



Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades  
Escuela de Comunicación Social  
Comunicaciones Corporativas  
Trabajo Final de Concentración

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO CORPORATIVO DEL CEO DE  
ÁREA ÍNDIGO COMO MECANISMO PARA IMPULSAR LA  
CULTURA CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN**

**Alumnos:**

Karla Bolívar Álvarez  
Diana Nunes Vieira

**Tutor**

Genevieve Saint-Surin

Caracas, agosto del 2022

## DEDICATORIA

*A mis padres, Carlos Bolívar y Nubia Álvarez por ser los pilares de mi vida. Su apoyo incondicional es invaluable y fue fundamental en el desarrollo de mi carrera, la cual faltan pocos días para terminarla. Agradezco infinitamente el tenerlos a mi lado y enseñarme el significado de la constancia y del esfuerzo para alcanzar mis sueños y metas.*

*A mi compañera y mejor amiga Diana Nunes, por vivir esta experiencia conmigo y ser una excelente amiga y un apoyo incondicional. Sin duda eres símbolo de una verdadera amistad.*

*A la organización Área Índigo y a su CEO Richard Tovar, por su plena disposición ante este proyecto de investigación y por abrirnos las puertas de Área Índigo para la realización del presente Trabajo Final de Concentración.*

*A nuestra tutora Genevieve Saint- Surin por siempre estar atenta y guiarnos a nivel metodológico en la realización del presente Trabajo Final de Concentración.*

***Karla Bolívar***

## DEDICATORIA

*Primeramente, quiero dedicar este logro a mis padres, Pablo Nunes e Irene Vieira, ambos han sido un apoyo incondicional en estos 5 años y gracias a ellos es que soy lo que soy hoy en día, estoy infinitamente agradecida con ellos por su paciencia y compañía en cada uno de mis pasos.*

*También quiero agradecerle a una de las grandes personas que la UCAB me regaló, a Karla Bolívar, ha sido una persona extraordinaria y una gran compañía desde tercer semestre, la que me ha empujado a hacer cosas que me apasionan y ha sido cómplice de las mismas.*

*A la profe Genevieve por ser una tutora paciente, dedicada y por guiarnos en cada paso que hemos dado en este trabajo de investigación, ha sido una profesora que nos ha inspirado confianza y seguridad.*

*A Richard Tovar por permitirnos conocer y explorar en su organización y sus procesos, por darnos la confianza de indagar en su proyecto y contribuir en el mismo. Y, por último, a la Universidad Católica Andrés Bello por darme la oportunidad de formarme en sus espacios como profesional y como ser humano.*

**Diana Nunes**

# ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	ii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	xx
RESUMEN	xxi
ABSTRACT	xxii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULOS	
I    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. El problema	15
1.2. Objetivos de la Investigación	16
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17

<b>1.3. Justificación</b>	<b>17</b>
<b>1.4. Delimitación</b>	<b>19</b>
<b>II MARCO REFERENCIAL</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Historia y trayectoria de la organización</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Biografía del CEO</b>	<b>23</b>
<b>2.3. Filosofía corporativa</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1. Misión</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2. Visión</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3. Valores</b>	<b>24</b>
<b>2.4. Estructura organizacional de Área Índigo</b>	<b>25</b>
<b>2.5. Servicios de Área Índigo</b>	<b>25</b>
<b>2.5.1 Knowledge Building</b>	<b>25</b>
<b>2.5.2 Teach Design</b>	<b>26</b>
<b>2.5.3 X Learning</b>	<b>26</b>
<b>2.5.4 Mentoring</b>	<b>26</b>

2.6 Canales de Comunicación	27
<b>III MARCO TEÓRICO</b>	<b>28</b>
3.1 Antecedentes de la investigación	28
3.2 Marco Conceptual	34
3.2.1 Liderazgo	34
3.2.2 CEO de una organización	42
3.2.3 Organización	43
3.2.4 Filosofía Corporativa	45
3.2.5 Cultura corporativa	48
3.2.6 Clima organizacional	51
3.2.7 Estrategia de comunicación	51
<b>IV MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>54</b>
4.1 Modalidad de la investigación	54
4.2 Enfoque y tipo de investigación	54

4.2.1	Enfoque de investigación	54
4.2.2	Tipo de investigación	55
4.3	Diseño de investigación	56
4.4	Variables de investigación	56
4.4.1	Definición conceptual	56
4.4.2	Definición operacional	57
4.5	Unidad de Análisis	60
4.6	Técnica e Instrumentos de Recolección de datos	61
4.6.1	Técnica de Recolección de datos	61
4.6.2	Descripción y diseño del Instrumento	62
4.7	Validación del Instrumento	63
4.8	Procedimiento	64
V	PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	65
5.1	Presentación de resultados	65
5.2	Interpretación de resultados	82

<b>VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>87</b>
<b>6.1. Conclusiones</b>	<b>87</b>
<b>6.2. Recomendaciones</b>	<b>89</b>
<b>VII PLAN DE COMUNICACIONES ÁREA ÍNDIGO</b>	<b>90</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>93</b>
<b>2. Marco estratégico</b>	<b>93</b>
<b>2.1 Creación de aplicación interna</b>	<b>93</b>
<b>2.2 Reuniones Creativas para la formalización de la cultura corporativa de Área Índigo</b>	<b>94</b>
<b>3. Análisis situacional de Área índigo</b>	<b>95</b>
<b>4. Objetivos</b>	<b>95</b>
<b>4.1 Objetivo general</b>	<b>95</b>
<b>4.2 Objetivos específicos</b>	<b>96</b>
<b>5. Públicos clave</b>	<b>96</b>
<b>6. Mensajes clave y medios</b>	<b>97</b>



6.1 Mensajes clave	97
6.2 Medios de difusión	98
7. Plan de acción	99
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>107</b>
<b>A Instrumento</b>	<b>108</b>
<b>B Validación</b>	<b>112</b>
<b>C Focus Group</b>	<b>114</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS	pp.
<b>Tabla No 1</b> Conceptualización de Variables	57
<b>Tabla No 2</b> Categorización de Datos	58
<b>Tabla No 3</b> Categorización de Datos	59
<b>Tabla No 4</b> Categorización de Datos	60
<b>Tabla No 5</b> Matriz descriptora de resultados a partir del focus group.	66
<b>Tabla No 6</b> Matriz descriptora de resultados a partir del focus group.	73

## RESUMEN

La cultura corporativa en una organización es entendida como un conjunto de elementos que integran su identidad, entre los que se encuentran las creencias y la manera en la que se desenvuelven los colaboradores dentro de una empresa con el fin de cumplir la misión de la misma. Por otro lado, el liderazgo corporativo, es la influencia que tiene una persona hacia el resto del equipo y, en la actualidad, este ha logrado ser una pieza fundamental para el desarrollo de la empresa y fortalecimiento de su cultura, cohesionando al equipo e instaurando rituales dentro del mismo. Esta investigación analizó el estilo de liderazgo del CEO de Área Índigo y su relación como mecanismo para impulsar una cultura corporativa fuerte. Como metodología utilizada, se desarrolló una investigación bajo la modalidad de estrategia comunicacional, con un enfoque cualitativo, un tipo de investigación exploratoria, como técnica de recolección de datos se empleó un focus group y como instrumento de recolección de datos la guía de preguntas del focus group, cuyos participantes fueron miembros del equipo interno de Área Índigo. Entre los principales hallazgos obtenidos se expone una fuerte presencia del estilo de liderazgo transformacional dentro del CEO Richard Tovar, el cual le permite motivar a su equipo y generar un sentido de pertenencia sólido. Por otro lado, la cultura corporativa de Área Índigo carece de un *culture book* que formalice los elementos característicos de su identidad y cultura corporativa. Además, también se expuso un estilo de liderazgo *laissez-faire* en el área de seguimiento del equipo. Como forma de mejorar el estilo de liderazgo del CEO y consolidar la cultura corporativa de Área Índigo, se presentó un plan de comunicación estratégica basados en los principales hallazgos de la presente investigación

Palabras Claves: liderazgo corporativo, cultura corporativa, estrategia comunicacional, identidad organizacional

## **ABSTRACT**

The corporate culture in an organization is understood as a set of elements that integrate its identity, among which are the beliefs and the way in which employees behave within a company in order to fulfill its mission. On the other hand, corporate leadership is the influence that a person has on the rest of the team and, at present, it has become a fundamental piece for the development of the company and the strengthening of its culture, cohesioneering the team and establishing rituals within it. This research analyzed the leadership style of the CEO of Área Índigo and its relationship as a mechanism to promote a strong corporate culture. As methodology used, research was developed under the modality of communication strategy, with a qualitative approach, a type of exploratory research, a focus group was used as a data collection technique and the focus group question guide was used as a data collection instrument, whose participants were members of the internal team of Área Índigo. Among the main findings obtained was a strong presence of the transformational leadership style within the CEO Richard Tovar, which allows him to motivate his team and generate a strong sense of belonging. On the other hand, Área Índigo's corporate culture lacks a culture book that formalizes the characteristic elements of its corporate identity and culture. In addition, a laissez-faire leadership style was also exposed in the area of team follow-up. As a way to improve the CEO's leadership style and consolidate the corporate culture of Área Índigo, a strategic communication plan was presented based on the main findings of this research.

Keywords: corporate leadership, corporate culture, communicational strategy, organizational identity

## INTRODUCCIÓN

Ser líder de una organización implica una cantidad de retos que van desde desarrollar una visión empresarial hasta coordinar un equipo para lograr un objetivo en específico. El liderazgo corporativo es un elemento esencial dentro de una organización ya que es el responsable de dirigir al talento humano hacia el logro de las metas empresariales que se plantea una organización.

Dentro del mundo empresarial, hay distintos estilos de liderazgo que no son excluyentes y pueden aparecer en una misma organización. Estos estilos de liderazgo definen desde la toma de decisiones hasta el proceso comunicativo dentro de una organización. Sin embargo, hay un factor que se ve influenciado por el liderazgo, y este es la cultura corporativa.

Por su parte, la cultura corporativa de la organización es el conjunto de creencias, normas y valores por los cuales se rige una organización. El líder de una organización posee una gran influencia en el desarrollo de la cultura corporativa. “La cultura organizacional bien dirigida promueve el desarrollo de las organizaciones, teniendo los líderes una gran responsabilidad en este sentido, conectando la cultura organizacional y el liderazgo con la motivación, dando como resultado la satisfacción de los colaboradores por los objetivos cumplidos” (Albornoz,2018, párrafo 6).

En esta investigación se plantea estudiar las herramientas de liderazgo del CEO de Área Índigo y cómo estas sirven como mecanismo para impulsar la cultura corporativa de la organización. Dicha empresa está dirigida por el educador Richard Tovar y un equipo de profesionales en el área de educación y comunicación.

La investigación se organizó en 7 capítulos, el primero, denominado Planteamiento del Problema, expone la descripción del fenómeno de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, justificación y delimitación. El segundo capítulo denominado Marco Referencial comprende la información general de la agencia educativa Área Índigo: misión, visión, valores, servicios. Además, expone la biografía y trayectoria del CEO de Área Índigo, Richard Tovar.

El tercer capítulo denominado Marco Teórico presenta los antecedentes relacionados con la investigación y los principales soportes teóricos, dentro de los cuales cabe destacar los elementos que constituyen una cultura corporativa; tipología del liderazgo corporativo y estrategia comunicacional. El cuarto capítulo llamado Marco Metodológico enuncia la modalidad de la investigación, la cual está enmarcada en el concepto de estrategia comunicacional. El enfoque de esta investigación es cualitativo y en cuanto a su tipo es exploratorio. Como diseño de investigación es no experimental.

. También incluye lo que son las variables de investigación y la categorización de las mismas. La unidad de análisis está compuesta por los miembros del equipo interno de Área Índigo, profesionales con una trayectoria destacada dentro de la organización. Luego de describir la unidad de análisis, se desarrolló la validación del instrumento mediante un juicio de expertos. Después, se describe como es el procedimiento de la investigación.

El quinto capítulo el cual se denomina Presentación y Discusión de resultados, en este capítulo se exponen los principales hallazgos de la recolección de datos. El sexto capítulo muestra las Conclusiones y Recomendaciones las cuales se basan en los resultados encontrados en el quinto capítulo. Y el séptimo capítulo, el cual se denomina Plan de comunicaciones Área Índigo en el cual se desarrolla una propuesta comunicacional con el fin de mejorar el liderazgo del CEO para mantener una cultura corporativa fuerte dentro de la organización.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### ***1.1 El problema***

El liderazgo corporativo o empresarial es una práctica que es aplicada por aquellas personas o instituciones que se encuentran en los altos mandos ejecutivos de su sector. Desde inicios de la humanidad ha existido la necesidad de liderar un equipo para lograr un objetivo. Actualmente en el siglo XXI el liderazgo se ha transformado en una habilidad necesaria para cualquier CEO de una organización.

En este mismo orden, resulta oportuno relacionar el liderazgo con un término muy común y necesario en el área de las comunicaciones corporativas, el cual es la cultura que existe en una organización. El término de cultura se puede definir como “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” Chiavenato (2009, p. 176).

Ambos conceptos coexisten y se ven reflejados en las organizaciones hoy en día, desde un emprendimiento hasta las grandes corporaciones como Apple, Nike, Virgin Group, entre otras. Esta investigación se centra en una organización que actúa en la ciudad de Caracas, Venezuela. De acuerdo con la información presentada en el sitio web oficial de Área Índigo (2022) esta organización es una agencia educativa dedicada a potenciar marcas, empresas y profesionales, a través de la educación alternativa para hacer de sus ideas proyectos extraordinarios. Mediante esta agencia se pretende capacitar a múltiples empresas para optimizar sus procesos de aprendizaje y adaptación a su entorno.

Esta organización tiene como líder principal (CEO) al educador Richard Tovar quien se caracteriza por ser una persona innovadora. Dentro de su perfil de

Instagram, él transmite ideas claras sobre tópicos en el área educacional. Aborda temas como la capacitación empresarial y cómo utilizar recursos que tienen las organizaciones para el logro de sus proyectos.

En otro orden de ideas, una de las colaboradoras de la agencia Área Índigo, Claudia Castro (comunicación personal, 16 de mayo del 2022) describe a esta organización como una comunidad donde se utiliza mayoritariamente las comunicaciones digitales, es decir no tiene oficinas físicas y sus comunicaciones varían entre encuentros presenciales y el uso de redes sociales.

En este contexto, la comunicación del líder es un factor importante dentro de la agencia educativa. En relación con esto último, Claudia Castro (comunicación personal, 16 de mayo del 2022) señala que dicha organización carece de un plan de comunicaciones que ayude a establecer estrategias que impulsen la cultura corporativa mediante el liderazgo del CEO, de manera efectiva.

En función de lo anteriormente expresado, se formuló el siguiente problema ¿Cuál es la influencia del liderazgo corporativo del CEO de Área Índigo como mecanismo para impulsar la cultura corporativa de la organización? De acuerdo al problema que se planteó para esta investigación se derivaron las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuáles son las herramientas de liderazgo empleadas por el CEO dentro de Área Índigo?
- ¿De qué manera el liderazgo del CEO influye en el afianzamiento de la cultura corporativa de Área Índigo?
- ¿Qué tipo de estrategias comunicacionales impulsan la cultura organizacional dentro de Área Índigo basadas en el liderazgo del CEO?

## **1.2. Objetivos**



### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar la influencia del liderazgo corporativo del CEO de Área Índigo como mecanismo para impulsar la cultura corporativa de la organización

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

-Identificar las herramientas de liderazgo empleadas por el CEO dentro de Área Índigo.

-Describir cómo el liderazgo del CEO influye en el afianzamiento de la cultura corporativa de Área Índigo.

-Recomendar estrategias comunicacionales basadas en el liderazgo del CEO para impulsar la cultura organizacional dentro de Área Índigo.

### **1.3. Justificación**

De acuerdo con lo expresado por Hernández (2016) los criterios que clasifican el valor potencial de un estudio o investigación son los siguientes: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. En el caso de esta investigación, se corresponden los criterios de conveniencia y relevancia social.

Basado en lo enunciado por Hernández (2016), el criterio de conveniencia se relaciona con la funcionalidad de la investigación, es decir para qué sirve. En este caso sirve para evidenciar la influencia de un líder (CEO) venezolano en la cultura corporativa de su organización. Cabe destacar que actualmente la capacidad de liderar una organización puede definir el éxito o el fracaso de la misma.

El líder es una figura vital en el desempeño de cualquier organización independientemente de su tamaño. Los hábitos, comportamientos y/o actitudes de un líder dentro de una organización pueden tener un gran impacto en la cultura

organizacional de la misma. Se puede validar esta información con los estudios desarrollados por autores expertos en el área de comunicaciones corporativas.

En relación con lo anterior, Ascanio, Quero y Hernández (2021) afirman que:

En el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional, el liderazgo genera repercusiones tanto por lo que hace y es percibido como modelo como por lo que transmite a la institución a través de su vocería interna y externa (pág.67)

De acuerdo con lo expresado en Hernández (2016), el criterio de relevancia social se vincula con la importancia y los beneficios que se obtienen mediante los resultados de la investigación para la organización y la sociedad, es decir, de qué modo se visualiza la proyección social de la investigación.

