio de los expertos, es decir, tres profesionales del campo de la metodología y del tema de investigación observaran detalladamente los objetivos del fenómeno en estudio, los indicadores, y cada una de las preguntas del cuestionario, de manera de validar de forma subjetiva la relación existente entre cada una, dando como resultado la aprobación del instrumento para su aplicación.

En ese sentido, (Arias 2006:79), considera que “la validez del cuestionario o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación”.

3.7.2 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objetos produce iguales resultados. Para ello se considerará el análisis estadístico, que mide el coeficiente, según la fórmula de Alfa Cronbach el cual se describe como:

Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento y produce valores entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mediciones, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Algunos autores ofrecen escalas completas para la valoración del coeficiente de confiabilidad. García (2006) plantea la siguiente escala de valoración:

- Por debajo de 0.60 es inaceptable.
- De 0.60 a 0.65 es indeseable.
- Entre 0.65 a 0.70 es mínimamente aceptable.
- De 0.70 a 0.80 es respetable.
- De 0.80 a 0.90 es muy buena.

De acuerdo a esta representación cualitativa se puede determinar que a partir de 0.75 se puede aceptar el instrumento para su aplicación.

La fórmula utilizada para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum \rho_j q_j}{s^2_x} \right]$$

Dónde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_t^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS

En este capítulo se presenta el análisis de los datos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario; los mismos se presentan en tablas de relación de frecuencia absolutas (FA) y frecuencia relativa (FR) y otras bajo relación de la escala de Likert desagregadas de la siguiente forma:

Numeración	Categoría de Respuesta
1	Totalmente
2	En ocasiones
3	Medianamente
4	Casi Nunca
5	Nunca

CUADRO 1. Dimensión Liderazgo.
¿Qué características cree usted que identifican al líder en la organización?

Categoría de respuesta	FA	FR
Es de atenta escucha y permite la participación.	1	11,12
Convoca a reuniones para la toma de decisiones en conjunto.		
Recibe sugerencias a la gestión pero luego toma decisiones por cuenta propia.		
No convoca a los equipos de trabajo para tomar decisiones		
Deja las decisiones en manos del personal supervisorio sin llevar control de su desarrollo.		
Delega responsabilidades y decisiones en el personal, controla y monitorea su repercusión.	8	88.88
Está atento a los cambios del entorno y rápidamente asume el control de las variaciones.		
Está al pendiente de las variaciones del entorno, pero le cuesta decidir rápidamente.		

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

En opinión del 88,88% del personal encuestado, asegura que la característica más relevante del líder que dirige la organización es que tiende a delegar responsabilidades, pero está muy pendiente de llevar seguimiento del impacto o repercusiones que éstas puedan tener en el contexto laboral, esto es confirmado por el 11,12% al asegurar que el líder lleva este proceso a través de la atenta escucha y la promoción de participación.

La primera impresión de esta realidad parece alentadora, que el liderazgo en la organización promueva la participación en las actividades de la empresa y no concentre todo el poder/autoridad en un solo eje directivo.

Lo contradictorio se presenta cuando se valoran las competencias de los líderes ágiles, si bien es cierto que ellos motivan al proceso de trabajo en equipo, no menos cierto es, que no llevan control riguroso sobre la responsabilidad entregada a otros. El detalle en la gestión ágil es que el líder es parte del equipo que trabaja y por tanto conoce el manejo de lo que se realiza a detalle y al delegar en otros lo hace de forma consiente, porque conoce las competencias que tiene su personal, por lo tanto, el monitoreo no es sobre el trabajo delegado, no se hace necesario; sino sobre el alcance de las metas, los resultados en el corto tiempo y el rendimiento en “caliente” de los niveles de productividad.

CUADRO 2. Dimensión Relación de Trabajo.
¿Cuáles son las características destacables en el proceso de gestión del trabajo?

Características	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Prevalece el trabajo en equipo.	6	66,67	2	22,22					1	11,12
La comunicación fluye con rapidez.	2	22,22	6	66,67	1	11,12				
El líder comunica en "caliente" los cambios.	3	33,33	3	33,33	2	22,22	1	11,12		
Se tiene conocimiento de las responsabilidades que exige su cargo.	5	55,56	2	22,22	2	22,22				

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

Dentro de los aspectos más resaltantes de la gestión del trabajo del líder y las relaciones que acontecen en su ejecución, la valoración que se hace destaca el hecho que hay tendencia al trabajo en equipo totalmente 66,67% lo asegura y se aprecia de forma total, un dominio en la responsabilidades concerniente a su cargo, en impresiones del 55,56%; sin embargo persiste una debilidad mostrada en la comunicación cuando el 33,33% refiere que en ocasiones la comunicación fluye con rapidez y más del 50% tiene opiniones que en ocasiones (33,33%) y medianamente (22,22%) el líder no comunica a tiempo los cambios que se deben ejecutar.

Un aspecto determinante del manejo del trabajo bajo esquemas del liderazgo ágil es asumir la variabilidad del entorno y enfrentar los cambios no cuando ya es inminente; sino por el contrario anticiparse a ellos estratégicamente, de forma innovadora, por ello el líder ágil cada momento prevé y está preparado para afrontar los estados de incertidumbre.

En la organización se mantiene el interés por el trabajo en equipo, pero hay debilidad marcada en el proceso de comunicación que impide al personal asumir los cambios al momento que se requieren, esto limita la rapidez de respuestas frente a las necesidades y demandas exigida a la

organización por los clientes, el intercambio con los proveedores respecto a las solicitudes de los insumos para el proceso productivo y la reacción en el corto tiempo del personal operativo y técnico para atender las exigencias requeridas para sacar adelante los proyectos.

CUADRO 3. Dimensión Productividad.
¿Cómo se asegura la productividad del equipo de trabajo?

Categoría de respuesta	FA	FR
Ejecución de metas planificadas y metas alcanzadas.	1	11,12
Por volumen de contratos de servicios cerrados.	2	22,22
Por entrega de reporte de trabajo.	3	33,33
Por disponibilidad de flujo de Caja.	1	11,12
Todas las anteriores.	2	22,22

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

En relación al manejo de la productividad en el trabajo y la forma en cómo se mide la eficiencia del resultado de las actividades, parece no existir acuerdo con una tendencia definitiva sobre las opciones presentadas. Sin embargo en un 33,33% sobresale la opinión que indica que esta es valorada en mayor medida por la entrega de reportes de trabajo.

El reporte de trabajo es un proceso en la línea de gestión de producción que requiere que los involucrados (trabajadores), hagan entrega de un informe de trabajo diario de las operaciones ejecutadas, ciertamente, esto es ventajoso para constatar las actividades y acciones realizadas, así como, identificar las brechas que se presentaron y monitorear el accionar de las personas involucradas y el alcance de sus acciones con relación a lo exigido. Sin embargo, esto está muy lejos de una gestión ágil.