En este orden de ideas, es importante destacar que, aunque existe una gran diversidad de investigaciones en el mundo que avalan la influencia del liderazgo corporativo como método para afianzar la cultura corporativa, no existen claros ejemplos aquí en Venezuela que sirvan de base para empresas que se desempeñan en el país. Esta investigación servirá como modelo del efecto que puede tener el liderazgo para afianzar o debilitar la cultura corporativa de una organización, en este caso Área Índigo.

Por otro lado, esta relevancia social está presente en diversos aspectos que se enumeran a continuación. En primer lugar, Área Índigo es una agencia educativa que a nivel estructural se considera un emprendimiento debido a la cantidad de personas que conforman la organización. Esto quiere decir que a medida que vayan creciendo, van a necesitar enriquecer el liderazgo empresarial para evitar barreras comunicacionales entre los miembros de su público interno.

En lo que se respecta a cultura organizacional, es relevante resaltar que, sin una cultura organizacional fuerte, los colaboradores no tendrían un sentido de pertenencia con el proyecto empresarial. En relación a esto, Hunger (2007) afirma

que “La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los empleados de una organización, ayuda a generar compromiso en los empleados, aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social” (pág.111).

Para Área Índigo el tener una cultura corporativa fuerte, fácil de comunicar y presente en todos los proyectos de la organización tiene múltiples beneficios: impulsa el sentido de pertenencia de la organización, determina su clima interno y aparte actúa como un fuerte vínculo dentro de los miembros de la organización. Si se observa la cultura organizacional desde el punto de vista de los públicos externos de la organización, también otorga beneficios el tenerla establecida de forma correcta. Un ejemplo de estos beneficios es que la empresa, al tener sus valores claros y practicarlos día a día en forma de normas, hábitos, costumbres y rituales, resulta atractiva para los candidatos que deseen trabajar con la organización.

Esta investigación goza de relevancia social no solo para Área Índigo por las razones antes mencionadas, sino también para sus públicos externos. Además, esta investigación puede servir como base para líderes empresariales al momento de tomar decisiones con respecto al tipo de liderazgo que deseen desempeñar dentro de su organización, y cómo este tipo de liderazgo puede influir en la comunicación de su cultura organizacional.

#### **1.4. Delimitación**

Sampieri (2014) afirma que “Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo” (pág.174). El autor se refiere a la delimitación de la investigación, la cual precisa cómo va a desarrollarse la investigación en cuanto al alcance de la misma.

El presente trabajo de investigación quedó delimitado de la siguiente manera: se hará la investigación a los colaboradores de la organización Área Índigo. Se realizarán los estudios en la zona de Caracas debido a que esta es la región donde actúa la organización. El período de tiempo donde se va a analizar el liderazgo

corporativo de Área Índigo será de mayo a julio del año 2022, ya que es actual y relevante para esta investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo se presenta la agencia educativa Área Índigo, se expone su filosofía corporativa, historia de la organización, servicios que ofrece y un resumen de la trayectoria de su CEO, Richard Tovar.

#### ***2.1 Historia y trayectoria de la organización***

De acuerdo con el CEO de Área Índigo, Richard Tovar (comunicación personal, 26 de mayo del 2022) el inicio de Área Índigo se ubica en el 2013 cuando siendo estudiante cursa la cátedra de Emprendimiento en la Universidad Católica Andrés Bello. Durante este período nace una idea llamada Neogap. Según Tovar (2022) Neogap era una agencia consultora dedicada a la nueva gerencia académica y pedagógica para profesores, que él creó en sociedad con 2 amigos, Humberto Henríquez y Raquel Román. Era como un sueño para los tres que nació en la cátedra de Emprendimiento.

En el 2014 Richard Tovar junto con sus 2 amigos formaron parte del Centro de Estudiantes de Educación en la UCAB. Allí se dieron cuenta del potencial que tiene la educación, no solamente ejerciendo la carrera como profesor sino también utilizando la educación como base fundamental para diseñar programas y experiencias formativas.

Con las manifestaciones del 2014 en Caracas, el Centro de Estudiantes de Educación de la UCAB se desintegra y Neogap queda como un sueño sin materializarse por completo. Richard Tovar empieza una aventura como mochilero y viaja por Venezuela haciendo talleres formativos con métodos creativos en los colegios de Fe y Alegría. Al observar el efecto transformador de la educación en los

niños, empezó a formar también a profesores de los colegios, ya que a estos formadores les gustaba el método de enseñanza aplicado por Richard Tovar.

Posteriormente el futuro CEO de Área Índigo siguió con los talleres formativos en compañía de Gregory Oropeza, en ese momento estudiante de Educación de la Universidad Central de Venezuela. Cuando iniciaron los talleres, eran totalmente gratuitos, y gracias a estas acciones, empiezan a conectar con organizaciones no gubernamentales (ONG) con el propósito de diseñar estructuras que les permitiera enseñar. De ahí nace la primera escuela de formadores de Área Índigo

Empiezan las ONG a contactar a Richard y a Gregory para dar estas formaciones educativas. Debido al aumento de la demanda de estos talleres, deciden formar la agencia educativa Área Índigo y hacer su primera identidad corporativa en el 2015. En enero del 2016, establecen los servicios que ofrece la agencia educativa y se registra la empresa de manera legal. También, ese mismo año firman su primer contrato con Maickel Melamed para la formación del proyecto educativo La Alegría de Alegrar.

Luego de un tiempo, Área Índigo se expande desarrollando programas de Educación Experiencial no solamente en colegios sino también en empresas. En el 2019 se presenta la oportunidad en Área Índigo de construir academias e-learning. Ya que manejaban estrategias de enseñanza y la modalidad e-learning al ser educadores, empezaron a formar proyectos de Educación Digital. En el 2020 empiezan a invertir en el portal web de Área Índigo, donde tienen diversos programas. Esto les brindó la oportunidad de comprar otras licencias que hoy les permiten hacer academias *e-learning* para figuras importantes, como Maickel Melamed.

Durante el 2021, la tienda departamental reconocida a nivel nacional, Traki, contacta a Área Índigo para hacer talleres de formación orientados a la atención al cliente. De ahí la agencia educativa se enfocó en el fortalecimiento profesional para

*retail* y se ampliaron a otras formas de negocio. Es importante destacar que actualmente Área Índigo tiene 8 años dentro del mercado venezolano y más de 13.000 personas impactadas con la Educación Alternativa. Han trabajado con diversas marcas reconocidas a nivel nacional como Pepsi, Nestlé, Hotel Meliá, Farmatodo, Farmahorro y por supuesto Traki.

## **2.2 Biografía del CEO**

El CEO de Área Índigo, Richard Tovar, es licenciado en Educación, mención Ciencias Pedagógicas de la Universidad Católica Andrés Bello. Ha sido un entusiasta del aprendizaje, manteniéndose en constante formación durante gran parte de su vida profesional. Dentro de sus estudios se encuentra una certificación internacional en marketing en la Universidad de Florida. También ha hecho varios diplomados especializados en gerencia integral de franquicias y en la docencia universitaria orientada en las competencias.

Por otro lado, también fue participante del programa de formación Lidera, realizado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). En cuanto a su experiencia laboral, se le conoce principalmente por ser el fundador y director de la agencia educativa Área Índigo. Adicionalmente, fue asesor pedagógico externo en la Fundación ORBEEEX y en la Fundación Huellas de Bondad.

En relación con lo anterior, fue director de franquicias en *Saeje Bussines School* y consultor junior en procesos de franquiciabilidad en Grupo Mantra *Consulting*. También ejerce la docencia en instituciones como la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Metropolitana. En otro orden de ideas, es relevante mencionar que su especialidad se basa en el diseño instruccional de programas educativos para diversos proyectos de importantes de compañías reconocidas en el país, entre ellos están: Experiencia Meliá, Promotores Nestlé, programa Pa lante

de Maickel Melamed, Pepsico a tu lado, Cómo vivir del humor de La Escuela de Humor, entre otros.

## **2.3 Filosofía Corporativa**

### **2.2.1 Misión**

Área Índigo tienen como misión la siguiente afirmación: “Desde las necesidades e intereses de nuestros clientes, acompañamos su empresa desde la educación alternativa para desarrollar y potenciar sus procesos y talento humano” (Área Índigo, 2022, párrafo 2)

### **2.1.2 Visión**

La agencia educativa Área Índigo tiene como visión empresarial lo siguiente: “Transformar la narrativa de la educación desde el desarrollo de experiencias alternativas para la enseñanza y el aprendizaje, nuestra visión como marca y empresa es reinventar y capitalizar los procesos y las potencialidades de la educación, en distintos entornos empresariales, institucionales y sociales para darle un mejor espacio en la cotidianidad” (Área Índigo, 2022, párrafo 3)

### **2.1.3 Valores**

Entre los valores que tiene Área Índigo tiene dentro de su organización, tenemos los siguientes:

-Esencia: Según la agencia educativa, se refiere con ser con coherencia desde los principios que viven y procesan

-Liderazgo: Con este valor, Área Índigo profesa el ser un guía que genere influencia mediante iniciativas que brinden soluciones.



-Innovación: Con este valor, Área Índigo se refiere a crear y rehacer las oportunidades del entorno en el que se desenvuelve la organización.

-Transformación: De acuerdo con lo establecido en su página web, Área Índigo se refiere a este valor como el hecho de asumir retos para el crecimiento propio, el crecimiento de los tuyos y el crecimiento de los demás

-Excelencia: Con respecto a los valores de Área Índigo, se refiere a crear disciplinas para construir más y mejores espacios.

## **2.4 Estructura organizacional de Área Índigo**

Dentro de la estructura de la organización y la conformación de la misma se desempeñan una serie de cargos que hacen posible el desarrollo de los proyectos en los que Área Índigo se encuentra inmersa, dichos cargos son los siguientes: Director general, Consultores de Área Índigo, Productora de contenido digital, Productora visual, Productora de contenido escrito y Productores pedagógicos. Adicionalmente, dentro de la estructura se encuentra el departamento de comunicaciones y mercadeo con la figura del *copywriting*.

Es importante mencionar que el organigrama de Área Índigo se encuentra en constante cambio, por lo que no hay una estructura jerárquica definida. Sin embargo, estos cargos ya mencionados, se mantienen en el tiempo, ya que de estos depende el desarrollo de las diversas actividades de la organización en cada proyecto en el que se encuentra.

## **2.5 Servicios de Área Índigo**

### **2.5.1 Knowledge Building**

De acuerdo con lo expresado en el portal web de Área Índigo (<https://areaindigo.com>), el servicio de construcción de conocimiento tiene como

objetivo la estandarización y potenciación de procesos desde la ingeniería y gestión del conocimiento, para la profesionalización del talento humano en nuevas estrategias, estructurando el *know-how* y optimizando el aprendizaje de la organización.

### **2.5.2 Teach Design**

De acuerdo con lo expresado en el portal web de Área Índigo (<https://areaindigo.com>), el servicio *Tech Design* se refiere al diseño y desarrollo instruccional para la creación o actualización de programas formativos internos o externos vinculados a la empresa del cliente. Este servicio incluye lo siguiente:

- Diagnóstico de necesidades e intereses de formación.
- Diseño y desarrollo instruccional. Actualización instruccional.
- Diseño de procesos para la gamificación.
- Diseño y desarrollo de estrategias para la evaluación.
- Estandarización y manualización de procesos para transmisión de

*Know How* empresarial y la gestión del conocimiento empresarial.

### **2.5.3 X Learning**

Según el portal web de Área Índigo (<https://areaindigo.com>), su programa *X Learning* realiza el Diseño y ejecución de experiencias de formación personalizada en las necesidades e intereses de la empresa, para el desarrollo de competencias en el talento humano.

Personalización de talleres de la agencia para atender las necesidades e intereses de aprendizaje del cliente: Diseño didáctico y de contenidos específicos para el desarrollo de talleres exclusivos que atienden las necesidades e intereses de nuestros clientes.

### **2.5.4 Mentoring**

Con base en el portal web de Área Índigo (<https://areaindigo.com>)), el servicio de *mentoring* se puede describir como un proceso de consultoría para la creación de estrategias y experiencias educativas que permitan la transmisión del *Know How* y la gestión del conocimiento dentro de la empresa, institución u organización del cliente. La agencia educativa implementa un plan de acompañamiento para el desarrollo de las experiencias educativas y diseña soluciones adaptadas a sus clientes.

## **2.6 Canales de Comunicación**

Según Claudia Castro (comunicación personal, 25 de mayo de 2022), directora de comunicaciones de la agencia Área Índigo, dentro de la compañía existen varios canales mediante los cuales los colaboradores se comunican e intercambian datos relevantes que son de interés común dentro de la organización. También son utilizados para hacer seguimiento y/o actualización de los diversos proyectos que tiene la agencia educativa.

Entre los canales formales de comunicación se encuentra el correo electrónico, donde se mantiene un tono neutro, serio y claro. Entre los canales informales mantienen el uso de las redes sociales, específicamente WhatsApp y Telegram mediante la creación de grupos donde se mantiene un lenguaje más informal y sencillo. Adicionalmente se hacen reuniones de estatus cada 15 días, donde se revisan los proyectos actuales y las posibilidades de nuevos proyectos.

En cuanto a los flujos comunicacionales estos se desarrollan de tres maneras: en sentido descendente, desde la dirección hacia los colaboradores; ascendente, de los colaboradores hacia la dirección, y en sentido horizontal que se desarrolla entre los mismos departamentos. Vale destacar que entre departamentos no hay un director establecido, todos trabajan en equipo y se complementan entre sí.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### ***3.1 Antecedentes de la investigación***

Como primera investigación a tomar en cuenta para la realización de estos antecedentes, se tiene un estudio realizado en Lima, Perú por Restrepo (2018) el cual tenía como objetivo general determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas. La investigación se centró en analizar el liderazgo de 10 gerentes-directivas en las siguientes tres empresas: laboratorio farmacéutico, universidad, y consultora de capacitación.

Con respecto a la población, se seleccionó a mujeres ejecutivas peruanas que ocupaban cargos de dirección en las empresas de dicho país. Para determinar la población del estudio, la autora tomó como base el resultado del ranking de equidad de género en las organizaciones peruanas del 2017- Ranking Par. El ranking de equidad de género fue realizado con una muestra de 141 organizaciones, 133 del sector privado y 8 del sector público.

Según Restrepo (2018) la muestra del estudio fue un total de 458 trabajadores de tres empresas limeñas que se encontraban bajo la dirección o el cargo de 10 gerentes mujeres, Por motivos de confidencialidad, dicho estudio no pudo revelar el nombre de las empresas participantes de la investigación. En lo tocante al diseño de investigación, este estudio se caracterizó por ser una investigación descriptiva-correlacional. En lo concerniente con el instrumento de recolección de datos, la investigación de Restrepo (2018) utilizó un cuestionario estructurado que contenía un conjunto de preguntas desarrolladas con base en los indicadores de cada una de las variables del estudio: liderazgo femenino y cultura organizacional.

Resulta relevante mencionar que dicho cuestionario se construyó a partir de las 5 dimensiones conceptuales brindadas por Debeljuh (2013) las cuales son

preocupación por las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global y poder democrático. De acuerdo con Restrepo (2018), se consignaron 17 preguntas que fueron evaluadas en una escala de Likert de 1 a 5, siendo 1 nunca, 2 rara vez; 3 a veces; 4 a menudo y 5 siempre. Estas encuestas se tomaron en las instalaciones de las empresas peruanas, primero fue evaluada la universidad, luego la consultoría y, finalmente el laboratorio farmacéutico. Según Restrepo, todo el proceso de levantamiento de información duró aproximadamente 4 semanas.

Como resultados de la investigación realizada por Restrepo (2018) se obtuvo que había una media general de 4 como resultado de las encuestas aplicadas, lo que quiere decir que a menudo, las directoras analizadas en las tres empresas, presentan un liderazgo caracterizado por preocupación por las personas, capacidad de negociación, liderazgo participativo, visión global y poder democrático.

En cuanto a la segunda variable de este estudio, la cultura organizacional, Restrepo (2018) explica que hay una alta presencia de atención a los detalles, orientación a resultados, a las personas, a sus equipos por parte de las ejecutivas analizadas en cada una de las empresas estudiadas. En este orden de ideas, la autora destaca que la forma de trabajo de cada una de las directivas, representa energía y estabilidad en la toma de decisiones.

En lo relacionado con el aporte que tuvo esta investigación para la realización del presente trabajo final de concentración se puede observar que los resultados obtenidos describen el tipo de influencia que tiene los diversos líderes en las empresas que fueron partícipes del estudio. Dentro de esta influencia se evidencia la existencia de un tipo de liderazgo participativo que se relaciona con las cualidades positivas de la cultura organizacional de las empresas, como lo es la orientación al logro. Por otro lado, la estructura de los cuestionarios aplicados en esta investigación resulta un aporte importante para la realización de este trabajo de investigación.

El segundo antecedente considerado para esta investigación es un estudio realizado por Haskour (2019) el cual tenía como objetivo general lo siguiente: “Determinar si el Estilo del Liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio (1995) genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico” (Haskour, 2019, pág.21).

Dicha investigación fue realizada en el Área Metropolitana de Caracas. La autora de la investigación se enfocó en estudiar el estilo de liderazgo predominante dentro de una empresa del sector turístico, y cómo este estilo de liderazgo influía en la satisfacción laboral de los colaboradores. Por motivos de confidencialidad, la investigación no pudo revelar el nombre de la empresa perteneciente al sector turístico.

Con respecto a la población de la investigación realizada por Haskour (2019), se menciona un total de 176 colaboradores que representan la totalidad de los supervisores y supervisados de la empresa de servicio del sector turístico. A partir de esa población, se realizó un muestreo no probabilístico intencional el cual obtuvo la siguiente muestra aplicada para esa investigación: “71 colaboradores, siendo 16 líderes/supervisores y 55 seguidores/supervisado” (Haskour, 2019, pág.3).

En lo concerniente a la metodología de la investigación, el estudio realizado por Haskour (2019) se caracterizó por ser un tipo de investigación cuantitativo, descriptivo y correlacional. En relación al diseño de la investigación, la autora calificó el estudio como una investigación de tipo correlacional, transeccional, no experimental y de campo. Así mismo, el instrumento de recolección de datos utilizado para la investigación fue un Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), versión abreviada 5X, desarrollado por Bass, B y Avolio, B (1995). Para medir la satisfacción laboral, Haskour utilizó un modelo de Cuestionario de Satisfacción Laboral, planteado por Spector, P (1985).

A modo de continuación, es importante mencionar que los resultados obtenidos por esta investigación posicionan al estilo de liderazgo transformacional como el más desarrollado dentro de la empresa del sector turístico. “De acuerdo a la percepción de los 71 colaboradores encuestados de la empresa de servicio del sector turístico, se obtuvo a nivel auto apreciativo, un Estilo de Liderazgo transformacional alto con una media de 4,4634” (Haskour, 2019, pág. 135).

Por otro lado, en dicha investigación se pudo percibir que el nivel de Satisfacción Laboral en los 71 colaboradores encuestados fue moderado y alto, tanto desde la perspectiva de líderes/supervisores y seguidores/supervisados (2,9596), como en conjunto. De acuerdo con lo expresado por Haskour (2019) este estudio evidencia que hay presencia de satisfacción laboral de forma moderada en la empresa turística, debido a que los miembros de la organización están de acuerdo con que se cumplen las condiciones que determinan su satisfacción laboral.

Por último, es importante agregar que la autora afirma una relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional con la satisfacción laboral presente en la organización. “En virtud de los resultados expuestos en el presente estudio, se puede concluir que, en cuanto al objetivo general, se acepta la hipótesis alternativa, es decir, el Estilo de Liderazgo transformacional genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire” (Haskour, 2019, pág 142).

En relación con el aporte que tuvo este antecedente para el presente trabajo de investigación, los hallazgos relacionados con el liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral son relevantes como base del marco teórico de este estudio ya que la satisfacción laboral es uno de los elementos que conforman el clima organizacional e influyen en la cultura de la misma. Por otro lado, a nivel metodológico los procedimientos que se realizaron permitieron, no solo ver el nivel de influencia de los diversos liderazgos que hay dentro de las compañías

involucradas, sino también iluminar aspectos del clima organizacional que los líderes deben tener en cuenta y que los favorecen al momento cumplir con sus roles dentro de las empresas.

Como tercer antecedente considerando para esta investigación, se tiene un trabajo de grado realizado por Moros (2017) el cual se titula “Impacto del estilo de liderazgo de los supervisores sobre la percepción del clima organizacional de los colaboradores”. Este trabajo de investigación tiene como objetivo general el siguiente “Determinar el impacto del estilo de liderazgo de los supervisores, sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores, en una empresa de telecomunicaciones ubicada en el área metropolitana de Caracas en el año 2017” (Moros, 2017, pág.21).

Dicha investigación se realizó en una empresa de telecomunicaciones ubicada en el área de Caracas. La autora de este trabajo de grado se enfocó principalmente en tres unidades de la organización, las cuales fueron: Empresas, Mercadeo y Secretaría general, para llevar a cabo este estudio. El muestreo se realizó de forma probabilística de tipo estratificada y aleatoria, al final la muestra dio un total de 30 supervisores a analizar dentro de dicha empresa.

En lo que se relaciona a la parte metodológica de la investigación, el estudio que realizó Moros (2017) se destacó por las siguientes características: su diseño de investigación fue no experimental, de tipo transaccional, correlacional y cuantitativo. Para poder recolectar los datos se utilizó un instrumento, el cuestionario, vale destacar que en esta investigación se realizaron dos, uno para la variable relacionada a los estilos de liderazgo y otro para la percepción de clima organizacional.

Posteriormente se obtuvieron una serie de resultados en los cuales se logra evidenciar el cumplimiento de los objetivos que la autora se planteó. Se analizaron cada una de las variables, la primera tiene que ver con los diversos estilos de



liderazgo, pudieron confirmar las teorías expuestas por Bass y Avolio (1994) al momento de explicar el modelo de liderazgo de rango total. Se concluyó que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional se ven de manera separada. El líder debe de ser una persona hábil y debe distinguir el estilo que más le sea conveniente para el ambiente donde este se encuentre y así poder tomar una decisión más asertiva.

En el mismo orden de ideas, se pudo visualizar que el liderazgo de Laissez Faire arrojó unos resultados bajos en la investigación que se realizó. De esta manera se evidencia que los supervisores que son líderes no renuncian a sus funciones al momento de tomar decisiones. Así se logra confirmar lo que Bass y Avolio (2000) exponen en su investigación. “En general, se puede observar que la percepción que tienen los subordinados sobre el estilo de liderazgo que demuestra su líder y la percepción que tienen los líderes de sí mismos, con respecto a sus conductas y actitudes, concuerdan” (Moros, 2017, pág.111).

Siguiendo con el análisis de los resultados se analiza, posteriormente, la variable de clima organizacional. Este resulta un factor importante y se debe de tomar en cuenta para mantener la armonía entre los individuos y colaboradores. En los resultados obtenidos en la investigación se logró demostrar que esta variable tiene un nivel elevado para lo que son las metas de la organización.

Entre los hallazgos más importantes de este trabajo se tiene la correlación entre las variables que resultó con un valor de 0,72 y un nivel significativo de 0,704. Estos resultan ser mayor a lo clásico que suele ser de 5%. De manera que se interpreta que no hay mucha relación entre las mismas. Es importante resaltar que el liderazgo guarda una relación con el clima organizacional.

Para concluir, se determinó una relación estrecha, de manera positiva y media, entre diversas dimensiones, las cuales son: responsabilidad, que se corresponde a clima organizacional y variable de estilos de liderazgo. Estas mismas van a indicar

que dentro de la organización existe una confianza plena en lo que es el juicio individual de cada colaborador, aunque se consultan con cada supervisor. Se ve a un líder flexible y que escucha a los demás.

En lo que se relaciona a los aportes de este trabajo realizado por Moros (2017) se pueden observar 2 elementos claves. El primero es el aspecto metodológico el cual se desarrolló a través de dos cuestionarios: uno que midió el clima organizacional y otro que midió el liderazgo más influyente. Es relevante resaltar que este estudio coincide que un líder efectivo no se puede separar completamente de sus funciones, pero sí delegar responsabilidades.

El segundo aporte de este antecedente son los objetivos planteados por la autora, los cuales sirven de referencia al momento de recolectar información. Se puede evidenciar que la autora obtuvo resultados interesantes los cuales comprueban que los líderes de alto rango tienen un peso significativo en sus colaboradores y en los diversos procesos de decisiones, sin dejar a un lado los incentivos como la motivación y el trabajo en equipo.

## ***3.2 Marco Conceptual***

### ***3.2.1 Liderazgo***

Actualmente el liderazgo es un área de estudio tan amplia que encerrarla en una sola definición no es suficiente para englobar todo lo que implica esta disciplina de estudio. Por tanto, es menester enfocar la definición de liderazgo a través de su principal característica: la influencia. Según Toledo, Agudo y Orús (2014) el liderazgo se conceptualiza como un proceso de influencia cuyos elementos son quién ejerce la influencia y los individuos sujetos a esta influencia. En otras palabras, el liderazgo se compone de líderes y seguidores. Un director no puede catalogarse como líder sino tiene personas atraídas a seguirlo.

En adición a lo anterior, hay definiciones de liderazgo que le agregan relevancia a la relación que el líder mantiene con sus seguidores. Según Adán (2011) el liderazgo es un proceso de influencia en otras personas y apoyo para que los individuos trabajen con entusiasmo para el logro de metas. El autor puntualiza el motivar a sus seguidores como una de las funciones de un líder.

En otro orden de ideas, el líder de una organización tiene como una de sus funciones transmitir la filosofía corporativa y la cultura de la organización. Según Kotter (1997), los líderes deben proponer dentro de la organización espacios de conversación donde se analice las condiciones de los empleados, factores como la productividad, motivación, visión compartida deben ser tópicos incluidos en el espacio fomentado por el líder.

De acuerdo con Marcela Ojeda, profesora de políticas comunicacionales corporativas de la Universidad Católica Andrés Bello (comunicación personal, 09 de mayo del 2022), el liderazgo tiene un papel fundamental en el surgimiento de una cultura corporativa, ya que los líderes transmiten una visión compartida de los valores de la organización, los cuales profesan a través de conductas, y esto genera un sistema de recompensas y castigos que incentivan a los miembros a seguir un conducto de conducta, el cual determina a lo largo del tiempo la cultura de una organización.

- **Liderazgo Corporativo**

El liderazgo empresarial ha pasado de ser una herramienta a convertirse en una cualidad estratégica propia de los directores o gerentes, para lograr los objetivos empresariales de una organización. “El liderazgo empresarial es una cualidad que ostenta una persona al mando de una compañía y que le permite influir en el comportamiento, así como en la toma de decisiones de los demás” (Orellana, 2019, párrafo 1).

En relación a lo anterior, ya que los líderes están al frente de una organización, una de las habilidades que exige el mercado actualmente a los líderes empresariales es el saber gestionar sus emociones, es decir, tener inteligencia

emocional. “Entrenar el equilibrio emocional cuando se está al frente de una organización es tan importante como los conocimientos duros acerca del negocio”. (Orellana, 2019, párrafo 1). Un ejemplo del uso de la inteligencia emocional es la resolución de crisis comunicacionales que se pueden presentar en una organización.

De acuerdo con Orellana (2019) entre las ventajas de tener un liderazgo empresarial positivo y adecuado se encuentran: favorecimiento de la motivación y el espíritu de equipo, aumento de la productividad y eficiencia de los colaboradores y la confianza en las decisiones empresariales. Por último, es importante mencionar que dentro de las cualidades que forman el perfil de un buen líder están la inteligencia emocional, conocimiento u experticia y habilidades comunicativas.

- **Tipos de Liderazgo**

En lo referente a tipos de liderazgo, Chiavenato (1999) afirma que el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. En otras palabras, el estilo de liderazgo va relacionado directamente con la manera de influir que tiene un líder dentro de su equipo de trabajo. Villanueva y Jiménez (2018) proponen 5 tipos de liderazgo los cuales están presentes en las organizaciones:

- **Liderazgo autocrático**

Ayaub (2011) menciona que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Este tipo de liderazgo tiene la particularidad que la toma de decisiones recae propiamente en el líder, sin intervención de terceros. En adición a esto, Villanueva y Jiménez (2018) afirman que este tipo de liderazgo acude a “remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores” (pág. 186).

Este tipo de liderazgo se caracteriza por ser inflexible en la toma de decisiones. El equipo dirigido por un líder autocrático tiene un papel más operativo y diligente

que participativo, se limita a cumplir las demandas del líder. “El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante” (Castaño, 2013, citado por Zuzama, 2015, pág.11)

- **Liderazgo democrático**

El liderazgo democrático se caracteriza por incluir a los empleados en la toma de decisiones de forma consultiva, activa y participativa. Al contrario del estilo de liderazgo autocrático, el liderazgo democrático toma en cuenta los criterios de los miembros de la organización. “Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera” (Villanueva y Jiménez, 2018, pág.186).

En cuanto a la participación en la ejecución del trabajo, este tipo de líder actúa como un participante del equipo, es decir la línea jerárquica que posiciona al líder por encima del grupo es flexible comparado a los estilos de liderazgo más autoritarios. “En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías”. (Castaño, 2013, citado por Zuzama, 2015, pág.11)

- **Liderazgo laissez-faire**

Este tipo de liderazgo tiene 2 connotaciones, una positiva y una negativa. Con respecto a la connotación positiva, permite que los miembros del grupo ejerzan un papel más importante que el propio líder, ya que traspasa la responsabilidad principal al grupo. Esto por un lado es positivo si se tiene un equipo de alto rendimiento y, no obstante, un equipo debe tener metas claras para su correcto funcionamiento. En cuanto a la connotación negativa, este liderazgo se caracteriza por evadir responsabilidades y tener una falta de compromiso hacia la organización.

Con respecto a lo anterior, Martínez (2004) afirma que el líder laissez faire o también conocido como líder liberal es una persona inactiva que no toma decisiones empresariales por sí mismo y evita la supervisión del grupo de trabajo. En adición a esto, Paco, Estrada y Pérez (2014) afirman que este tipo de liderazgo no marca metas ni objetivos con claridad, y su ineficacia en dar directrices al equipo ocasiona

deficiencias en tópicos relacionados con productividad, satisfacción, efectividad, entre otros.

- **Liderazgo transformacional**

Como el mismo nombre lo expresa, el liderazgo transformacional tiene la misión de inspirar y motivar al equipo para que, a través de la innovación, genera cambios que ayuden en el éxito de la organización. Es un líder que te inspira y motiva diariamente. De acuerdo con Lupano y Castro (2008) estudios realizados de liderazgo transformacional evidencia que genera mejores resultados a nivel organizacional a través de lo que el líder transmite: carisma, inspiración y sentido de pertenencia a la organización.

En ese mismo orden de ideas, una de las características que tiene este liderazgo es la posición con respecto al individuo dentro de la organización. “Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo” (Villanueva y Jiménez, 2018, pág. 186-187). En resumen, este liderazgo logra conectar más con los colaboradores que se desempeñan dentro de la organización, a diferencia de los otros tipos existentes. Este líder se convierte en modelo a seguir y puede inspirar conductas que pueden llegar a ser parte de la cultura de una organización.

- **Liderazgo transaccional**

Este tipo de liderazgo se distingue por aplicar un sistema de creencias y castigos dentro de la dinámica laboral. “Su modo de dirigir la organización se apoya en las recompensas o castigos de los seguidores teniendo en cuenta su productividad” (Villanueva y Jiménez, 2018, pág. 187). El líder premia a los trabajadores que hacen de forma correcta su trabajo y castiga a aquellos trabajadores que no cumplen con las tareas asignadas.

De acuerdo con Villanueva y Jiménez (2018) este liderazgo se destaca por saber cómo impulsar a sus seguidores a través de la puntualización de las tareas y la finalidad de las mismas, lo cual se diferencia en la forma de motivar a sus

seguidores con respecto al liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo es muy eficaz al momento de controlar crisis organizacionales. Por otro lado, según Barbosa y Contreras (2012) este tipo de liderazgo se relaciona con los tipos de organización tradicional, donde el gerente o director planifica y genera estrategias que aseguran el cumplimiento estricto de los procesos, para llegar a los resultados esperados

- **Herramientas de liderazgo**

Las herramientas de liderazgo constituyen todos los elementos que un líder debe utilizar para lograr los objetivos propuestos tanto por la organización, como lo que él propone para los distintos equipos que tiene a su cargo. “Las herramientas que debe tener un buen líder son todas aquellas cosas que necesita para poder obtener los resultados esperados, que van desde la información, entrenamiento y manejo de personal, hasta la planificación estratégica” (Performia, 2018, párrafo 2)

En lo referente a herramientas de liderazgo, Guzmán (2020) establece 5 herramientas estratégicas de liderazgo:

- **Empoderamiento:** El líder debe fortalecer el poder y la independencia de todos los grupos. Todos los miembros de la organización deben sentirse tomados en cuenta y que su función desempeñada es indispensable para el buen funcionamiento de la organización
- **Inclusión:** Un líder debe mantenerse abierto a las ideas y opiniones de sus colaboradores. Un líder receptivo facilita la integración de un equipo y genera libertad para que los colaboradores aporten en temáticas propias de la organización.
- **Persuasión:** Es la habilidad de cambiar o reforzar sistemas de creencias, actitudes y comportamiento de los colaboradores.
- **Transparencia:** El líder debe ser honesto, no debe ocultar información relevante a los miembros de la organización y mucho menos recurrir a las mentiras. Esto hace que su credibilidad se debilite y afecte inclusive su reputación.

- Eficacia: Un líder que motive y tome decisiones acertadas es ejemplo de eficacia para los miembros de una organización
- El rol de un líder dentro de una organización

Dentro de la organización, el líder debe tener conciencia que una empresa está formada en su mayoría por el capital humano, las personas que realizan diversas funciones para el logro de las metas y crecimiento de la organización. “En las organizaciones de hoy en día los líderes deben validar al individuo como primer e imprescindible ente de una institución y con ello al conjunto que forma al equipo” (De la Torre, 2021, párrafo 17).

Más allá de cumplir su función como gerente que dicta directrices y supervisa, el rol del líder tiene un elemento inspirador que marca la diferencia y que repercute en el comportamiento de los trabajadores que tiene a su cargo.