El estilo de gestión, fundamentado en un liderazgo ágil, al valorar la productividad en el trabajo, es de extrema importancia la sinergia y equilibrio entre los logros obtenidos frente a lo estimado y planificado, y las

expectativas siempre se ubican en que sea superado todo lo planificado, no se conforman con el superávit que se pueda estar generando en los ingresos que obtiene la empresa; porque están convencidos que eso ocurre si las otras variables del sistema de productividad son atendidas, por ejemplo ampliar la cartera con clientes potenciales consumidores, innovar en los productos y servicios ofrecidos, presentar rubros únicos, atendiendo a las demandas y necesidades no exploradas en el mercado, destacarse como marca con sello propio que refleja en su evocación, sinónimo de calidad.

CUADRO 4. Dimensión Toma de decisiones.
¿Cómo se desarrolla el proceso de la toma de decisiones?

Características	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Es asumida por el líder del grupo de trabajo.	8	88,88	1	11,12						
Es de naturaleza corporativa, en la alta gerencia.	3	33,33	4	40,44	2	22,22				
Es rápido y en corto tiempo resolver una situación de desvío en la gestión.	5	55,56	3	33,33	1	11,12				
No se asumen los cambios en el entorno conforme se van sucediendo.	2	22,22	1	11,12	1	11,12	4	44,44	1	11,12
Cuesta identificar con certeza a quien corresponde tomar la decisión.	1	11,12							8	88,88

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

El proceso de toma de decisiones orienta el liderazgo prevaleciente en una organización, en este sentido, se tiene que el 88,88% de los trabajadores involucrados en el estudio aseguran que las decisiones son asumidas por el líder del grupo de trabajo, y 44,44% corrobora esta realidad, alegando, en ocasiones, es de naturaleza corporativa, en la alta gerencia es que acontece en su mayoría el proceso de toma de decisiones.

Bajo estas características el liderazgo predominante en la empresa es de carácter autocrático, existiendo certeza en ello, cuando el mismo

porcentaje de la población 88,88% indica que nunca han tenido dificultad en identificar quien es el responsable de la toma de decisiones.

La gerencia autocrática difiere en contenido y acciones de la gerencia de equipos ágiles, lo primero se observa en el accionar del líder; él no se mira como el que manda y espera que otros ejecuten, por el contrario su característica principal es su disposición de “ayudar” en todo lo que es fundamental para la operatividad de la empresa, por lo que se involucra en el proceso de trabajo con amplio conocimiento de todo lo que se ejecuta y participa e identifica los cambios que se requieren hacer en caliente.

Por estar involucrado con altísimo nivel de consciencia le es fácil, al momento que se requiera, tomar una decisión con certeza de lo que acontece en la realidad; sin esperar por el protocolo del encuentro con la plana gerencial corporativa; es decir, ejerce el poder para solventar realidades difíciles y con incertidumbre, que en algún momento pudieran generar desequilibrios en la organización, pero acompañado del equipo de trabajo que se puede ver involucrado o afectado por la decisión.

CUADRO 5. Dimensión Identidad Corporativa.
¿Al momento de ejecutar el trabajo como lo haces?

Características	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Estas identificado con el trabajo que ejecutas.	8	88,88			1	11,12				
Se cuenta con el conocimiento técnico para la ejecución del trabajo asignado.	9	100,0								
Prevalece el interés por la entrega a tiempo del resultado del trabajo asignado.	6	66,67	3	33,33						
Conozco la razón de ser de la organización y sus valores.	8	88,88			1	11,12				
Existe comunicación con frecuencia para atacar las brechas suscitadas en la ejecución del trabajo.	8	88,88			1	11,12				

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

La identidad corporativa muestra el apego a los principios y valores que son identificativos de la cultura y filosofía organizacional. La valoración que se obtuvo en el acercamiento a la población sujeto de estudio muestra indicadores que le favorecen.

El 100% asegura tener el conocimiento técnico para realizar el trabajo para el cual está en la organización; el 88,88% asegura estar totalmente identificado con el mismo e insiste que el nivel de comunicación es de total frecuencia para hacer frente las eventualidades y brechas que se presenten en el trabajo. Esto refleja que hay un personal con mucha claridad e identificación con lo que hace.

Otra condición importante en esta dimensión, es el hecho que el 88,88% del personal conoce en totalidad la razón de ser de la organización, así como, los valores y principios que la identifican.

En la cultura de la organizaciones ágiles estar identificado con la organización y sentirse parte de ella, más allá de ser el lugar donde se trabaja, es uno de los rasgos determinantes para lograr la identidad corporativa; esto hace apertura al carácter de innovación, de enfrentarse al cambio con mayor rapidez e impulsar la creatividad en el personal, porque las inquietudes no están centradas en resolver problemas existenciales relacionados con la motivación, por el contrario, se desarrolla el proceso de inspiración a lo nuevo y lo novedoso, porque se valora lo que se hace, se está ganado al servicio con altos niveles de excelencia y se espera ser reconocido por el mercado, condiciones que impulsan al todo a alinear las expectativas organizacional, las del entorno y la laboral en constante equilibrio.

CUADRO 6. Dimensión Estado de Incertidumbre.
¿Cómo se maneja el estado de incertidumbre en la organización?

Características	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Se asume como un reto	4	44,44	5	55,56						
Se les da autonomía a los grupos, para decidir sobre situaciones sobrevenidas o desconocidas.	3	33,33	4	44,44	2	22,22				
La motivación se asocia a estados de tensión laboral adecuada.	2	22,22	1	11,12			2	22,22	4	44,44

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

El manejo de la incertidumbre y la planificación y proyección del futuro organizacional es el mayor de los retos a los que se expone y domina las gerencias ágiles. Es la característica principal que la identifica, puesto que, siempre esperan el cambio, se mantienen a la vanguardia de la tecnología y en constante innovación, estar preparado para los cambios del entorno resulta controlado y lo más fundamental es que se adelantan a el mismo.

En gerencia de la organización hay presencia de debilidades con relación a esta realidad el 56,56% refiere que en ocasiones se asumen las variaciones como un reto y el 66,66% comparte impresiones que en ocasiones o medianamente los grupos de trabajo no tienen autonomía para atender y decidir sobre eventos sobrevenidos, no planificados o desconocidos. Bajo estas condiciones hay dificultad de atender con prontitud las demandas que enfrenta la organización con sus clientes potenciales, ocasionando en algunos casos perdidas de alto impacto y repercusión en los estados financieros.

**CUADRO 7. Dimensión Autogestión en el trabajo.
¿Cómo es el proceso de auto-organización de los equipos de trabajos?**

Características	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Tienen autonomía para encontrar soluciones a los problemas usando las estrategias más adecuadas que encuentren.	6	66,67	3	33,33						
Existe capacidad para reconocer los errores cometidos y emprender en acciones de mejoras inmediatamente.	6	66,67	3	33,33						
Se respeta la interdisciplinariedad de conocimientos existentes y se aprovecha en todas las áreas de la empresa.	9	100,0								

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

La realidad en la empresa respecto a la auto organización de los equipos de trabajo revela que hay un total acuerdo, 100% en el respeto por los distintas áreas de profesionalismo y conocimiento que tiene el personal, siendo aprovechables en las distintas áreas operativas de la empresa, esto es igual a lo referido en el cuadro 5 donde también el 100% del personal asegura tener conocimiento técnico respecto a lo que hace en la organización. Esto permite tener algún grado de libertad para encontrar soluciones adecuadas al reconocer los errores cometidos (66,67%), así se tenga que esperar que la decisión sea tomada por la gerencia corporativa y la comunicación no se de en forma oportuna. (Cuadro 2)

En las acciones de tipo ágiles, la auto organización coloca a los equipos de trabajo en una situación de libertad para manejar la incertidumbre, sin estar esperando por toma de decisiones que pudieran ser tardías o que puedan ocasionar grandes pérdidas para la empresa; para eso se requiere tener competencias probadas en la responsabilidad del trabajo y mantener elevado y eficaz nivel de comunicación.