Un líder visionario, proactivo, innovador y creativo estimula aspectos positivos y fortalece el ánimo de las personas a cargo para sacar el máximo de aptitudes, capacidades y productividad con el fin de cumplir con los objetivos individuales y de la empresa”. (De la Torre, 2021, párrafo 17).

A modo de colofón, Covey (s.f) plantea que el liderazgo se puede aplicar mediante 4 roles: El primer rol va relacionado con inspirar confianza, permanecer como una persona creíble para los colaboradores; el segundo rol debe ser crear una visión, y saber transmitirla al equipo; el tercer rol compone lo que es la ejecución de una estrategia para lograr resultados a través de sus colaboradores, y por último el cuarto rol se relaciona con desarrollar el potencial de cada uno de los miembros del equipo, de manera de que aumente su rendimiento y fomente el crecimiento de sus carreras.

- **Habilidades comunicativas de un líder**

Un CEO de una compañía, o el presidente de una corporación, ejerce su liderazgo mediante la comunicación, tanto verbal como no verbal. “Una de las principales cualidades de un líder es que debe ser capaz de comunicar y lograr



influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores entonces, no habrá liderazgo.” (Castillo, 2014, párrafo 2). Por tanto, resulta de vital importancia que un líder maneje habilidades comunicativas que le permitan lograr los objetivos que se proponga.

De acuerdo con UTEL (2022) existen habilidades comunicativas claves para que un líder ejerza su influencia de forma adecuada. En primer lugar, el líder debe conocer a su público, sus colaboradores, grupos de interés y cómo estos se integran y afectan la dinámica de la organización. En segundo lugar, la empatía debe caracterizar la comunicación de un líder, valorar el *feedback* de cada una de las personas interesadas en el crecimiento de la organización brinda una nueva perspectiva de la misma.

En contraste con lo expresado anteriormente, Synex (2015) puntualiza 11 habilidades comunicativas que todo líder debe tener y practicar diariamente. Estas habilidades no solo se relacionan con la comunicación, sino con el comportamiento que un líder debe tener y al mismo tiempo transmitir a sus seguidores. Estas 11 habilidades son: ser específico, tener la mente abierta, saber cuándo es hora de escuchar, ser transparente, referirse al grupo como individuos, ser objetivo en la toma de decisiones, mantener la concentración, motivar al equipo, ser accesible ante el *feedback* del equipo, ser coherente y flexible y por último, practicar el respeto.

- **Competencias de un líder**

Las competencias de un líder definen su forma de dirigir a un grupo de personas. Dichas aptitudes deben reflejar quién es el líder como tal, y como debe desenvolverse dentro de la organización. National Minority Aids (como se citó en De la Torre, 2021) describe 7 aptitudes necesarias para el buen desempeño de un líder empresarial

- Habilidades de liderazgo: los líderes tienen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que las personas se sientan orgullosas de seguirlos.

- Visión: los líderes formulan y establecen metas, las cuales deben presentar como una visión que los colaboradores se sientan inspirados de lograr.
- Desarrollo de equipos: Cada meta debe tener un equipo encargado de cumplirla, por ende, los líderes se ocupan de establecer equipos de alto rendimiento para el logro de los objetivos propuestos.
- Resolución de conflictos con ganancia por ambas partes: Solucionar conflictos donde las partes involucradas tengan una ganancia es parte de las competencias del liderazgo empresarial. La habilidad de negociación es fundamental para esta competencia. Por otro lado, los líderes facilitan apoyo y experiencia a otros líderes.
- Evaluación exacta y rápida de la situación: Esta competencia se refiere a la responsabilidad que toman los líderes cuando la situación lo amerita. Deben caracterizarse por cumplir con sus metas a tiempo.
- Capacitación / preparación: Los líderes saben que los errores se pueden convertir en oportunidades de aprendizaje. Es ideal que un líder suministre *feedback* sobre el rendimiento de sus colaboradores, de manera de que esto sirva como base para aumentar el éxito individual y organizacional.
- Compromiso de participación del empleado: De acuerdo con National Minority Aids (como se citó en De la Torre, 2021) los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación.

### **3.2.2 CEO de una organización**

El CEO (*Chief Executive Officer*) o director general, actúa como líder principal de una organización. “Se trata del máximo cargo de responsabilidad dentro de la administración de la organización” (García, s.f. pág. 18). El director general de una organización puede ser el dueño o fundador de la misma, o un colaborador que ha ido escalando posiciones hasta llegar a la cumbre de la jerarquía organizacional.

De acuerdo con Kra (2018) un CEO es un líder de tiempo completo y es el principal encargado de la toma de decisiones de una organización. En ese mismo

sentido, Martínez (2017) agrega que una de las funciones de un CEO es estar capacitado para mejorar continuamente el desempeño financiero de la compañía. En adición a las definiciones antes mencionadas, resulta relevante señalar el papel del CEO como una figura influyente para el afianzamiento de la cultura organizacional de una compañía. “Es quien establece la misión y la cultura de la organización, así como el tono de la misma y por ello se trata de una figura fundamental para las empresas y sus resultados” (Sotillo, 2017, pág. 69)

El CEO aparte de ser uno de los actores que definen la cultura empresarial de una organización, también la cultiva mediante acciones tanto estratégicas para el logro de objetivos de la organización, como acciones que reflejan la identidad del líder. “Definen la cultura deseada y la cultivan a través de acciones de liderazgo como el establecimiento de objetivos, estrategias y resultados clave que priorizan la construcción de la cultura”. (Fierro, 2021, párrafo 33).

### **3.2.3 Organización**

- **Conceptualización**

La organización es una de las instituciones más antiguas de la sociedad, hay una gran variedad de autores que la han definido. Una de las definiciones más relevantes es la propuesta por Schein (1982) en la cual afirma que “Toda la organización puede ser vista como un sistema de medios y fines concadenados”. (pág.28). Siguiendo este mismo hilo de ideas, se tiene otra definición, que se complementa con la primera, de Cherter (1997) “La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (pág.534).

- **Tipos de organización**

Según Chiavenato (2000) las organizaciones se dividen en cuatro categorías. La primera clasificación recibe el nombre de “organizaciones según sus fines”, dentro de esta se tiene las organizaciones con fines de lucro, las cuales tienen como

objetivo principal generar ganancias y utilidades mediante las actividades que estas realizan.

En este mismo orden de ideas, están las organizaciones sin fines de lucro. Estas cumplen un rol dentro de la sociedad el cual es servir al prójimo desde distintos enfoques sin generar ningún tipo de ganancia o sacar utilidades de las alianzas o donaciones que posean. Dentro de las organizaciones sin fines de lucro se encuentran la iglesia, el ejército, las organizaciones no gubernamentales, los servicios públicos, entre otras.

Una segunda clasificación de las organizaciones según Chiavenato (2000) son las organizaciones según su formalidad. Esta se subdivide en varias categorías como las organizaciones formales, las cuales poseen una estructura y sistema oficial bien definido al momento de tomar decisiones. Después están las organizaciones lineales, ellas están constituidas por una estructura más sencilla y antigua, en ella hay una línea directa y única de autoridad entre superior y subordinado.

En este mismo orden de ideas, se encuentra la organización funcional la cual se especializa en funciones determinadas y específicas. También está la organización *lineal-staff* la cual mezcla funciones de las organizaciones lineales y funcionales, de esta manera se busca que se incrementen las ventajas de estos dos sistemas. Adicionalmente se encuentran los comités en los cuales los criterios no cumplen una misma regla en temas de naturaleza y contenido. Como última subdivisión de esta categoría están las organizaciones informales, las cuales consisten en aquellos medios que no están instituidos de manera oficial y que suelen tener influencia en la comunicación, toma de decisiones y el control en la manera de ejecutar las tareas en la empresa.

Otra de las categorías que Chiavenato (2000) propone es la de organizaciones según su grado de centralización. Estas pueden ser de dos tipos, las

organizaciones centralizadas en las cuales la autoridad está concentrada en la parte superior de la organización. Luego están las organizaciones descentralizadas donde la autoridad de las mismas se delega en una cadena para hacer de la toma de decisiones más efectiva.

Para cerrar con las categorías de las organizaciones según Chiavenato (s.f) están las organizaciones híbridas, en esta categoría se mezclan las clasificaciones anteriores y se desprenden tareas en conjunto. La subdivisión de esta categoría es: organizaciones con fines de lucro, formales y centralizada; organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas; organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas; organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizadas; organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas; organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas y organizaciones sin fines de lucro, informales y descentralizadas.

- **Agencia educativa**

En cuanto a la definición de agencia educativo, se tomó en cuenta como referencia la expresada por Área Índigo (2022) en la cual una agencia educativa es entendida como aquella institución que posee como objetivo el desarrollo de experiencias alternativas que, globalmente, ayuden a la transformación de la educación en un espacio de promoción para las competencias, de esa misma manera se les permitirá a los clientes y aprendices la ejecución y alcance de retos a futuro.

### **3.2.4 Filosofía Corporativa**

- **Misión**

Toda organización debe tener una misión que respalde el porqué de su existencia. Esto abarca desde la necesidad que la organización soluciona con sus productos y/o servicios, hasta el público meta al cual la organización se dirige. “La misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la

compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía” (Díez de Castro et al.,2001, pág. 244).

En ese mismo sentido, Fleitman (2000) define a la misión como la forma en la que empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión. La misión forma parte de la filosofía corporativa, esta debe comunicarse de forma estratégica para los distintos públicos de interés de la organización. Es importante agregar que tanto la misión como la visión son el punto de partida para el desarrollo de estrategias que impulsen el crecimiento empresarial.

En otro orden de ideas, la misión cumple una función de diferenciación, es decir, a través de la misión las empresas u organizaciones logran diferenciarse de su competencia. “La misión debe tomarse en serio ya que en ella se plasma que es lo que hace a tu empresa mejor que la competencia, muestra su valor y más específicamente qué es lo que la hace única en el mercado” (De María y Campos, 2020, párrafo 5).

- **Visión**

La visión es un elemento fundamental que forma parte de la filosofía corporativa de una organización. Declara de forma concisa y transparente, cómo la empresa se visualiza en el futuro de forma positiva y alcanzable. “La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman,2000, pág. 283).

En adición a lo anterior, González et al. (2010) señala que la visión de una organización va alineada con la percepción de un futuro alcanzable, creíble y atractivo. Sin visión, a las organizaciones se les dificulta formular metas a largo plazo que inspiren a los colaboradores, y por ende el crecimiento de la organización también se retrasa. En adición a lo anterior, Fritz (1996) establece que una organización crece cuando hay una visión clara y entendida en su totalidad.

Por otro lado, existe un concepto relevante en las comunicaciones organizacionales denominado visión compartida. “Por tanto, la visión compartida, en un contexto organizacional, se podría definir como la declaración de un objetivo que deseamos alcanzar, y para cuyo éxito deben estar alineadas otras personas, o incluso toda la organización” (Laya, 2015, párrafo 4). Con base en lo anterior, se podría inferir que la organización debe convertir su visión en una visión compartida por todos los colaboradores, de manera de que se generen resultados positivos a nivel estratégico.

Cuando una visión se comparte, esta deja de ser una idea del líder o fundador y actúa como fuente de motivación para el logro de objetivos. “Una visión compartida no debe ser entendida como una idea, sino como una fuerza que impulsa a los adultos a trabajar, crear y actuar en línea con el propósito y los valores de la organización” (Laya, 2015, párrafo 5). En este sentido, resulta beneficioso que los equipos de trabajo tengan una visión compartida y que trabajen motivados con esta visión.

- **Valores**

Uno de los factores que marcan tanto la filosofía corporativa de una organización como su cultura corporativa, son los valores que se practican a diario. Maestres (2018) define los valores corporativos como “las creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de su cultura”. (párrafo 5). En adición a esto, los valores forman un elemento clave que beneficia tanto al ambiente o clima organizacional, como al logro de los objetivos que se plantea la organización. “Si se implementan de manera correcta, los valores organizacionales permitirán un ambiente sano y lo beneficiarán; sin embargo, si no se estructura la forma en que se utilizan, pueden llegar a perjudicar el ambiente”. (Editorial Grudemi, 2019, párrafo 2).

Los valores corporativos una vez asimilados por los colaboradores influyen en su comportamiento, ya que son la norma de su conducta dentro e incluso fuera del ambiente laboral. La práctica y la consolidación de estos valores dependerá del

grado de identificación que los colaboradores tienen con los mismos. Con respecto a esto, Zarate (2008) puntualiza 3 maneras de lograr la identificación y asimilación de los valores organizacionales dentro de los colaboradores:

- Los líderes de la organización deben expresar los valores mediante acciones, modelar comportamientos que estos líderes esperan de los miembros de una empresa.
- Formular nuevas políticas y realzar el sistema de recompensas y castigos dentro de una organización. En otras palabras, si el colaborador está consciente de que recibirá una sanción si viola el código de conducta de una organización, es probable que no realice dicha infracción.
- La organización debe capacitar constantemente a sus colaboradores en los valores corporativos de la misma.

### **3.2.5 Cultura corporativa**

La cultura corporativa puede ser vista desde diversos puntos de vista, varios autores se han encargado de definir y dar respuesta a lo que este término se refiere. Según Villafañe (1999) la cultura organizacional es vista como la construcción social de la identidad de la organización, porque lo que está muy claro que entre cultura e identidad corporativa existe una relación biunívoca, es decir, de igual naturaleza.

En este mismo orden de ideas, se tiene que el autor Schein (2004) define a la cultura organizacional como un conjunto de creencias que cada uno de los miembros de la organización que ayudan a definir las formas en las cuales se va a estar cumpliendo la visión que tiene la empresa, el cómo se visualiza y el entorno de la misma.

- **Tipos de cultura corporativa**

Según Marcela Ojeda (comunicación personal, 9 de mayo de 2022) hay dos tipos de culturas en las organizaciones, estas son cultura fuerte y cultura débil. En



lo referente a una cultura fuerte es aquella que posee un liderazgo claro y firme, en la cual se ven los valores de la organización bastante arraigados y compartidos entre sus miembros.

Adicionalmente este tipo de cultura posee procedimientos y rituales bien definidos entre los públicos e integrantes de la empresa, sus apuestas van dirigidas hacia el factor humano, se fomentan y desarrollan las habilidades de cada miembro y existen símbolos notorios que ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia entre los colaboradores de la organización.

Por otro lado, en cuanto a la cultura débil, Ojeda (comunicación personal, 9 de mayo de 2022) señala que esta se puede evidenciar a través de las siguientes características: la organización no posee una dirección estratégica clara, los valores de la empresa no están tan arraigados entre los colaboradores, no existen pautas de comportamiento entre los miembros. Adicionalmente, es importante mencionar que este tipo de cultura hay desconfianza por parte del factor humano y no hay simbología que ayude a favorecer el sentido de pertenencia e identificación entre los miembros de la empresa.

- **Elementos de la cultura organizacional**

La cultura de una organización está integrada por diversos elementos que van a estar integrados y entrelazados para establecer patrones y normas que son universales dentro de la empresa. El autor Mulder (2013) presenta 3 niveles de cultura dentro de una organización para poder evaluar los elementos que integran la cultura dentro de una empresa.

Primeramente, tenemos el nivel denominado como artefactos y símbolos, en este nivel se integran los elementos visuales que están dentro de una empresa como lo son el logotipo, arquitectura, estructura, procesos y vestimenta que lleva el personal que trabaja dentro de la organización. Seguidamente está el nivel de

“sentidos adoptados” que se refiere a las normas, los valores y roles de conducta que se deben cumplir por parte de los colaboradores.

Por último, se tiene el tercer nivel que es el de suposiciones básicas y subyacentes, este se relaciona íntimamente con los comportamientos inconscientes que se generan dentro de los diversos grupos de la organización. Ese nivel suele ser difícil de percibir ya que son aquellos elementos que se van adoptando por inercia y generan patrones de conducta.

- **Sentido de pertenencia en una organización**

El sentido de pertenencia en una organización, según Anant (1966) es visto como la manera en la cual los miembros de la misma se ven implicados en el sistema social, de esta manera los colaboradores se sienten parte de la empresa de forma integral. Maslow (1954) define el sentido de pertenencia como una necesidad que posee el ser humano de sentirse parte de un todo.

- **Trabajo en equipo**

Acosta (2014) define al trabajo en equipo como la cualidad de participar de forma activa en el seguimiento de una meta común, teniendo por encima de los intereses personales, los objetivos del equipo. En una organización, el trabajo en equipo cumple una función fundamental de cohesión y adaptación entre las distintas personas o colaboradores que conforman una organización. “Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido” (Torrelles et al., 2011, pág. 331).

En adición al concepto de trabajo en equipo, se puede agregar un beneficio de esta práctica expresado por Rousseau et al. (2001), el cual explica que dicha competencia participativa implica un aumento en la productividad, la innovación y la satisfacción de los colaboradores en la organización. Actualmente saber trabajar

en equipo es un requisito valioso tanto para los líderes de una organización como para los trabajadores que la conforman, ya que entre sus beneficios está permitir generar mejores resultados y crea un clima organizacional óptimo para el desarrollo de actividades.

### **3.2.6 Clima organizacional**

El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades que son permanentes dentro del entorno laboral dentro de una empresa, estos elementos se perciben y se sienten dentro de la organización e influye en la conducta de los colaboradores que trabajan en ella, esto según lo afirmado los autores García y Zapata (2008).

En este mismo orden de ideas, los autores Litwin y Stringer (s.f) definen al clima organizacional como aquellos elementos que se perciben de manera directa o indirecta por los empleados que conviven bajo estas condiciones e incide tanto en el comportamiento que el empleado adopta como en la motivación que va a tener para ejecutar las diversas tareas dentro de la organización.

### **3.2.7 Estrategia de comunicación**

- **Comunicación en la organización**

La comunicación dentro de cualquier institución es uno de los procesos principales a considerar para tener éxito en los procesos. De acuerdo a Fernández (2002) se puede definir a la comunicación como el conjunto de mensajes que son intercambiados entre los colaboradores de la empresa y los medios existentes para hacer posible la difusión de dicha información.

Siguiendo este mismo orden de ideas, también se puede definir a la comunicación organizacional como “el flujo de información presentada dentro de la empresa y que se facilita mediante los canales y medios establecidos por la organización” (Robbins, 1996, pág.729). Es importante resaltar que el intercambio de datos se da entre los diversos públicos que tienen establecidos las instituciones.

- **Flujos de comunicación**

Dentro de una organización existen varios tipos de comunicación que se desarrollan entre los diversos tipos de públicos que tiene la misma. Hay tres flujos que están presentes en las organizaciones, dependiendo del tipo de organización, pueden aparecer los tres en simultáneo. Los flujos de la comunicación tienen como objetivo principal que la información llegue con éxito a los destinatarios correspondientes. Estos flujos son: ascendente, descendente y horizontal, cada uno de estos entiende por la manera y las partes involucradas en sus procesos.

Siguiendo este mismo orden de ideas, la comunicación ascendente dentro de una organización es “este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes” (King, 2012, párrafo 25). De esta manera se puede entender que la comunicación se va a desarrollar desde las bases de la pirámide organizacional hacia arriba, terminando en la cúspide.

Por otro lado, la comunicación descendente, “se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior” (King, 2012, párrafo 20). Por último, la comunicación horizontal o cruzada “se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización)” (King, 2012, párrafo 28)

- **Canales de comunicación**

Así como en una organización hay diversos flujos comunicacionales, también hay canales mediante los cuales se transmiten los mensajes que se dan entre los diversos departamentos de una organización y sus públicos de interés. Hay que destacar que hay dos canales o medios de expresión conocidos en cualquier empresa, estos son los canales formales y los canales informales.

Siguiendo con este mismo orden, los canales formales de comunicación dentro de una organización, se definen “como aquella que entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada” (Formanchuk, 2002, párrafo

3). En esta red formal de comunicaciones se cruzan, a nivel comunicativo, las diversas partes en las que se divide el organigrama.

En este mismo orden de ideas, tenemos el concepto de canales informales de la comunicación, los cuales son definidos como aquellos que “vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere” (Formanchuk, 2002, párrafo 4). Es importante resaltar que estas redes informales se relacionan, estrechamente, con las formales, estas se caracterizan por surgir de manera espontánea y se desbordan de la estructura organizacional donde se abren canales alternativos para comunicarse.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### ***4.1 Modalidad de la investigación***

Las modalidades de investigación o metodológicas son “herramientas de investigación teóricas y prácticas para encontrar soluciones a un problema, utilizando como instrumento el método científico” (Rojas,2015, párrafo 2). En otras palabras, la modalidad de investigación es la que va a guiar la manera mediante la cual se van a conseguir los resultados deseados a un caso en específico.

Según la página web de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (<https://comunicacion.ucab.edu.ve/>), esta investigación corresponde a la línea investigativa del área de comunicaciones corporativas, específicamente la denominada estrategias de comunicaciones. Esta es una línea de investigación que se focaliza en los estudios de las diversas dinámicas que surgen a nivel organizacional, es multidisciplinaria e incluye temas como teorías organizacionales, evaluación del entorno, planificación estratégica, gerencia de empresas, entre otros.

Mediante esta modalidad lo que se busca es “generar trabajos de investigación que aborden el ámbito empresarial y sus contextos internos y externos desde una perspectiva sistémica que permita el diseño y evaluación de procesos comunicacionales orientados al logro de la misión y visión de una organización y a la transmisión de sus valores a sus audiencias clave” (Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, 2019, párrafo 14).

#### ***4.2 Enfoque y tipo de investigación***

##### ***4.2.1 Enfoque de investigación***

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, este mismo es definido por (Hernández, 2014, pág.7) como aquel que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. De acuerdo con lo citado anteriormente, se tiene que una investigación cualitativa es aquella que se sustenta de la obtención de los datos para poder sacar conclusiones e interpretaciones de lo que observa en el entorno.

Por otro lado, es importante destacar las cualidades del enfoque cualitativo que expone Hernández (2014) en la cual afirma que:

Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones (pág. 8).

La presente investigación se clasifica con un enfoque cualitativo debido a dos razones: en primer lugar, es necesario conocer la percepción que tienen los colaboradores de Área Índigo sobre su líder Richard Tovar, conjuntamente con sus experiencias, anécdotas o vivencias que pueden nutrir los resultados de la investigación. Al utilizar un cuestionario, se estaría limitando un poco el nivel de respuesta de los colaboradores. En segundo lugar, al utilizar una técnica cualitativa podríamos evaluar elementos de la comunicación no verbal

#### ***4.2.2 Tipo de investigación***

Esta investigación es de tipo exploratorio, debido a que el liderazgo del CEO de Área Índigo, Richard Tovar y su influencia en la cultura corporativa de la organización no ha sido estudiado a profundidad, por ende, es un fenómeno novedoso dentro de las comunicaciones corporativas de la agencia educativa. Es importante definir la investigación de tipo exploratorio, esta tipología es aquella que “sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con

alcances descriptivos, correlacionales o explicativos” (Hernández, 2014, pág.90). Adicionalmente, Sampieri (2014) menciona que los estudios que entran dentro de esta clasificación, suelen realizarse cuando el objeto de estudio examina un tema que ha sido poco estudiado, hay muchas dudas o no ha sido abordado antes.

### ***4.3 Diseño de investigación***

Esta investigación se corresponde con el diseño de investigación no experimental, debido a que no se va a manipular o experimentar con la variable en su entorno para obtener una reacción determinada. La investigación no experimental se dedica a “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (Hernández, 2014, pág.152). En otras palabras, una investigación no experimental es aquella que se ejecuta sin necesidad de modificar o manipular las variables y las condiciones en las que se esté dando el fenómeno u objeto a estudiar, generalmente suele hacerse mediante la observación y recolección de datos de la misma.

### ***4.4 Variables de investigación***

Las variables en una investigación son clave para poder identificar qué es lo que queremos estudiar. A modo de definición, una variable es “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág.105). Esta misma puede ser entendida, por ejemplo, como una característica propia del objeto o fenómeno de estudio, una condición del mismo o elementos fundamentales.

Según Hernández (2014) este es un concepto que se suele aplicar a personas u otros seres vivos, hechos y fenómenos, los cuales suelen adquirir una gran variedad de valores que van a caracterizarlos como variables de estudio y clasificarlas según el entorno correspondiente a las mismas, aquí pueden verse los valores en los que se reflejan estos componentes.



### 4.4.1 Definición conceptual

Tabla N° 1 Conceptualización de Variables

Objetivo	Variable	Concepto
Identificar las herramientas de liderazgo empleadas por el CEO dentro de Área Índigo.	Liderazgo corporativo	Según Adán (2011) el liderazgo es un proceso de influencia en otras personas y apoyo para que los individuos trabajen con entusiasmo para el logro de metas. El autor puntualiza el motivar a sus seguidores como una de las funciones de un líder.
Describir cómo el liderazgo del CEO influye en el afianzamiento de la cultura corporativa de Área Índigo.	Cultura organizacional	Schein (2004) define a la cultura organizacional como un conjunto de creencias que cada uno de los miembros de la organización que ayudan a definir las formas en las cuales se va a estar cumpliendo la visión que tiene la empresa, el cómo se visualiza y el entorno de la misma.
Recomendar estrategias comunicacionales basadas en el liderazgo del CEO para impulsar la cultura organizacional dentro de Área Índigo.	Estrategia de comunicaciones	“El flujo de información presentada dentro de la empresa y que se facilita mediante los canales y medios establecidos por la organización” (Robbins, 1996, pág.729).

Fuente: Elaboración propia (2022)

## 4.4.2 Definición operacional

Tabla N° 2 Categorización de Datos

Variable	Categoría	Subcategoría	Instrumento	Ítem	Fuente
Liderazgo corporativo.	Tipo de liderazgo.	Autocrático	Guía de preguntas	3	Colaboradores de la empresa.
		Democrático		3	
		Laissez-faire.		3	
		Transformacional.		3	
		Transaccional		3	
	Competencias de liderazgo.	Ser visionario	Guía de preguntas	14	Colaboradores de la empresa.
		Desarrollo de Equipos		13 5	
		Resolución de conflictos		4	
		Capacitación /Preparación		2	
		Compromiso de participación del empleado		15 6	
	Rol del líder en la organización.	Inspirar Confianza	Guía de preguntas	2	Colaboradores de la empresa.
		Crear una visión		16	
		Ejecución de estrategias para lograr objetivos		12 18	
		Desarrollar el potencial humano		17 15	
	Herramientas de liderazgo.	Inclusión	Guía de preguntas	10	Colaboradores de la empresa.
		Persuasión		10	
		Honestidad		2	

		Eficacia		2	Colaboradores de la empresa.
		Empoderamiento		15	
	Habilidades comunicativas	Transparencia	Guía de preguntas	2	
		Saber escuchar		19	
		Motivar al equipo		15	
		Ser coherente		19	
		Ser Objetivo		12	

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Tabla N° 3** Categorización de Datos

Variable	Categoría	Subcategoría	Instrumento	Ítem	Fuente
Cultura corporativa.	Tipos de cultura corporativa	Cultura Fuerte	Guía de preguntas	5	Colaboradores de la empresa.
		Cultura Débil		5	
	Elementos de la cultura corporativa	Artefactos simbólicos		7	
		Sentidos adoptados		8	
		Suposiciones básicas y subyacentes		9	
	Sentido de pertenencia	Nivel de implicación		6	
Nivel de identificación con la organización		6			
Trabajo en Equipo	Integración del personal	13			
	División de responsabilidades	5			
	Logro de objetivos	5			

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla N° 4 Categorización de Datos

Variable	Categoría	Subcategoría	Instrumento	Ítem	Fuente
Estrategia comunicacional.	Comunicación en la organización.	Mensajes dentro de la organización	Guía de preguntas.	10	Colaboradores de la empresa.
		Frecuencia	Guía de preguntas.	11	Colaboradores de la empresa.
		Estilo de Comunicación.		10	
	Flujos de la comunicación	Ascendente.	Guía de preguntas.	11	Colaboradores de la empresa.
		Descendente.		11	
		Horizontal.		11	
	Canales de comunicación	Formales.		10	
		Informales.		10	

Fuente: Elaboración propia (2022)

#### 4.5 Unidad de Análisis

En la investigación cualitativa, es importante delimitar el concepto de unidad de análisis. En este tipo de investigación, la unidad de análisis es “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 384).

La unidad de análisis de esta investigación está constituida por sujetos que viven en la zona metropolitana de Caracas, son jóvenes adultos entre 22 a 35 años, son parte del equipo interno de área índigo y son profesionales dentro del área de

comunicación social y educación. Cabe destacar que todos los miembros del equipo interno de Área Índigo serán parte de la unidad de análisis.

## **4.6 Técnica e Instrumentos de Recolección de datos**

### **4.6.1 Técnica de Recolección de datos**

Dentro de un proceso investigativo, hay un proceso fundamental que determina en gran parte la metodología de la investigación, el cual es la recolección de datos. “La recolección de datos es el proceso mediante el cual, los investigadores capturan la información que requieren, siendo su fin llevar a cabo un estudio” (Westreicher, 2021, párrafo 1).

La técnica de recolección de datos utilizada para esta investigación es el *focus group*, el cual se puede definir como “reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág, 408). Un grupo focal es un método de investigación cualitativa que se centra en un tema en particular y cuya misión es conocer las opiniones, actitudes de un grupo de personas (no mayor a 12 individuos) con respecto a ese tema en específico.

Entre las ventajas de utilizar un *focus group* como técnica de recolección de datos se encuentran que este tipo de técnica donde se interactúa con personas ofrece una mayor variedad de ideas y criterios que una entrevista personal. Además, como se propone observar la influencia del liderazgo del CEO de Área Índigo dentro de su cultura corporativa, un *focus group* permitirá saber qué opiniones son comunes dentro del equipo interno y cuáles no sobre el CEO.

### **4.6.2 Descripción y diseño del Instrumento**

Para la realización de esta investigación, se seleccionó como instrumento de recolección de datos, la guía de preguntas del *focus group*. “La guía para la entrevista es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordarán en la entrevista”. León (2006, pág. 180).

La guía de preguntas permite orientar el *focus group* hacia los objetivos propuestos, también sirve como pauta para el moderador para que no haya una desviación de los temas a tratar. En adición a esto, una guía de preguntas facilita el control de la duración del *focus group*, el cual no debe sobrepasar de una hora y media. “Recuerda que tu objetivo es obtener la información de mayor calidad posible de los participantes. Para ello, es fundamental que elabores una guía que recoja las preguntas, flujo y estímulos que tendrá la sesión” (Design Thinking España, s.f, párrafo 12) (ver el instrumento anexo A).

#### **4.7 Validación del Instrumento**

En el presente TFC se procede a validar el instrumento de recolección de datos, el *focus group*, mediante la validación del contenido. La validez es definida como “el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido” (Arribas, 2004, pág 27). Esta validación del instrumento de recolección de datos se va a desarrollar mediante el juicio de expertos.

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificado en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008 como se citó en Robles y Rojas, 2015, pág 2).

El instrumento de investigación fue sometido al proceso de validación el cual fue realizado por la profesora Marcela Ojeda, licenciada en comunicación social, consultora en Fuguet Comunicación y Cambio y profesora de la Universidad Católica Andrés Bello de la escuela de Comunicación Social en la cátedra Políticas Comunicacionales Corporativas.

Las observaciones realizadas están centradas, en gran parte, en la forma en la que se formulan las preguntas dentro de la guía de *focus group*. Por otro lado, la validadora sugiere que se obtengan ejemplos claros de cada una de las respuestas que se obtengan dentro de la sesión, ya que esto puede funcionar para darle un *feedback* al líder de la organización de manera que se entiendan, con mayor claridad, las respuestas y resultados (ver validación anexo B).

#### **4.8 Procedimiento**

De acuerdo con este tipo de investigación, se van a cumplir con las siguientes etapas: selección de los sujetos de investigación, la elaboración y aplicación del instrumento, el procesamiento y la interpretación de los datos y discusión de los resultados. Para la selección de los sujetos de investigación, tomamos en cuenta al equipo interno de la agencia educativa Área Índigo

Para la realización del instrumento de investigación se tomó en cuenta los objetivos de la investigación, los indicadores y subindicadores desarrollados en la operacionalización de las variables y la justificación de la investigación. Luego este instrumento debe pasar por la corrección y evaluación de expertos en el área de comunicaciones corporativas.

Una vez el instrumento esté validado, se procede a coordinar una reunión virtual a través de Zoom donde estará presente todo el equipo interno de Área Índigo y se realizará el *focus group* con una duración estimada de 45 minutos. Luego de la realización del *focus group*, se va a transcribir las participaciones de los integrantes y comenzará la interpretación de los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### **5.1 Presentación de resultados**

Lo que corresponde al presente capítulo tiene que ver con los resultados obtenidos del *focus group* con los colaboradores de la agencia educativa Área Índigo. Se realizaron 2 *focus groups* los días 28 y 29 de junio del 2022. Tuvo un total de 19 preguntas debido a problemas de tiempo de conectividad, se decidió eliminar una pregunta de instrumento. En el primer *focus group* se realizaron 8 preguntas y en el segundo *focus group* 11 preguntas. Se dividió de esta forma debido a la cantidad de preguntas del instrumento, para que el *focus group* se desarrollara de la forma más amena posible para los participantes.

En el primer *focus group* se tuvo un total de 7 participantes, todos miembros del equipo interno de Área Índigo, duró un total de 1 hora. En el segundo *focus group* hubo dificultades con la conexión de internet de una de las participantes, por ende, se realizó con un total de 6 participantes. A continuación, se presenta la matriz de resultados de los *focus groups* realizados.



Tabla N° 5 Matriz descriptora de resultados a partir del *focus group*.

Pregunta	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7
<b>1.¿Desde hace cuánto tiempo trabajan en Área Índigo?</b>	Desde 2016 (7 años)	Desde 2021	Desde septiembre de 2021	Desde 2020	Desde 2021	Desde septiembre de 2021	Desde 2021
<b>2.Si tuvieran que describir al líder de Área Índigo, Richard Tovar, en 3 palabras ¿Cuáles serían?</b>	Responsivo, terco y comprometido.	Creativo, recursivo y creyente en su equipo	Enérgico, motivador y disruptivo	Innovador, espontáneo	Extrovertido, gracioso e inspirador	Estratégico, motivador y alegre.	Alegre, escucha activa y que quiere las cosas para ya.