CUADRO 8. Dimensión Motivación.
¿Los mecanismos de control existentes en la empresa permiten?

Características	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
La creatividad y espontaneidad	5	55,56	2	22,22	1	11,12	1	11,12		
Hay equidad en el reconocimiento y trato con relación a los roles que se ejercen.	7	77,78	1	11,12			1	11,12		

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

El manejo de los aspectos vinculados a la motivación es llevado en término de valoración que resulta favorecedora para proponer acciones encaminadas a impulsar el liderazgo ágil.

Los estados de tensión en el trabajo nunca o casi nunca se asocian a la motivación (66,66% lo refiere en el cuadro 6), por el contrario los mecanismos de control desarrollados para la exigencias en el trabajo, como la entrega a tiempo, producción bajo estándares de calidad, respeto por el cliente, adecuación a la necesidades de los proyectos, cierre del proyecto en el tiempo estimado, no se consideran afectan la motivación y disposición e identificación del personal, por el contrario, hace que se desarrolle la creatividad 55,56% del personal refiere que esto acontece y 77,78% da cuenta que hay equidad y reconocimiento justo, en relación a las responsabilidades que cada trabajador desempeña en la organización.

Cuando se reconoce de forma equilibrada las competencias y el nivel de conocimiento en la ejecución de las obligaciones, se trabaja la inteligencia emocional del personal para mayor disposición a las labores en la organización, puesto que, se produce placer de saber que lo realizado es bien visto y valorado, por los encargados de llevar la supervisión de los procesos. En la organización los procesos de reconocimiento incluyen, la delegación de proyectos de manera independiente dentro o fuera del país,

este aspecto permite que el trabajador se sienta más comprometido y ofrezca más de sí mismo, finalmente esto desemboca un desarrollo profesional que le lleva adquirir conocimientos y crecer dentro de la organización, mejorando con ello su estilo de vida. Dentro de la organización la motivación también va ligada, al poder disfrutar de tiempos de capacitación y formación, mediante cursos especializados que se desarrollan con el fin de que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos. Otro proceso que permite mantener la motivación, es el trato que se le da a cada individuo, el cual le permite sentirse parte fundamental de la empresa, así como, lo es cumplir los objetivos organizacionales en el tiempo establecido, lo que a su vez se refleja en los dividendos y las ganancias de la empresa, permitiendo con ello, crecer a la par de la empresa.

CUADRO 9. Dimensión Conocimiento.
¿Cómo se sucede la transferencia del conocimiento?

Características	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Hay oportunidades de conocer todas las áreas vinculantes al desarrollo de un proyecto.	6	66,67	2	22,22	1	11,12				
Se presenta con frecuencia movilidad interna del personal para el fortalecimiento del conocimiento en el área productiva de la empresa.	7	77,78	2	22,22						

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

La gestión de transferencia del conocimiento en las organizaciones ágiles es frecuente y constituye un pilar fundamental para lograr la innovación y elevar la competitividad. Esto se asume como una fortaleza en el sistema de gestión, garantiza el acercamiento a la tecnología y al manejo, por todo el personal, del nuevo lenguaje o adquisición que se desee asumir, como reto presente y futuro.

Los resultados obtenidos por parte del personal indican que el 66;67% expresa que se dan oportunidades, en la organización, de conocer todas las

áreas vinculadas al desarrollo de un proyecto y el 77,78% indican el desarrollo de la práctica de la movilidad interna del personal, para fortalecer el conocimiento en la línea de producción medular de la empresa. Esto mantiene identificado al personal con todo el acontecer de la línea de producción y favorece la identidad con el trabajo.

El líder ágil invierte en tecnología y se prepara para lo nuevo en forma constante e inspira en el personal a su cargo se identifique con eso; de igual forma, también invierte tiempo y recurso en el conocimiento que se requiere para lograr lo proyectado en la organización. Siempre se destaca por acercar el conocimiento transformador al recurso humano y no ve limitaciones más allá que las mostradas por el trabajador. Se asegura que la transferencia del conocimiento sea real, reflejada en los niveles de productividad y competitividad en el mercado.

CUADRO 10.
¿Qué acciones se deben considerar para mejoras en la gestión del líder?

Categoría de respuesta	FA	FR
Comunicación eficaz.	4	44,44
Mejorar el tiempo de la toma de decisiones.	3	33,33
Delegar la autoridad en otros.	1	11,12
Seguimiento en la gestión de trabajo	4	44,44
Identificar fallas y desvíos	3	33,33
Cumplir los compromisos planeados con los clientes	3	33,33
Mantener integrado y motivado al personal.	3	33,33

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora, 2023.

En términos generales la valoración, sobre las acciones de mejoras que los líderes en la organización requieren fortalecer en su gestión, no muestra una tendencia fehaciente de cual aspecto merece más atención, de los mencionados en el cuadro, con relación a otros. Sin embargo, hay necesidad de revisar los patrones de comunicación, 44,44% de los

encuestados así lo indica (Ver cuadro N° 2) y en igual porcentaje (44,44%) revisar el seguimiento a la gestión del trabajo. (Ver cuadro N° 3).

Es importante destacar que la opinión analizada en el párrafo anterior proviene, principalmente, de personal técnico que formó parte de la población sujeto de estudio y son quienes ejecutan el proceso productivo en la empresa.

Tabla 1. Valoración interna de las variables estudiadas.(Matriz Interna)

RESULTADOS	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay desarrollo del trabajo en equipo. 2. Conocimiento de las responsabilidades que exige cada cargo. 3. Identificación con los valores y principios que identifica a la organización. 4. Respeto por la interdisciplinariedad. Aprovechamiento de los conocimientos. 5. Trato profesional en equidad, con sustento en las responsabilidades asignadas. 6. Presente la tendencia a Valorar la creatividad y espontaneidad en el trabajo. 7. Movilidad interna para fortalecer el conocimiento en la áreas operativas vinculadas a los proyectos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control sobre la toma de decisiones es desde la gerencia. 2. La comunicación de los cambios no es en corto tiempo, ni se hace con la rapidez que se requiere. 3. Se mide la productividad por entrega de reporte de trabajo y no por producto acabado. 4. No hay certeza sobre el manejo del cambio asociado a oportunidades de retos. 5. Los grupos de trabajo no tienen autonomía para decidir sobre eventos sobrevenidos. 6. La entrega de los productos a los clientes no ocurre en el corto plazo o en lo estimado por el cliente. 7. Necesidad de llevar planificación y seguimiento del trabajo de forma estratégica.
ESTRATEGIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a prácticas de un liderazgo transformador (F1, F2, D1, D5) 2. Comunicación cara a cara y de corto tiempo. (D2,D4, D6, F3,F4,) 3. Desarrollo de esquemas de la mejora continua. (D6, F4, F6) 4. Transformación del ADN organizacional hacia la cultura agiles. (D1, D2, D6,F3) 5. Formación y educación para el desarrollo de la mentalidad agil. (D4, D7, F5, F6, F7) 6. El trabajo bajo principios sostenibles. (D6, D7, D3, F4, F6, F7) 	

Fuente: Preparado por la autora, 2023.

La valoración interna de comportamiento de los líderes en la organización, permite focalizar hacia qué área se deben encaminar las transformaciones, a fin de consolidar la experiencia del liderazgo agil en la misma, así como, reconocer las prácticas organizacionales aprovechables para su total desarrollo.



CAPITULO V

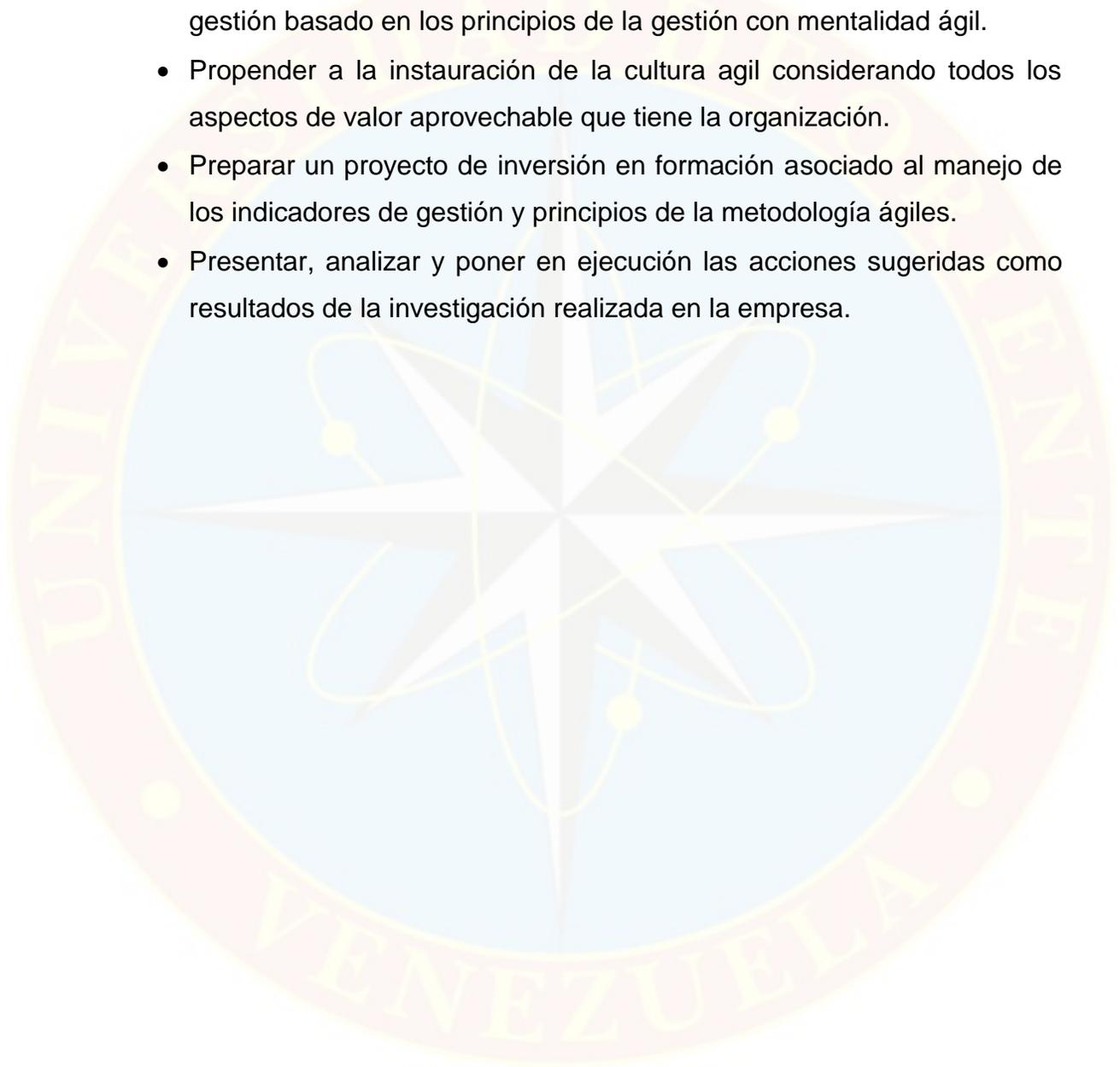
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El estilo de liderazgo determinante en la organización se inserta dentro de los parámetros del liderazgo autocrático, con variantes inclinadas a la participación de los trabajadores sin amplitud.
- La frecuencia en el proceso de comunicación no se realiza de forma oportuna en el corto tiempo, en relación a acciones determinantes en el trabajo.
- La medida de referencia de la productividad en el trabajo se toma atendiendo a la entrega de reportes de trabajo y no sobre la base del producto o servicio 100% completo.
- La gestión de cambio y la preparación para enfrentar retos no tiene fuerte internalización, ni planificación por parte de los líderes de la organización.
- Hay apertura al trabajo en equipo respetando el conocimiento que poseen los trabajadores en la ejecución y consolidación de los proyectos.
- Se ve muy acentuada la identificación del personal con el trabajo que realiza, los valores, principios y las variables identificativas de la cultura organizacional.
- Es de gran valor para la gerencia de la organización los planteamientos innovadores que afloran la creatividad de los trabajadores.
- Se tiende estratégicamente a producirse dentro de la organización movimientos de personal en procura de fortalecer el conocimiento en las distintas áreas operativas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Motivar al personal para el desarrollo e identificación con el proceso de gestión basado en los principios de la gestión con mentalidad ágil.
- Propender a la instauración de la cultura agil considerando todos los aspectos de valor aprovechable que tiene la organización.
- Preparar un proyecto de inversión en formación asociado al manejo de los indicadores de gestión y principios de la metodología ágiles.
- Presentar, analizar y poner en ejecución las acciones sugeridas como resultados de la investigación realizada en la empresa.



CAPITULO VI

PROPUESTA

LIDERAZGO ÁGIL COMO ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA ORBIT V&T C.A.

6.1 PRESENTACIÓN

Los estados de incertidumbre y la rapidez de los cambios en los diferentes entornos de la sociedad, obliga a la gerencia de las organizaciones a contar con líderes capaces de accionar rápidamente, con altos niveles de eficacia en el proceso de toma de decisiones, de tal manera que se vean beneficiados de las mismas, los clientes tanto internos como externos a la organización, a la vez que se consolida y posee su marca en el mercado con altos niveles de aceptación y reconocimiento.

En este contexto emergen los líderes ágiles, capaces de asumir todo cambio como una oportunidad para innovar, dispuestos acompañar al grupo de trabajadores que se preparan para cada nuevo proyecto y acercarse a los clientes para conocer sus requerimientos y necesidades, procurando estados de satisfacción en el corto tiempo y entregando productos acabados en el tiempo estimado y planificado.