<p><b>3.Se explican los tipos de liderazgo a los participantes (transaccional, transformacional, autoritario, laissez faire) y luego se pregunta: ¿En cuál tipo de liderazgo identifican a Richard Tovar? ¿Por qué?</b></p>	<p>Un 70% transformacional y un 30% laissez faire. Por un lado, él confía en que eres capaz, lo hayas hecho o no lo hayas hecho exactamente así antes (...) y busca que tú puedas poner tu esencia al servicio de lo que estás haciendo (...). El 30 laissez faire, es que quizás, en algunos casos, por quizás estar haciendo muchas actividades o por estar en varias cosas al mismo tiempo, el hecho de soltar o de creer que las cosas están claras para el equipo hace que en momentos claves las cosas tal vez no salgan</p>	<p>Transformacional. Porque es una persona que te inspira (...) de alguna forma cree en tus capacidades, en el talento que tienes, entonces te impulsa a salir de tu zona de confort y te lleva a poder realizar diferentes acciones (...). También te invita al tema de innovar y siento que te acompaña en el proceso ”</p>	<p>Transformacional . La forma como él te motiva, a veces cuando tienes dudas de cómo vas a hacer las cosas, e incluso cuando es tu primera vez, (...) cuando te ayuda a ver las cosas de una manera diferente (...) y te hace apreciar nuevas oportunidades que antes no tenías”</p>	<p>Transformacional. Considero que es una persona que busca que logres explorar y logres explotar tus capacidades y tus talentos, pero, aparte de eso, también te ayuda, te da herramientas de cómo puedes hacerlo”</p>	<p>Transformacional. Yo, particularmente, siento que desde que entré a Índigo he cambiado muchísimo y he abierto los ojos con muchas cosas que antes quizás no veía (...). Es una persona que te hace ver lo que no estás viendo, aprovechar oportunidades que estás dejando de aprovechar, ver talentos en ti que puedes explotar, entonces es súper motivador, él como persona y como líder”.</p>	<p>Transformacional. El hecho de la motivación y que te de las herramientas para que te impulses, así sea de manera personal o profesional me parece algo muy importante”.</p>	<p>Estoy 100% de acuerdo con lo que dice Ángel, el mismo porcentaje y todo”</p>
---	--	---	---	---	---	--	---

	como estaban previstas (...) porque realmente no hubo entendimiento de cuál era el resultado esperado"						
<b>4.¿De qué forma se toman las decisiones en Área Índigo?</b>	<p>"Hay decisiones que incluso vienen de parte del cliente como una solicitud y la forma en la que abordamos o decidimos abordar esa solicitud realmente no hay mucho que negociar. La forma o el cómo resolvemos esa solicitud o el cómo atendemos esa necesidad ahí, dependiendo y si pensamos en mercadeo por un lado, y si pensamos en producción por otro, o el área de</p>	No emitió opinión.	"Capaz hay un margen para proponer ciertas cosas y luego pueden haber algunas redirecciones pero a nivel más operativo (...) pero, en general, ya se tiene una línea, una dirección que se va a tomar"	"Yo siento que 50 y 50 porque hay muchas decisiones que ya están tomadas"	"60/40. Qué tipo de decisiones no, porque si son decisiones de escoger trabajar con una empresa de repente sí, esas sí las toman que si Richard y Ángel, pero si son decisiones a nivel más bajito (...) obviamente es algo que tomamos todos".	No emitió opinión.	"Hay decisiones que ya están tomadas (...), es más si tú decides aceptar o no"

	consultores creo que el área de consultores es bastante abierto del cómo abordar la solución (...), en el área de producción es como que mira, esto es lo que se necesita (...) y en el caso de mercadeo hay como más autonomía”						
<b>5.¿Cómo describes a Área índigo como lugar de trabajo?</b>	“Como tengo 7 años en Índigo, creo que tengo una perspectiva bastante interesante sobre lo que somos hoy como organización (...), es una organización flexible y estamos muy enfocados (...). Es una dinámica efectiva a nivel laboral (...) y a nivel afectivo tenemos espacios en los que podemos	“Coincido con los muchachos y también si hablamos acerca de la dinámica yo diría que es bastante flexible (...). Una familia en la que nos divertimos, podemos tener otras cosas que hacer pero sabemos que tenemos que cumplir con los objetivos”	“Yo lo definiría como un lugar bastante cálido, bastante cercano, la verdad, con respecto a otros sitios donde he trabajado”	No emitió opinión.	“Yo diría que es bastante chévere, a mí me gusta, es un poco raro porque, obviamente como no es un espacio físico en el que uno va todas las semanas (...) esos momentos que tenemos para encontrarnos y para compartir siento que son mucho más especiales (...). Siento que dentro de Índigo es como un pequeño grupo de amigos cercanos, una familia unida”	No emitió opinión.	“Yo creo que tenemos una relación muy linda y todos somos muy cercanos, es decir, estamos seguros de que si tenemos una dificultad o algo cualquiera de Índigo te va a ayudar”

	canalizar o dar rienda suelta a esa afectividad”.						
<b>6. ¿Qué es lo que te hace sentirte identificado y parte de la agencia?</b>	<p>“Área Índigo para mí es un espacio de experimentación, es un espacio de crecimiento, de reconocimiento y de generar capacidades que tenía y, a partir de ahí, desarrollar nuevas capacidades como profesional y como ser humano (...). Lo que describe el logo de Área Índigo siento que es parte de mi filosofía de vida”.</p>	<p>“Creo que ha sido un proceso de evolución dentro de cada uno. Yo diría el tema de la alineación, yo me siento vinculada con el equipo”</p>	<p>“En el momento en el que yo entré a la reunión de inducción y Richard nos explicó la filosofía detrás de Área Índigo, lo que significa, cuál es la misión, cuál es la visión, qué es lo que hacen, desde ese momento a mí me compraron (...). Yo me conecto con Índigo desde su esencia, desde cómo ven la educación, lo que hacen, las decisiones que toman, la visión del equipo, del trabajo”.</p>	<p>“Yo soy educadora también, estuve cuatro años dando clases en bachillerato y cuando entro en Área Índigo yo tenía prácticamente como dos años sin dar clases y allí empiezo a ver la educación de otra manera, yo creo que eso me conecta bastante, ver la educación de una manera que nunca la había visto ni tampoco aplicado”.</p>	No emitió opinión.	<p>“Lo que a mí me alinea con Índigo es que a mí me hizo conseguir mi camino (...), las oportunidades de crecimiento han sido muy significativas, yo creo que la mayoría de nosotros ha sido un antes y un después de Índigo”</p>	<p>“Yo creo que en la mayoría el sentimiento que tenemos es que en algún punto Índigo nos ha impulsado a crecer, no solamente como profesionales sino como personas y creo que una organización que te de ambas es lo máximo, porque sin darte cuenta te conectas con su esencia”</p>
<b>7. ¿De qué manera Richard Tovar</b>	<p>“Hay un documento donde están escritas muchas cosas no, es decir, hay cosas</p>	No emitió opinión.	<p>“Creo que eso de celebrarnos a mí me ha quedado muy marcado desde que estoy trabajando aquí</p>	No emitió opinión.	<p>“Él organiza, o sea, yo creo que él escoge el sitio, escoge la fecha y nos junta a todos ahí, se dan en gran parte por</p>	No emitió opinión.	<p>“Richard siempre está dispuesto a reconocer los logros y eso es algo que me parece muy</p>

<b>incentiva las tradiciones que tienen dentro de Área Índigo? (almuerzo después de un cierre de proyecto, cenas de navidad, etc.)</b>	<p>que están en palabras o en símbolos como el logo de Índigo, lo que significan las siglas del nombre, los espacios que ya mencionaron los muchachos para celebrarnos que creo que es un tema de la filosofía súper trascendental y que he diferenciado con respecto a muchísimas otras organizaciones, unas nuevas y otras viejas, en las que no existe ese tema de celebrar que estamos haciendo algo”</p>		<p>porque él es uno de los primeros en celebrar cada pequeño logro que tenemos (...). Generalmente solemos hacer reuniones cortas y hablamos sobre lo que está pasando en la empresa, vemos lo que está pasando en cada una de las áreas y celebramos las cosas positivas, así sean pequeños pasos o cosas grandes que se están dando”.</p>		<p>él”</p>		<p>bonito. Trimestralmente tenemos una reunión en la que vamos todos y pues comemos, conversamos (...) son espacios para compartir y celebrarnos”.</p>
<b>8.Mencionar los valores de Área Índigo y luego</b>	<p>“Si tuviese que escoger, y no puedo escoger los 5 porque es trampa, escogería esencia, innovación y</p>	<p>“Yo con esencia, liderazgo e innovación”.</p>	<p>“En mi caso yo me identificaría con esencia, innovación y excelencia”.</p>	<p>No emitió opinión.</p>	<p>“Yo como colaborador de Índigo diría que con liderazgo, innovación y transformación”</p>	<p>No emitió opinión.</p>	<p>“Yo me identifico con esencia, excelencia y transformación”.</p>

<p><b>preguntar:</b>  <b>¿Qué valores de la organización has practicado más desde que estás en Área Índigo?</b>  <b>¿Con cuáles te sientes más identificado?</b></p>	<p>transformación”.</p>						
--	-------------------------	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

En la siguiente tabla, se muestran las intervenciones obtenidas de los participantes en la segunda parte del *focus group*, realizado el 29 de julio del 2022.

**Tabla N° 6** Matriz descriptora de resultados a partir del *focus group*.

Pregunta	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6
<p><b>9. ¿Te parece que Richard Tovar practica los valores de la organización en su labor diaria? Da ejemplos</b></p>	<p>“El tema de la esencia, desde su autenticidad para comunicar creo que los vive, es decir, la forma en la que se expresa y lo puedes ver fácilmente en una reunión, con una idea que no se le ocurre a otra persona sino a él (...). El tema de la transformación (...) creo que siempre buscando conectar esa esencia de cada persona del equipo con su capacidad</p>	<p>“Yo diría que liderazgo y transformación (...). Liderazgo lo veo bueno en el sentido en el que está como pendiente de cada uno de nosotros, de las tareas que se están desarrollando, los proyectos, busca alinear al equipo en ese sentido”.</p>	<p>“Yo diría esencia de nuevo en la parte donde él no solo mete técnicas en todo lo que él hace, sino que él coloca su chispa en absolutamente todo. Innovación en la forma como él ha llevado la educación y cómo ve la educación desde los ojos distintos y también ha colocado esa visión en Índigo de aceptar la formación y la capacitación y la educación desde nuevas fronteras (...). y la excelencia.”</p>	<p>“Primero con esencia, creo que es muy coherente siempre entre sus pensamientos y lo que hace, cuál es su visión y también cuál es su propósito (...). Liderazgo con sus grupos más cercanos tiene una buena influencia, positiva, y las soluciones que le puede brindar (...). Con innovación porque él siempre está creando soluciones a los problemas que tienen sus más allegados y también las personas que lo contratan por sus servicios (...), siempre busca innovar, siempre buscar ser creativo, ser diferente en todo lo que hace y busca integrar a otras personas en ese proceso, ahí yo veo la transformación (...) y la excelencia, siempre buscar hacer lo mejor</p>	<p>“Yo tomaría dos principales, que ya los han repetido bastante, que es la esencia, él le mete su chispa a todo lo que hace, desde la frase que utiliza siempre - enseña bonito - hasta como la comunica (...) Liderazgo porque sabe integrar bien al equipo y sabe cumplir las metas”.</p>	<p>“Coincido con mis compañeros, creo que la esencia 100% porque bueno, cada cosa de Índigo tiene como ese nombre y esa particularidad de ser Índigo. Liderazgo y la transformación (...) vamos en sintonía y creciendo como equipo”.</p>



	de hacer y de aprender”.			posible, en el menor tiempo posible y satisfacer esas necesidades e intereses”.		
<b>10.¿Cómo es la comunicación con Richard Tovar?</b>	“Creo que en algunos casos algunas instrucciones, por la dinámica que llevamos, algunas instrucciones no siempre quedan del todo completas y hay que chequear (...). En general, a nivel de respeto y de cercanía, de posibilidad de validar creo que están todas las posibilidades abiertas”.	“Es como un espacio de confianza en donde puedes, de manera transparente, comunicarte, decir lo que te incomoda, capaz algo que no quedó claro, el cómo se están viendo las cosas, entonces diría que es un espacio de transparencia”.	“Concuerdo también en la parte de transparente, también diría que por el carácter enérgico de Richard a veces la comunicación suele ser rápida”.	“Es fluida, es puntual y cumple un objetivo. En cuanto a trabajo siempre le mete un chiste, una anécdota, le mete algo para que tú también te relajes, estés a gusto y des como un espacio más humano a parte de lo que tiene que ver con el trabajo”.	“Yo también diría que es fluida, sin embargo, diría que está rozando la línea entre lo laboral y lo personal, una conversación entre amigos”.	“Efectiva y transparente”
<b>11.¿Con qué frecuencia se</b>	Yo hablo con Richard todos los días, pero dependiendo del proyecto en que	Depende de cada proyecto pero yo creo que lo estandarizaría a 2 veces por semana o 3	En mi caso es bastante puntual. Por canales como WhatsApp como una o dos veces por semana,	Concuerdo con mis compañeros, de verdad es una a dos veces por semana, Es muy puntual ya que somos más independiente por	En un principio teníamos reuniones por departamento y una general. Eso lo hemos dejado a un lado. Por ejemplo, en	Nosotros teníamos una reunión semanal o cada 15 días, era una especie de status. Y por equipo las comunicaciones pueden ser 1 o 2 veces

<p><b>comunican entre ustedes por asuntos laborales ?</b></p>	<p>estemos, por ejemplo, con la academia dthers que teníamos evento esta semana, tuvimos que hablar full ayer en la noche para puntualizar unas cosas. A nivel de frecuencia, todos los días</p>		<p>dependiendo del proyecto</p>	<p>ejemplo en el equipo de comunicaciones</p>	<p>Comunicaciones no tenemos reuniones semanales. Es muy puntual si Richard tiene algún comentario. Teníamos una reunión semanal tipo impro, pero la hemos dejado también. En resumen comunicaciones puntuales</p>	<p>por semana.</p>
<p><b>12. ¿Te sientes escuchado? ¿Sueles expresar tus opiniones? Da ejemplos</b></p>	<p>Sí, de cierta manera soy como abogado del Diablo de forma natural. Pensar en lo que podía salir mal y bien. Ejemplo concreto hace rato estaba comentando sobre un flyer para un evento, dije una opinión y vimos las semejanzas y diferencias de</p>	<p>Sí me siento escuchada, un ejemplo de esto es que hoy tuvimos reunión y entre el equipo estuvimos viendo la mejor estrategia para escoger una plantilla que vamos a utilizar para recabar información y entre todos pudimos seleccionar cuál era la mejor opción para hacer este proceso. Diría que sí</p>	<p>Yo en lo personal siento que mis opiniones y lo que pienso es escuchado dentro del entorno de trabajo. Incluso cuando no puede ser puesto en práctica. Generalmente si son escuchadas, y muchas otras se toman en consideración y se toman en práctica. Yo diría que si</p>	<p>Sí, si se consideran cada una de las opiniones y lo que nos gustaría realizar siempre se discute con Richard o con nuestro equipo y siempre se le suma más o se le da una vuelta. Nos damos nuestro feedback y cómo lo podemos mejorar. Cada vez que compartimos una idea entre nosotros son escuchadas y elevadas</p>	<p>Yo en lo personal diría que sí y también cada uno dentro de su área de experticia. De repente si se está haciendo un flyer e Inés y Yo damos nuestra opinión, se toman en cuenta. En general si se toman en cuenta las opiniones</p>	<p>Concuerdo con mis compañeros al 100%. Si la idea no es viable se le da la vuelta o se buscan las maneras para poderla hacer. Un ejemplo de ello puede ser en comunicaciones la idea de un meme y ver que puede calar en la cuenta y así sucesivamente</p>

	lo que se estaba planteando					
<b>13. ¿Sientes que recibes el reconocimiento que te mereces como trabajador por parte del líder? Da ejemplos</b>	Sí pasa. El sábado cerró un proceso de formación con Maickel Melamedy bueno al menos yo recibí unos mensajes de parte de Richard y no solo de Richard sino una extensión de agradecimiento y felicitaciones de los participantes del programa	Coincido totalmente, es evidente el tema del reconocimiento. No solo por parte de Richard como líder, sino por las personas que reconocen el trabajo que se está realizando y el equipo también. Si siento que se reconoce	Cada persona con cada paso o logro que haya obtenido se le dé su debida celebración y reconocimiento tanto en público como en privado	Sí, sí hay reconocimiento por parte de Richard y por parte del equipo. Hasta lo más mínimo como “que bello quedo este post” hasta en lo más pequeño hay reconocimiento.	Sí, siento que hay reconocimiento de los trabajos bien hechos, como dice pau desde las cosas más pequeñas. También las reuniones del equipo cada 2 o 3 veces al año, es una forma grande de celebrar lo que se ha logrado y de celebrarnos como equipo	Si, 100.la ultima experiencia de reconocimiento fue por el programa de Maickel y siempre está como en constante felicitaciones cuando las cosas nos salen bien
<b>14. ¿De qué forma Richard Tovar se desenvu</b>	En el tema de las negociaciones y acuerdos, siempre surgen algunas cosas que hay que manejar y Richard	Sí yo diría que tiene una gran capacidad para resolver problemas. siempre buscamos soluciones a cualquier inconveniente que pueda surgir para resolver. En	Él está más de cara hacia el cliente y presenta las pautas. Cuando se presenta un problema no sucede tanto en mi área, son más operativos. Cuando hay un problema	Conuerdo con zabdiel, cuando son temas de departamentos, generalmente nosotros lo resolvemos. Si es algo directamente del cliente, él lo resuelve y tiene la capacidad para dar soluciones o respuestas. Nunca es no se puede o	Si yo pienso que tienen un rol fundamental, desde el primer proceso de captación del cliente, también un rol de integración o cuando surgen proyectos puntuales, ser la cabeza del equipo. siento que es su rol principal, y más	Sí a nivel de resoluciones de problemas, cuando es un cliente grande directiva se encarga de eso, pero cuando se encarga de departamento cada quien se encarga de resolver a menos que sea muy extremo