En este sentido, la investigación presenta un esquema de acciones que pueden ayudar a los gerentes de la empresa ORBIT V&T, C.A. a operar con mentalidad ágil y a prepararse para motivar a su personal a la instauración de la cultura ágil en sus espacios.

6.2 OBJETIVO PRINCIPAL DE LA PROPUESTA.

Proponer líneas de acción bajo la presentación de áreas de interés relacionadas con la metodología ágiles para lograr la experiencia del liderazgo ágil en la empresa ORBIT V&T; C.A. con el fin de fortalecer el ejercicio del poder, la toma de decisiones, la motivación de los trabajadores y la satisfacción del cliente en el corto tiempo con resultados altamente favorables.

6.3 DISEÑO DE LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción se diseñan atendiendo a los dominios mostrados por la valoración interna que se hizo en la organización a partir del análisis de nueve (9) indicadores vinculados al proceso de gestión (Liderazgo, Relación de trabajo, Productividad, Toma de decisiones, Identidad Corporativa, Cambio, Autogestión del trabajo, Motivación y Formación).

Las acciones para impulsar el desarrollo del liderazgo ágil en la empresa se focalizaron hacia seis (6) áreas:

1. Transformación del ADN organizacional hacia la cultura ágiles.
2. Apertura a prácticas de un liderazgo transformador.
3. Formación y educación para el desarrollo de la mentalidad ágil.
4. Comunicación cara a cara y de corto tiempo.
5. El trabajo bajo principios sostenibles.
6. Desarrollo de esquemas de la mejora continua.

Cada una se presenta en un esquema donde se resaltan las acciones aprovechables, a desarrollar y transferibles.

Acciones Aprovechables: Son las que se vienen desarrollando en el proceso de gestión y se tienen internalizadas en la organización y en el ejercicio del liderazgo, son favorables para impulsar la presencia del liderazgo agil en la empresa.

Acciones a Desarrollar: Presenta las necesarias para que sea posible la experiencia sostenible y el ejercicio consciente del liderazgo agil, por parte de todo el personal directivo de la organización, por el trabajador que tiene responsabilidades en la dirección de departamentos o encargados del desarrollo de proyectos.

Acciones transferibles: Son las esperadas se logren con la puesta en práctica de los lineamientos propuestos, surgen de la combinación de las acciones aprovechables con las de obligatorio desarrollo. Representa al final las expectativas de cambio en la gestión del líder.

Figura 1: Áreas para el desarrollo del liderazgo Ágil.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El planteamiento de las acciones propuestas en esta investigación parte por trabajar, en primer lugar, el ADN organizacional de la empresa ORBIT V&T, C.A para que sea posible el desarrollo de la experiencia del liderazgo ágil. En este sentido, las acciones están focalizadas hacia cinco (5) vertientes, a saber: Liderazgo transformador, Educación para el fomento de la mentalidad ágil, Comunicación cara a cara, Gestión del trabajo bajo parámetros sostenibles (en lo Económico, social y ambiental) y la instauración del proceso de Mejora Continua en procura de evaluar el cambio y transformaciones esperadas.

Tabla 2. Acción 1: Transformación del ADN Organizacional.

DEFINICION	ACCIONES APROVECHABLES	ACCIONES A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	ACCIONES A TRANSFERIR	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
<p>El ADN organizacional se entiende como el conjunto de elementos característicos que identifican y constituyen la forma y razón de ser de la organización, va desde la visión hasta los valores, talentos, metas y reglas de actuación que guían y prefiguran el comportamiento de los empleados.</p>	<p>Identificados con la organización.</p> <p>Comprometidos con el trabajo.</p> <p>Conocimiento de las responsabilidades del trabajo asignado.</p>	<p>Identificar las áreas que requieren ser transformadas.</p> <p>Acercarse al manejo de los parámetros de la mentalidad ágil.</p> <p>Instalar, aplicar y desarrollar el software para propender a la cultura ágiles.</p>	<p>Encuentro de trabajo con el personal para focalizar las debilidades en los procesos organizacionales.</p> <p>Formación especializada sobre ADN organizacional y gestión de cambio.</p> <p>Instaurar el manejo de las herramientas ágiles (Software, modelo de toma de decisiones, forma de reconocimiento y desarrollo del personal, Manejo de la información y la vinculación con las necesidades de los clientes)</p> <p>Transferencia del conocimiento.</p> <p>Reconocimiento de las responsabilidades en la cadena de trabajo y estructura de la organización</p>	<p>Transformación de la filosofía organizacional.</p>	<p>Gerencia General.</p>	<p>1 a 5 años</p>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 3. Acción 2: Apertura al Liderazgo transformador.

DEFINICION	ACCIONES APROVECHABLES	ACCIONES A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	ACCIONES A TRANSFERIR	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
Persona visionaria ganada a la transformación de lo que se es, para ir a la cultura de la entrega sostenida (Económico, social y ambiental) de resultados exitosos y de alta competitividad con el entorno, en el corto tiempo.	Reconocimiento del conocimiento que posee el personal. Confianza en la responsabilidad de los proyectos.	Asimilación del aprendizaje agil. Ejercicio de transformación hacia la mentalidad agil. Encuentros de comunicación personal entre clientes internos y externos	Formación a través de prácticas de coaching y mentorías. Internalización y reflexión de lectura de la cultura ágiles. Desarrollo de procesos de experimentación bajo esquema de toma de decisiones ágiles. Ejercicio de incorporación de expectativas de los clientes en los servicios y productos ofertados.	Líder con mentalidad ágil.	Gerentes, Jefes de áreas. Supervisores de grupos.	6 meses a 1 año.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 4. Acción3: Educación para desarrollo de la mentalidad ágil.

DEFINICION	ACCIONES APROVECHABLES	ACCIONES A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	ACCIONES A TRANSFERIR	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
Desarrollar el proceso de formación senpai-kohai, donde se consideren los valores fundamentales para el trabajo ágil, la instauración y practica de un nuevo comportamiento, la práctica de la confianza para el logro de la unidad organizacional y el cambio hacia la mentalidad ágil.	Iniciativa y disposición del personal en reconocer la interdisciplinariedad.	Identificar los valores de la cultura agile a adoptar. Modelar el trabajador agile. Establecer la confianza como principio rector del trabajo.	Encuentros formativos sobre los principios agiles. Socializar las estructuras de las líneas de trabajo. Asimilar los valores fundamentados en la confianza	Desarrollo de la mentalidad agile.	Gerentes, jefes, supervisores. Todo el personal operativo y administrativo de la empresa.	De 2 meses a un año.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 5. Acción 4: Comunicación cara a cara en corto tiempos.

DEFINICION	ACCIONES APROVECHABLES	ACCIONES A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	ACCIONES A TRANSFERIR	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
Acción de encuentros frecuentes con los trabajadores - clientes para acelerar el proceso de los cambios, cuando se requiera incorporar las expectativas que cada uno demanda del producto terminado.	Reconocimiento de las debilidades existentes en el proceso comunicacional.	<p>Poner en práctica la acción de “Comunicación en caliente o in site” para aprovechar el momento de indicar lo necesario en pro de apalancar un proyecto.</p> <p>Descongelar el proceso de comunicación vertical jerárquico para la toma de decisiones.</p>	<p>Hacer prácticas y experimentación de intercambio comunicacional de encuentros cercanos.</p> <p>Identificar los aspectos importantes y relevantes de cada proyecto de trabajo que requieren ser compartidos.</p> <p>Hacer intercambios de experiencias laborales (Positivas, negativas, brechas, cambios) en la ejecución de los proyectos.</p> <p>Invitar a los clientes a expresar las exigencias y demandas requeridas de los servicios y productos contratados.</p> <p>Sistematizar en un software las decisiones acordadas, las desviaciones atendidas, los cambios realizados y la experiencia de calidad presentada en los servicios-productos ofrecidos.</p>	Prácticas de comunicación en encuentros de tipo personalizados y de accionar agile.	<p>Gerentes, jefes supervisores.</p> <p>Todo el personal de la organización.</p> <p>Clientes.</p>	De 1 a 6 meses

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 6. Acción 5: Desarrollo del trabajo bajo principios de sostenibilidad.

DEFINICION	ACCIONES APROVECHABLES	ACCIONES A DESARROLLAR	ACCIONES A TRANSFERIR	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
Valoración del rendimiento en el trabajo, bajo estándares de alto desempeño, para la conformación de equipo ágiles ganados a innovar en la línea de producción, generando valor (Económico, social, ambiental) en todo lo que se entrega a los clientes de los servicios o proyectos.	Desarrollo de la creatividad en el trabajo.	Acercar el conocimiento de cada trabajo a su responsable. Reavivar el interés por el trabajo en equipo. Reconocer e impulsar la creación de nuevos productos y servicios, Entregas de valor periódico.	Proceso de trabajo de alto desempeño, competitivo, reconocidos, con entregas frecuentes y permanentes (Trabajo Agiles)	Jefes, Supervisores. Personal de la organización de los diferentes trabajos.	De 1 mes a 6 meses.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 7. Acción 6: Mejora continua frente a los cambios.

DEFINICION	ACCIONES APROVECHABLES	ACCIONES A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	ACCIONES A TRANSFERIR	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
Acción de medir continuamente lo planificado, estratégicamente, con el fin de garantizar la entrega oportuna de servicios completos, en el corto tiempo, monitoreados a través de indicadores de gestión, alineados para medir objetivos-eficacia-efectividad-tareas-frente a tiempos de entrega y resultados rápidos.	Necesidad de transformación hacia la cultura ágiles.	Trabajar el cambio. Valoración continua y retroalimentada. Medir la productividad.	Definir los indicadores de gestión para fortalecer el trabajo ágiles. Identificar los parámetros para afinar el trabajo ágil, en entregas permanentes y a tiempo. Considerar en la ejecución de un servicio, producto o proyecto la satisfacción del cliente y el retorno e inversión. Apoyar y acompañar a los equipos de trabajo, en la incorporación de las mejoras o el cambio.	Instauración de un sistema de indicadores de gestión bajo esquema ágiles.	Personal gerencial. De gestión y control de proyectos. Responsable del manejo del software control de resultados.	De 1 a 6 meses.

Fuente: Elaboración propia, 2023

BIBLIOGRAFÍA

- Arraut Camargo, Luis Carlos. (2010). **La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa.** Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 69, julio-diciembre, pp. 22-41 Universidad EAN Bogotá, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619966002>
- Arias, F (2006). **El proyecto de Investigación, introducción a la Investigación.** 5° edición. Editorial Episteme
- Bernal Torres, C. (2010). **Metodología de la Investigación.** Colombia. Grupo Editorial Pearson Educación.
- Calderón Martínez, Olga Lucia. (2020). **Implementación de una metodología ágil en la gestión de proyectos de software para el área de CIB ingeniería de BBVA COLOMBIA.** Universidad EAN. Facultad de Ingeniería. Bogotá, Colombia. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10007/CalderonOlga2020.pdf?sequence=1>
- Chiavenato Idalberto, (2009). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.** México. Segunda edición.
- Escobar Jaramillo Mateo. (2019). **Marco de referencia basado en metodologías ágiles para liderar empresas de software que trabajan en entornos distribuidos.** Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Medellín, Colombia. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13516/Mateo_EscobarJaramillo.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Fernández, M. Cristina; Quintero, Nelson. (2017). **Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos.** Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>.
- Fontaines-Ruiz, T. (2010). **Método y metodología de la investigación: Una ventana para su integración.** Revista Estudios (Especial).

Hernández Sampieri, R. (2006). **Metodología de la investigación**. México. Grupo Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. McGRAW-HILL. Interamericana editores, S.A. México.

Martínez Miguélez, Miguel. (2004). **Ciencia y arte en la metodología-cualitativa**. México. Editorial Trillas.

Palermo Gómez, Gustavo. (2018). **Implementación del liderazgo ágil en las áreas funcionales de las organizaciones**. Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Medellín, Colombia. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13268/Gustavo_PalermoGomez_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Reyes Marcano, E. **El liderazgo para la transformación ágil**. Serie Agile Management.

Sierras-Bravo, (1994) **Técnicas de Investigación Social, Teoría y Ejercicios**. Novena Edición. Editorial Paraninfo S.A.

Bibliografía Electrónica.

Antúnez, 1992. <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd6447.pdf>

Castellano Casas Ricardo, 2001. <http://sisytecdelainformacion.blogspot.com/2017/06/software-segun-autores.html>

Castellano, 1998 <https://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>

Encarana Abellán, 2020. <https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-la-metodologia-agile-y-que-beneficios-tiene-para-tu-empresa.html>

Joel Francia Huambachano, 2017. <https://www.scrum.org/resources/blog/que-es-scrum>