<p><b>elve dentro de los proyectos de Área Índigo? ¿Resuelven los problemas? ¿Recuerdas alguna crisis y cómo reaccionó?</b></p>	<p>siempre es el que lidera esa parte para revisar ese acuerdo y poder resolverlo de la mejor manera. Nos cambian fechas o nos cancelan a última hora y siempre en el tema de la negociación Richard gestiona esa parte</p>	<p>conclusión, tenemos en el equipo y a él una gran capacidad para tener soluciones</p>	<p>heavy si es Richard quien lo atiende</p>	<p>no puedo hacerlo.</p>	<p>con proyectos que llegan a Índigo</p>	
<p><b>15.¿Cuál ha sido tu mayor aprendizaje al trabajar con</b></p>	<p>Que, si tú crees en ti y lo que quieres hacer, solo hay que buscar los medios para. Si crees en ti y en tu idea, capaz no</p>	<p>Nada es imposible, todo se puede realizar. En sintonía con lo que ángel comentaba</p>	<p>Dar el potencial y las capacidades que uno tiene. Precisamente es una de las cosas que Richard más resalta. Me han enseñado que el papel del educador llega mucho más</p>	<p>Crear en la educación de otra forma, más real y cercana al aprendiz. Confiar creer y hacer crecer mis capacidades</p>	<p>Yo diría como que te hace ver tus capacidades, es lo que eres bueno, las oportunidades que quizás no estás viendo</p>	<p>100% creer en tus capacidades. Si eres bueno en algo puedes explotar tus capacidades</p>

<b>Richard Tovar?</b>	sabes cómo hacerlo a la primera pero si buscas y te enfocas en buscar la manera, probablemente los resultados te sorprendan		allá que lo que normalmente nos imaginamos			
<b>16. ¿Richard Tovar te da feedback con respecto a tu trabajo? ¿Cómo lo hace? Describe brevemente</b>	Con total transparencia, es decir si hay algo que se puede mejorar lo dice. Creo que con transparencia es la palabra	Diría que transparencia y respeto	Casi siempre es bastante claro claro en lo positivo como en lo que hace falta por mejorar. Bastante preciso y claro	Transparente, explicativo y directo	Transparente y honesto. Por lo menos Inés y yo como estamos en la parte de diseño, Richard no es para nada fácil, se cambian las cosas hasta que queden perfectas. Y ese es un feedback, hasta que no esté alineado el trabajo no está listo. Pero cuando queda si te dice bien hecho, me encanto	Yo diría que es bastante claro y respetuoso porque sabe cómo decirte las cosas, nunca de una manera despectiva.
<b>17. ¿Consideras que cumplió con lo que se le pidió?</b>	Depende del compromiso o de la	Yo diría que sí, coincido con ángel, hay algunas cosas	Yo opino que sí, no tengo mucha experiencia con él	Sí si cumple, ósea no es un hombre que estará diciendo 50 mil promesas	Sí yo diría que sí cumple, siempre que esté dentro de sus posibilidades o	Sí, siempre que esté en su alcance siempre se cumple.

<p><b>ras que Richard Tovar cumple con lo que promete? Da ejemplos</b></p>	<p>promesa. Si es una promesa que depende de él 100%, de una decisión que él toma y una acción que él toma sin depender de otros, sí.</p>	<p>que escapan de nuestras manos y es difícil cumplir con cosas que no está en nuestro alcance</p>	<p>con esto. En lo general yo creo que sí</p>	<p>pero cuando se plantea algo de que algo va a salir o que podríamos obtener de eso, si depende de él si se puede lograr</p>	<p>manos hacerlo. Por más complicado o difícil que sea el panorama. Un ejemplo fue el proyecto pa lante, nos preguntamos si esto se puede entregar a tiempo y Richard fue uno de los únicos que si creía que íbamos a entregarlo a tiempo y al final sí lo entregamos.</p>	
<p><b>18. ¿Cómo ven a Richard Tovar según el siguiente concepto ? ¿En qué aspectos se asemeja al concepto</b></p>	<p>Sí, sobre todo la última frase, define sus ideas con vehemencia, es Richard.</p>	<p>Sí yo también diría que sí, creo que sí</p>	<p>Opino lo mismo, estaba leyendo y tiene bastante concordancia con la figura de Richard</p>	<p>Me parece que sí, este concepto se acopla muchísimo a él. Es una persona muy carismática en el desarrollo de sus relaciones. Y también todas sus relaciones y sus acciones van ligado a un propósito de una persona que quiere crear un impacto positivo que sea replicable. es lo que le apasiona hacer</p>	<p>Yo diría que sí, sobre todo en la parte que dice carismático, líder, visionario, es 100% Richard. Lo único que yo diría o cuestionaría es la parte donde dice que está 100% claro de dónde quiere ir con la organización, siento que índigo ha cambiado bastante, su estructura sigue cambiando. Obviamente tiene claro el objetivo final pero no sé si esta 100% de cómo hacerlo con índigo porque siempre hay procesos de cambio dentro de índigo</p>	<p>yo considero que si 100% lo de la última idea que hizo ángel, y cleu y también lo de desarrollar el potencial del 100% de los trabajadores</p>

<p>y en qué aspectos no? Da ejemplos</p>						
<p><b>19.</b> ¿Crees que has desarrollado todo tu potencial dentro de Área Índigo? ¿De qué forma? ¿Sientes que te dan oportunidades de desarrollarlo?</p>	<p>sí, como lo dije en la reunión de ayer, cuando llegué a índigo tenía una experiencia previa en lo que es la facilitación en educación experiencial. Tener la posibilidad de contrastar eso con nuevos conceptos, experiencias, posibilidad de establecer nuevas alianzas, me ha permitido crecer en los últimos 7 años, de una manera que hace 7 años</p>	<p>Yo creo que sí, estoy también en ese proceso de seguir desarrollando ese potencial en área índigo y en todas las oportunidades que vayan surgiendo. definitivamente ha sido un gran espacio para desarrollar</p>	<p>precisamente concuerdo en que no he desarrollado todo el potencial, creo que es más bien en gerundio, lo estoy haciendo actualmente. siento que me estoy desarrollando con el equipo, el increíble equipo que estoy trabajando, todo lo que estoy aprendiendo de ellos, las oportunidades en los proyectos a los cuales participó. la forma como también Richard te ayuda a cambiar el paradigma y la visión, eso también es desarrollo. y si tengo un millón de</p>	<p>No todas mis capacidades, pero si he elevado muchísimo mis capacidades en cuanto a creatividad, soltura, comunicación, hacerla más creativa, sencilla, legible. Vengo como de una parte muy académica y soy muy técnica, suelo usar palabras que no van al caso, y bueno eso me ha ayudado muchísimo a mejorar mi comunicación. Obviamente todavía me falta seguir potenciando mis capacidades y quizás índigo abra más espacios donde podamos seguir creciendo</p>	<p>Yo diría que sí, concuerdo con zabdi, lo seguimos desarrollando y si 100% te da oportunidades de crecimiento, de trabajar con ciertas personas, con ciertas marcas, hacer cosas que nunca has hecho, salir de tu zona de confort, por ejemplo, yo el hacer lives para la cuenta de Instagram nunca lo había hecho, y lo empecé a hacer aquí en área índigo. son cosas que te dejan aprendizajes y te hacen crecer</p>	<p>Concuerdo con zabdi y cleu en el tema de que es constante. me ha pasado que he descubierto capacidades dentro del trabajo que yo no pensé que tenía. las oportunidades de crecimiento han sido desde el día 1, antes solo me dedicaba a publicar pero ahora el equipo me ha dado la oportunidad de hacer otras cosas y es 100% gratificante</p>

	no tenía ni idea que podía hacer. En parte le debo ese nivel de consciencia, de claridad y de intencionalidad a área índigo		oportunidades de desarrollo			
--	---	--	-----------------------------	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia (2022).



## **5.2 Interpretación de los resultados**

A modo de inicio, es relevante describir los resultados generales de *los focus group* y relacionarlos con el objetivo general de esta investigación. Como objetivo general se estableció analizar la influencia del liderazgo corporativo del CEO de Área Índigo como mecanismo para impulsar la cultura corporativa de la organización. Con los resultados del *focus group*, analizamos la influencia del liderazgo de Richard Tovar mediante 3 variables: Liderazgo corporativo, cultura corporativa y estrategias de comunicación.

En el marco de los objetivos específicos de esta investigación, se recolectaron hallazgos de gran importancia los cuales tienen relación directa con los mismos. En primer lugar, el primer objetivo se refiere a identificar las herramientas de liderazgo empleadas por el CEO de Área Índigo, Richard Tovar. Como primer hallazgo, la mayoría de los participantes coincidieron en que el aplica un liderazgo transformacional, el cual de acuerdo con Bracho y Guiliany (2013) se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Por otro lado, Villanueva y Jiménez (2018) destacan en este liderazgo el estilo para animar al empleado, lo estimula a conseguir los objetivos.

En otro orden de ideas, hubo 2 participantes que señalaron un tipo de liderazgo *laissez faire* dentro del tipo de liderazgo del CEO, el cual se define como:

Un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente. (Pacsi et al, 2015, pág 4)

De acuerdo con la participación de los integrantes del *focus group*, el liderazgo de Richard se describe como inspirador e integrador. Es una persona que cree en el talento de su equipo y apuesta por el mismo, por lo tanto, se confirman las

definiciones de líder transformacional planteadas por Villanueva y Jiménez (2018) y Bracho y Guilliany (2013) en el liderazgo de Richard Tovar

En otro orden de ideas, las competencias de un líder son relevantes al momento de analizar su liderazgo dentro de una organización. National Minority Aids (como se citó en De la Torre, 2021) establece 7 competencias que todo líder debe tener: visión, desarrollo de equipos, resolución de problema, habilidades de liderazgo, evaluación rápida de la situación, capacitación y compromiso de participación del empleado.

De acuerdo con las competencias que Richard tiene como líder de la organización, los participantes estuvieron de acuerdo en clasificarlo como un líder visionario, resolutivo, carismático, que promueve el trabajo en equipo y la retroalimentación entre los integrantes. Por lo tanto, Richard Tovar cumple con las competencias del líder planteadas por National Minority Aids (como se citó en De la Torre, 2021).

Es importante resaltar que Richard Tovar es una persona que es capaz de ejecutar tareas en equipos y hacer que cada miembro desarrolle el potencial de sus habilidades. De acuerdo con la participación de los colaboradores de Área Índigo se puede ver a Richard Tovar como un líder comprometido con su equipo y con las metas que se plantean para cada uno de los proyectos que se van a realizar.

Además, el líder de la agencia educativa, sabe escuchar a su equipo al momento de llevar a cabo sus tareas, genera interacción entre ellos y les brinda comentarios de manera transparente, empática y objetiva para que se mejoren los procesos. Otro punto importante es el reconocimiento dentro de la organización. “El reconocimiento es un agradecimiento de la organización hacia el empleado: se valora el trabajo, se les da importancia a sus esfuerzos y se premia” (Sodexo, 2016, párrafo 7).

De acuerdo con las intervenciones de los participantes del *focus group*, Richard es capaz de reconocer a su equipo mediante cada logro que obtengan y da incentivos para que estos sigan creciendo como personas, tanto a nivel profesional como a nivel personal. Este comportamiento del CEO se complementa con lo establecido por Sodexo (2016).

En otro orden de ideas, de acuerdo con el segundo objetivo específico, el cual es describir cómo el liderazgo del CEO influye en el afianzamiento de la cultura corporativa de Área Índigo, se pudieron obtener diversos hallazgos. Antes de evidenciar los hallazgos, es menester definir los valores corporativos de una organización.

Maestres (2018) define los valores corporativos como “las creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de su cultura”. (párrafo 5). En el *focus group*, se pudo visualizar que los miembros de la agencia educativa tienen los valores de la organización muy arraigados y presentes en su vida diaria, tanto dentro como fuera de la empresa. Los miembros de Área Índigo identifican mayormente con esencia e innovación.

En otro orden de ideas, es importante puntualizar la importancia que tiene una buena y fuerte cultura organizacional dentro de una empresa.

La “personalidad” de una empresa es fundamental para alcanzar el éxito y los objetivos generales. Por ello, es necesario que tanto líderes como equipos aporten su esfuerzo diario para consolidar una buena cultura organizacional y un espíritu común y conocido por todos, donde se enfatice la cooperación, la interacción, el trabajo, los valores y el reconocimiento del esfuerzo realizado. (González, 2022, párrafo 1)

En Área Índigo los miembros se sienten escuchados por su líder, tienen en claro sus valores organizacionales y los incluyen en su día a día, además el

reconocimiento por los logros es promovido por el líder de la organización, por lo tanto, se confirma lo establecido por González (2022).

Los rituales también son parte de la cultura de Área Índigo. De acuerdo con Knoderer (2017) “Los rituales son parte de la cultura organizacional de una empresa, y “dicen” lo que con frecuencia las palabras no pueden. Son tan simples como tomar café, el mail de bienvenida o la fiesta de fin de año” (párrafo 2). Los rituales de Área Índigo son valorados de forma positiva por los colaboradores, tiene varios establecidos como salir a comer a Sótano Siete para celebrar luego de un cierre de proyecto. Al tener unos valores arraigados, rituales que se celebran y comportamiento alineados con la filosofía de la corporativa se crea y mantiene un sentido de pertenencia con la organización.

En lo que se refiere al tercer objetivo específico que es recomendar estrategias comunicacionales basadas en el liderazgo del CEO para impulsar la cultura organizacional dentro de Área Índigo, es importante definir primero la importancia del equipo en la toma de decisiones. “Una buena parte de las decisiones que se toman en las organizaciones se toman en equipo. No debemos olvidar que tomar decisiones en equipo no es una finalidad “per se” si no un procedimiento de tomar decisiones” (Ariño, 2015, párrafo 1)

La mayoría de los participantes coincidieron que, a nivel de toma de decisiones estas son tomadas netamente por la directiva, pero, en cuanto a participación cada uno de los colaboradores, puede decidir si quiere ser parte o no de los proyectos a ejecutar al igual que pueden emitir algunas opiniones sobre la manera en la que se harán ciertas tareas, según el departamento en el que se encuentren. En este caso esta práctica contrasta con la definición de Ariño, en la cual expresa que el equipo forma parte del proceso de toma de decisiones.

También se discutieron temas relacionados a la frecuencia con la que cada uno se comunica con Richard Tovar. De acuerdo con los colaboradores expresaron que

esta frecuencia va a depender del departamento en el que se encuentren, esto suele variar entre 2 a 3 veces por semana mediante conversaciones directamente con él. En cuanto a las reuniones de equipo, estas suelen ser esporádicas, en ellas se discuten temas de proyectos y metas a alcanzar mediante diversas tareas que se van estableciendo.

Siguiendo este mismo orden de ideas, es importante definir el estilo de comunicación manejado en Área Índigo. “Los estilos de comunicación describen las diferentes maneras en que se comunican las personas”. (Martins,2022, párrafo 4) Uno de los estilos de comunicación que manifiesta Martins (2022) es la comunicación pasivo- agresiva. la cual se refiere a que las personas con este estilo de comunicación no se sienten cómodas al manifestar sus opiniones. Este concepto se contrasta de manera radical dentro de Área índigo, ya que según los colaboradores estos se sienten libres de expresar su opinión y se sienten escuchados.

El estilo de comunicación empleado es fluida, puntual, cercana y cumple un objetivo específico. Además, la comunicación con Richard Tovar, de acuerdo con sus colaboradores, se confunde a veces con una conversación entre amigos, ya que no hay un tono comunicacional que induce a imponer la jerarquía del líder. Al contrario, es una comunicación amena, relajada, donde los colaboradores pueden expresarse libremente.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **6.1 Conclusiones**

En el presente trabajo de investigación se evidenciaron hallazgos relevantes y transformadores para la organización implicada, Área Índigo, y su líder, Richard Tovar. Primeramente, hay que definir el papel del CEO para incentivar la cultura corporativa “Para que esta cultura sea entendida e interiorizada por los colaboradores, el líder debe ser el principal promotor de la misma; tiene que buscar formas de hacerla llegar” (Escuela de Dirección Universidad de Piura, 2021, párrafo 11). Si el líder no está comprometido, se crean subculturas. De acuerdo con el autor anteriormente mencionado, se puede afirmar que el CEO de una organización es una de las piezas más importantes para instaurar una cultura fuerte y entendible en sus colaboradores.