Jones, 1966. http://fba.unlp.edu.ar/mktfba/?wpfb_dl=45

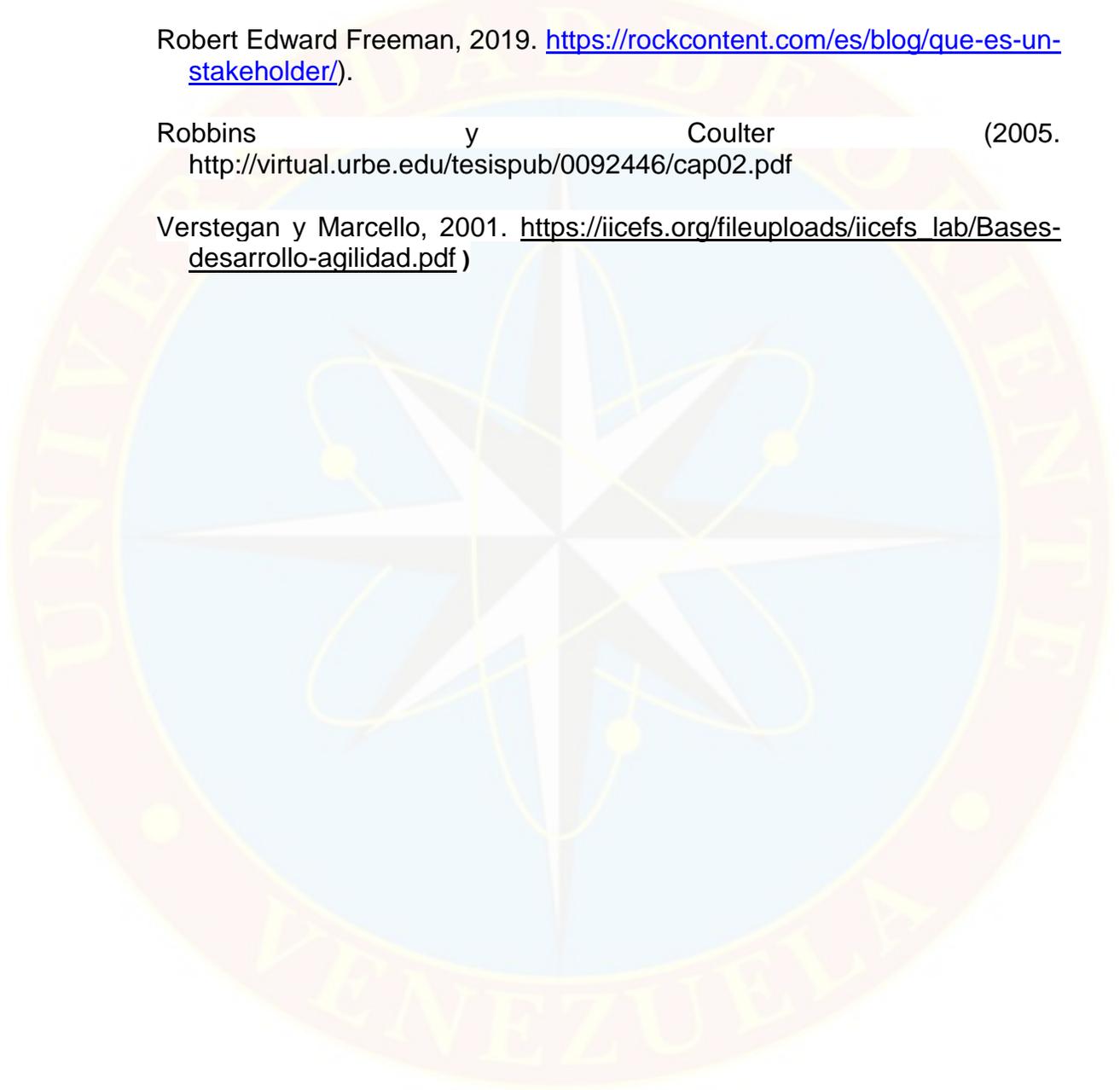
Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008.
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094357/cap02.pdf>

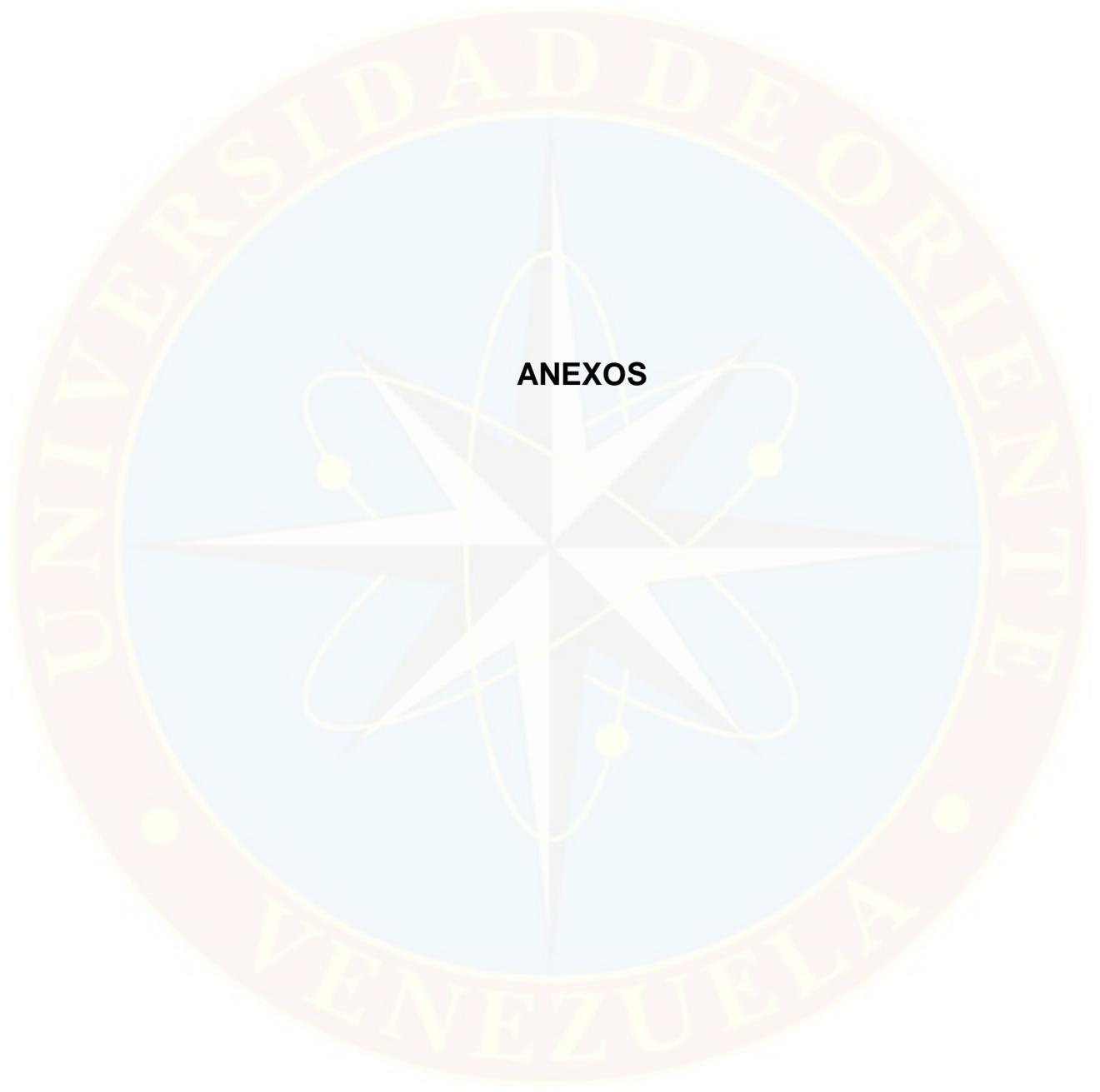
Krygier 1988. <https://es.slideshare.net/gacela12/gerencia-segun-autores>

Robert Edward Freeman, 2019. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>).

Robbins y Coulter (2005).
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092446/cap02.pdf>

Verstegan y Marcello, 2001. https://iicefs.org/fileuploads/iicefs_lab/Bases-desarrollo-agilidad.pdf)





ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO MONAGAS

CUESTIONARIO PARA MEDIR LIDERAZGO AGIL.

Estimados Participantes

A continuación se presenta un (1) instrumento que tiene como principal propósito recabar información importante para la realización del trabajo de investigación titulado: **LIDERAZGO ÁGIL UNA ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA ORBIT V&T C.A.**, el cual será utilizado para fines académicos, como requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Gerenciales, Mención Gerencia General.

Para cada pregunta, seleccione la respuesta que mejor describa la realidad. Los resultados se mantendrán con estricta confidencialidad, garantizándoles que la utilización será con los fines requeridos para la investigación.

Se le sugiere seguir las instrucciones que se ofrecen a continuación:

- Lea detenidamente cada pregunta, marcando con una equis (X) la alternativa que mejor exprese su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin respuesta.
- Cualquier duda consulte con el encuestador.

GRACIAS POR SU APORTE

Abg. Analys Alvarado

1. ¿Qué características cree ud que identifican al líder en la organización?

- a.- Es de atenta escucha y permite la participación_____
- b.- Convoca a reuniones para la toma de decisiones en conjunto_____
- c.- Recibe sugerencias a la gestión pero luego toma decisiones por cuenta propia_____
- d.- No convoca a los equipos de trabajo para tomar decisiones_____
- e.- Deja las decisiones en manos del personal supervisorio sin llevar control de su desarrollo._____
- f.- Delega responsabilidades y decisiones en el personal y controla y monitorea su repercusión.
- g.- Está atento a los cambios del entorno y rápidamente asume el control de las variaciones._____
- h.- Está al pendiente de las variaciones del entorno, pero le cuesta decidir rápidamente_____

2. Precisar de las siguientes características cuales son destacables en el proceso de gestión del trabajo en la organización, atendiendo a la intensidad de frecuencia en la respuesta. (Totalmente, en ocasiones, medianamente, casi nunca, nunca). Marcar con una "X".

Relaciones de trabajo.

Características	Totalmente	En ocasiones	Medianamente	Casi nunca	Nunca
Prevalece el trabajo en equipo					
La comunicación fluye con rapidez					
El líder comunica en "caliente" los cambios.					
Se tiene conocimiento de las responsabilidades que exige su cargo					

Productividad,

3. ¿Cómo se asegura la productividad del equipo de trabajo?

a.- Ejecución de metas planificadas y metas alcanzadas_____

b.- Por volumen de contratos de servicios cerrados_____

c.- Por entrega de reporte de trabajo_____

d.- Por disponibilidad de flujo de Caja_____

Otros_____

Toma de decisiones

4. ¿Cómo se desarrolla el proceso de la toma de decisiones?

Características	Totalmente	En ocasiones	Medianamente	Casi nunca	Nunca
Es asumida por el líder del grupo de trabajo					
Es de naturaleza corporativa, en la alta gerencia					
Es rápido y en corto tiempo resolver una situación de desvío en la gestión					
No se asumen los cambios en el entorno conforme se van sucediendo.					
Cuesta identificar con certeza a quien corresponde tomar la decisión					

Identidad corporativa.

5. ¿Al momento de ejecutar el trabajo como lo haces?

Características	Totalmente	En ocasiones	Medianamente	Casi nunca	Nunca
Estas identificado con el trabajo que ejecutas					
Se cuenta con el conocimiento técnico para la ejecución del trabajo asignado					
Prevalece el interés por la entrega a tiempo del resultado del trabajo asignado					
Conozco la razón de ser de la organización y sus valores					
Existe comunicación con frecuencia para atacar las brechas suscitadas en la ejecución del trabajo.					

6. ¿Cómo se maneja el estado de incertidumbre en la organización?

Características	Totalmente	En ocasiones	Medianamente	Casi nunca	Nunca
Se asume como un reto					
Se les da autonomía a los grupos para decidir sobre situaciones sobrevenidas o desconocidas.					
La motivación se asocia a estados de tensión laboral adecuada.					

7. ¿Cómo es el proceso de auto-organización de los equipos de trabajos?.

Características	Totalmente	En ocasiones	Medianamente	Casi nunca	Nunca
Tienen autonomía para encontrar soluciones a los problemas usando las estrategias más adecuadas que encuentren.					
Existe capacidad para reconocer los errores cometidos y emprender en acciones de mejoras inmediatamente.					
Se respeta la interdisciplinariedad de conocimientos existentes y se aprovecha en todas las áreas de la empresa.					

8. ¿Los mecanismos de control existentes en la empresa permiten?

Características	Totalmente	En ocasiones	Medianamente	Casi nunca	Nunca
La creatividad y espontaneidad					
Hay equidad en el reconocimiento y trato con relación a los roles que se ejercen.					

9. ¿Cómo se sucede la transferencia del conocimiento?

Características	Totalmente	En ocasiones	Medianamente	Casi nunca	Nunca
Hay oportunidades de conocer todas las áreas vinculantes al desarrollo de un proyecto					
Se presenta con frecuencia movilidad interna del personal para el fortalecimiento del conocimiento en el área productiva de la empresa.					

10. -¿Qué acciones consideras se deben plantear para las mejoras en la gestión del líder? Anotar de forma libre.

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Liderazgo ágil como alternativa para el fortalecimiento de la gestión en la Empresa Orbit V&T C.A.
---------------	---

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Alvarado Machado Analys	CVLAC	C.I: 16.366.872
	e-mail	analysalvarado@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

liderazgo
mentalidad ágil
metodologías ágiles
tecnología
cultura organizacional
maestría

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General
Líneas de Investigación	Recursos humanos
	Gestión Estratégicas

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

Las metodologías ágiles hacen su aparición en la gestión de las organizaciones a través de la instalación de software construidos sobre la base de doce (12) principios que agrupan información para el desarrollo de procesos de gestión rápida y oportuna, se acompaña con el surgimiento de la mentalidad ágil por parte de quienes son responsables de dirigirlas. En este sentido, el objetivo de este trabajo de investigación es proponer el Liderazgo ágil como alternativa para el fortalecimiento de la gestión en la empresa ORBIT V&T, C.A. Presentando como objetivos específicos Identificar el estilo de liderazgo que prevalece en la empresa, destacar los elementos del contexto organizacional que favorecen al liderazgo ágil, precisar las áreas del proceso de gestión que requieren ser fortalecidas para el desarrollo del liderazgo ágil, presentar las líneas de acción para impulsar el liderazgo ágil en la empresa. La investigación es de campo, de diseño no experimental, bajo un nivel descriptivo, utilizando la técnica del cuestionario para el acercamiento a la realidad en estudio, validado por la aplicación del índice de alfa de cron Bach. Los resultados permiten concluir que en el desarrollo del liderazgo ágil, es importante considerar la estructura del ADN organizacional a fin de trabajar la cultura del liderazgo hacia una visión transformadora: valorando el aprendizaje en procura de hacerse de la mentalidad ágil, la comunicación cara a cara, la ejecución del trabajo bajo principios sostenibles y mejora continua.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres		Código CVLAC / e-mail			
MSc Marvelys. Gallardo,	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	CI. 9897054			
	e-mail	mgallardos.udomonagas@gmail.com			
Dra. García, Omaira.	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	CI. 4.038.427			
	e-mail	Ogarca47@gmail.com			
MSc. Alejandro. Zárate,	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	CI. 8377880			
	e-mail	Azarate.udomonagas@gmail.com			

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	06	13

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTPG_AMA02024

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General.

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CURIEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manja

Hoja de Metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



**ANALYS MACHADO
ABOGADA
AUTOR (A)**



**MSC. MARVELYS GALLARDO
TUTOR (A)**