En este mismo orden de ideas, hay que destacar que una de las conclusiones más relevantes es que la figura de Richard Tovar, como CEO de Área Índigo, es que este mismo actúa como un núcleo dentro de la dinámica de trabajo de Área Índigo. Los colaboradores se sienten cómodos con su presencia, valoran su *feedback* y opiniones y también se sienten escuchados al momento de expresar sus opiniones. Esto muestra a un líder capaz de cohesionar a su equipo y hacerlo parte de la cultura y de la empresa de forma genuina y fuerte.

Seguidamente, se pueden visualizar que las herramientas con las que cuenta Richard Tovar para dirigir a su equipo y alcanzar el logro de los objetivos se basan más que todo en la comunicación efectiva y en la transparencia de esta misma. También se puede ver que este empodera a sus colaboradores reconociendo y dándoles herramientas para que estos saquen el máximo potencial de sus capacidades.

El líder de una organización es de gran importancia para que los colaboradores puedan sentir como suyos los valores y la cultura de la empresa. El liderazgo se ha convertido en una parte muy importante dentro de las organizaciones y la conformación sólida de su cultura, a tal punto que “el liderazgo como elemento fundamental en el cambio cultural permite el cambio de hábitos entre los individuos, es por esto que la idealización de un sistema transformacional debe dejar campo a la adaptación de los cambios culturales de la organización, permitiendo que las relaciones entre líder y colaborador sean cada vez más sólidas” (Albornoz, 2018, párrafo 4).

En otro orden de ideas, en cuanto a nivel estratégico y herramientas comunicacionales se pudo concluir que, en las organizaciones, las decisiones a nivel estratégico, ya tienen unos planes de acción definidos por parte de la directiva de la organización. Lo que corresponde a los miembros de la empresa es hacerse la pregunta de si quiere o no ser parte del proyecto planteado y dar opiniones en cuanto a la forma en la que se harán ciertas tareas.

También es importante destacar que en cuanto al tipo de liderazgo que perciben del CEO Richard Tovar, los trabajadores llegaron a la conclusión de que manifiesta en su mayoría un tipo de liderazgo transformacional con ligeros rasgos del tipo de liderazgo *laissez-faire*. Un líder transformacional es aquel que “Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándose a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo” (Villanueva y Jiménez, 2018, pág. 186-187).

Sin duda alguna Richard Tovar inspira y motiva a los trabajadores de Área Índigo, genera un cambio dentro de su forma de pensar y eso es lo que lo define mejor como líder transformacional. También se concluye que este tipo de liderazgo transformacional en el CEO no se complementa con otros tipos de liderazgo como el transaccional.

Siguiendo este mismo hilo de ideas, haciendo un análisis de los resultados obtenidos y las teorías que lo respaldan, podemos afirmar que Richard Tovar es un líder que confía en su equipo y en las habilidades de cada uno de sus integrantes.

## **6.2 Recomendaciones**

Según los resultados que se han obtenido y las conclusiones que anteriormente se plantearon, las recomendaciones que se van a dar son a nivel organizacional para la agencia educativa Área Índigo y su CEO, Richard Tovar. Es importante que se tomen en cuenta, ya que estas van a ayudar a fortalecer los procesos dentro de la ejecución de los proyectos.

La primera recomendación es la implementación de estrategias para focalizar el liderazgo transformacional en el CEO de la organización, Richard Tovar, con el fin de mantener la cultura corporativa y la cohesión con el equipo de trabajo en los distintos proyectos en los que se desenvuelve. La segunda recomendación es fomentar la implementación de un liderazgo transaccional que marque las expectativas del líder con su equipo de trabajo, de manera que se especifique las responsabilidades y los objetivos.

La tercera recomendación es la creación de un manual de cultura corporativa, en el cual se plasme todas las manifestaciones culturales que la empresa presenta, junto con los valores y lo que los diferencia, de manera que se puedan posicionar como una agencia educativa atractiva para los futuros profesionales que quieran trabajar y pertenecer en Área Índigo. Mantener la cultura fuerte que caracteriza a la organizacional cuando tenga un proceso de expansión es fundamental.



## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN DE COMUNICACIONES ÁREA ÍNDIGO**

En este capítulo se va a plantear una propuesta la cual va a ir referida a una estrategia de comunicaciones. Esta es una herramienta que sirve para la planificación que sistematiza e integra varios elementos como lo son los objetivos de forma general de la empresa, las tácticas y las acciones que se van a ejecutar, los indicadores para velar el cumplimiento de las mismas, los instrumentos a emplear y el tiempo.

Para la presente investigación se propone un plan de comunicaciones en el cual se van a establecer estrategias para que, al momento en el que la agencia educativa Área Índigo empiece a crecer y a expandirse aún más, tenga unas bases más sólidas para instaurar su cultura corporativa de manera clara y eficaz con sus nuevos colaboradores.

Se plantean estrategias basadas en los objetivos que se quieren alcanzar con la propuesta comunicacional que se le hará a la agencia Área Índigo para que logren integrarse y comunicarse de manera más efectiva y clara. Se quiere cohesionar todas las ideas teniendo claro las expectativas de cada proyecto. También se pretende proponer estrategias para que el CEO logre minimizar los rasgos del liderazgo laissez-faire y lo convierta en un liderazgo transaccional.



Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades  
Escuela de Comunicación Social  
Comunicaciones Corporativas  
Trabajo Final de Concentración

## **PLAN DE COMUNICACIONES ÁREA ÍNDIGO**

### **Alumnos:**

Karla Bolívar Álvarez  
Diana Nunes Vieira

### **Tutor**

Genevieve Saint-Surin

Caracas, agosto del 2022

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	pp.
<b>1. Introducción</b>	<b>93</b>
<b>2. Marco estratégico</b>	<b>93</b>
<b>2.1 Creación de aplicación interna</b>	<b>93</b>
<b>2.2 Reuniones Creativas para la formalización de la cultura corporativa de Área Índigo</b>	<b>94</b>
<b>3. Análisis situacional de Área índigo</b>	<b>95</b>
<b>4. Objetivos</b>	<b>95</b>
<b>4.1 Objetivo general</b>	<b>95</b>
<b>4.2 Objetivos específicos</b>	<b>96</b>
<b>5. Públicos clave</b>	<b>96</b>
<b>6. Mensajes clave y medios</b>	<b>97</b>
<b>6.1 Mensajes clave</b>	<b>97</b>
<b>6.2 Medios de difusión</b>	<b>98</b>
<b>7. Plan de acción</b>	<b>99</b>

## **1. Introducción**

El plan de comunicaciones que se presenta a continuación, integra en tres objetivos clave las estrategias y planes de acción para reforzar la cultura corporativa de la agencia educativa, Área Índigo. El primer tema que se va a abordar dentro de los objetivos a cumplir dentro de la agencia trata sobre el liderazgo del CEO Richard Tovar, proponiendo un nuevo enfoque en el que Richard Tovar logre transformar su estilo de líder *laissez-faire*, en un liderazgo transaccional.

En segundo lugar, se quiere mantener y promover la unión de equipo y el sentido de pertenencia dentro de la agencia, para que los colaboradores se integren y cohesionen más con su cultura corporativa de una manera palpable y, que esta misma integración, logre construir el talento humano del futuro. También se pretende llevar a cabo la planificación y elaboración del *Culture Book* de la organización, de esta manera, la agencia, tendrá cada elemento de su cultura, historia y comportamientos más presentes y plasmados en un documento de identificación.

## **2. Marco estratégico**

### **2.1 Creación de aplicación interna**

Este marco estratégico tiene como pilar fundamental transformar el liderazgo de tipo *laissez-faire* de Richard Tovar en liderazgo transaccional, con el fin de consolidar la cultura corporativa de la organización Área Índigo. Una de las estrategias que se va a estar ejecutando para el alcance de los objetivos relacionados con el nuevo enfoque del liderazgo de Richard Tovar y a la integración del equipo interno de Área Índigo, es la creación de una aplicación que ayude con estos temas.

Dicha aplicación va a tener el nombre de *Indinity* y lo que se busca con ella es: En primer lugar, fomentar la integración y el crecimiento del equipo de Área Índigo. Esta aplicación tendrá las siguientes funciones:

- Programar *friendly reminders* de las tareas que se tienen que realizar.
- Notificaciones de próximas reuniones.
- Seguimiento de avances de cada proyecto mediante estadísticas.

En segundo lugar, la aplicación le va a permitir al líder crear un perfil donde pueda fomentar el liderazgo transaccional, mejorar la comunicación con sus colaboradores y darles un *feedback* más claro sobre lo que se espera de la tarea y el proyecto que se esté ejecutando.

Adicionalmente, esta aplicación tendrá una sección donde se va a crear un *moodboard* tecnológico donde, cada colaborador y director de Área Índigo, va a ir aportando frases, imágenes, anécdotas, que integran aspectos de la cultura, historia y lo que es la agencia educativa en sí. Esta sección va a estar ahí con la finalidad de recolectar estos datos de forma mensual. Dichos datos serán llevados a reuniones en las cuales se concrete la información, de manera creativa, y se vaya llevando a un documento. La finalidad de estas reuniones será la creación del *Culture Book* de Área Índigo y la conformación de la cultura de la organización.

Vale mencionar que, esta aplicación se va a diseñar de manera intuitiva y amigable para que su uso sea sencillo y práctico, tendrá la identidad gráfica de la agencia educativa y los valores de la misma, para que siempre estén presentes en el equipo. De esta manera, ayudará a mantener y fomentar esa cultura corporativa dentro del equipo.

## **2.2 Reuniones Creativas para la formalización de la cultura corporativa de Área Índigo**

En complemento con la estrategia principal que es la creación de la aplicación *Indinity*, se van a realizar reuniones creativas de forma mensual y van a tener distintos objetivos relacionados con la formalización de la cultura corporativa en un documento. Además, se propone realizar actividades donde todo el equipo de Área

Índigo, incluyendo al CEO, propongan nuevos hábitos relacionados con los valores empresariales de Área Índigo

### **3. Análisis situacional de Área Índigo**

El análisis situacional de Área Índigo se enfoca en estudiar mediante la matriz FODA las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del liderazgo del CEO de Área Índigo, Richard Tovar. Este análisis está basado en los resultados de los *focus group* realizados a los miembros del equipo interno de Área Índigo

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Excelente capacitación profesional</li> <li>- Un líder visionario y motivador</li> <li>- Sabe escuchar a su equipo</li> <li>-Destaca las habilidades de cada uno de los integrantes de su equipo.</li> <li>-Comprometido con su objetivo: enseñar bonito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problemas de adaptación con un equipo nuevo</li> <li>- El cierre de la empresa por parte de organismo públicos externos</li> <li>- Falta de un espacio físico donde el equipo interno interactúa con Richard Tovar de forma presencial.</li> </ul>
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ligera falta de comunicación en las expectativas del líder sobre los proyectos.</li> <li>-Carencia de un medio formal para comunicar un <i>feedback</i> netamente laboral hacia el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disposición de grandes marcas a contratar experiencias educativas para sus trabajadores (Traki, Ron Santa Teresa)</li> <li>-Lista de colaboradores externos que respaldan la credibilidad de la marca y de las formaciones que desarrolla Richard Tovar</li> <li>- Uso de las redes sociales como carta de presentación</li> </ul>

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo general**

Mejorar el estilo de liderazgo del CEO de Área Índigo Richard Tovar para consolidar la cultura corporativa de la organización

## **4.2 Objetivos específicos**

-Enfocar el liderazgo de Richard Tovar en 2 tipos, liderazgo transformacional y liderazgo transaccionales mediante actividades de autoanálisis.

-Mantener la cultura fuerte de Área Índigo mediante actividades de integración grupal que visualicen y hagan conciencia de la cultura que poseen.

-Crear el *Culture Book* de la organización Área Índigo.

## **5. Públicos clave**

El plan de comunicaciones va a ir dirigido tanto a públicos internos como a públicos externos de la organización. Entre los públicos internos que posee Área Índigo están: los colaboradores de la organización y la directiva. Entre los públicos externos: aliados y aquellas personas a las que se le quiera llegar para que trabaje dentro de la organización, es decir, colaboradores potenciales. Para definir este perfil del colaborador, se presenta un diseño de *buyer persona* con cualidades demográficas, retos profesionales y habilidades.

- Perfil del Colaborador Potencial:

Cualidades Demográficas:

-Vive en Caracas

-Licenciado en Educación o carreras afines recientemente

-Está en busca de trabajo relacionado con su carrera, pero no como profesor en colegios

- Retos Profesionales:

-Le gustaría un trabajo digital donde tenga oportunidades de crecimiento.

-Le da importancia a una buena remuneración de su trabajo.

- Habilidades

-Proactivo

-Excelente redacción

-Experiencia en formaciones educativas

- Comprometido
- Responsable
- Creativo

## **6. Mensajes clave y medios**

### **6.1 Mensajes clave**

- Colaboradores:

Estos mensajes clave está relacionado con el desarrollo de la app *Indinity*

Mensajes clave para la aplicación de *Indinity*:

- ¡Recibe notificaciones de tus tareas con *Indinity*!
- Hora de que enseñemos bonito (mensaje que aparecerá al iniciar sesión en la app de *Indinity*)
- ¡Enseña bonito con ayuda de *Indinity*!

- Directiva:

- Sigue cada uno de los proyectos con *Indinity*. por Área Índigo.
- Comunica cómo es enseñar bonito con *Indinity*.

- Potenciales colaboradores / nuevos colaboradores.

Estos mensajes clave van a estar relacionados con la cultura de la organización

Área Índigo, como propuesta de mensajes clave tenemos lo siguiente:

- ¡Maximiza tus habilidades para enseñar!

Por otro lado, en cuanto a la estrategia de reuniones creativas, se proponen los siguientes mensajes clave relacionados con 3 valores organizacionales de Área Índigo:

- En Área Índigo la excelencia, la transparencia y el liderazgo son los pilares fundamentales que guían nuestra forma de actuar. Hacemos lo mejor para innovar procesos empresariales a través de la educación alternativa, creando metodologías dinámicas y creativas poco convencionales.
- ¡Juntos construimos un mejor futuro para tu empresa a través de la educación alternativa! ¡En Área Índigo enseñamos bonito!



Excelencia:

- Damos lo mejor de nosotros para garantizar un servicio de calidad respaldado por años de experiencias.
- Marcas como Traki, Ron Santa Teresa y Hotel Melia han confiado en nosotros.
- Hemos impactado a 13.000 personas a través de la educación alternativa.

Transformación:

- Creamos estrategias educativas que impulsen la disciplina y el crecimiento en los espacios de trabajo.
- Nos enfrentamos día a día a retos que impulsan nuestro crecimiento.
- Utilizamos métodos de enseñanza innovadores que cambian perspectivas empresariales.

Liderazgo:

- Influenciamos a las empresas para que generen soluciones efectivas acorde al logro de sus metas.
- Guiamos a nuestros clientes a lo largo del proceso de capacitación.
- Ser líderes que impulsen e inspiren a sus colaboradores.

## **6.2 Medios de difusión**

Para la difusión de mensajes clave e información pertinente dentro de la organización se va a mantener el uso de Whatsapp y Telegram. Adicionalmente, se tiene la propuesta de la aplicación para el celular *Indinity* en la cual se va a difundir información relevante sobre los proyectos a realizar, las reuniones pendientes que hay que hacer, llevar un seguimiento de las metas que hay que cumplir.

Por medio de esta aplicación el líder, Richard Tovar, puede fomentar un liderazgo transaccional, creando un perfil donde, con simples toques de notificación, esté atento de cada uno de los proyectos, envíe mensajes a sus colaboradores y haga un seguimiento de las tareas y lo que se esperan de las mismas.

Para los públicos externos se van a mantener las redes sociales de la organización, como Instagram y su página web. Adicionalmente, se debe crear un perfil de la agencia educativa en la red social LinkedIn, esta aplicación sirve para crear una imagen dinámica y más atractiva para los interesados en trabajar en Área Índigo. Mediante esta pueden indagar en los proyectos que se han hecho y los logros, adicional a la página web. Adicionalmente, la creación de dicho perfil, ayudaría a la agencia a formar una imagen para sus públicos externos.

## **7. Plan de acción**

Hay que tomar en cuenta que, para cada uno de los objetivos específicos planteados en este plan de comunicaciones se estableció una estrategia. Considerando que, lo principal que se ha planteado es la creación de una aplicación interactiva para el equipo de Área Índigo. Los objetivos son los siguientes:

- Enfocar el liderazgo de Richard Tovar en 2 tipos, liderazgo transformacional y liderazgo transaccionales mediante actividades de autoanálisis.
- Mantener la cultura fuerte de Área Índigo mediante actividades de integración grupal que visualicen y hagan conciencia de la cultura que poseen.
- Planificar sesiones enfocadas a la creación del *Culture Book* de Área Índigo.

Lo primero que hay que hacer es la planificación de la estrategia, es saber cómo y en qué tiempo se ejecutará. Esto irá relacionado, principalmente, con la creación de la aplicación *Indinity*. Para esta tarea se va a establecer un tiempo de 2 a 5 meses. Para poder desarrollar esta aplicación se van a pasar por diversas fases:

1. Módulo de tareas: Aquí corresponden todas las actividades relacionadas a las ideas y sugerencias del equipo, se van a realizar varias reuniones para nutrir el proceso creativo para concretar el concepto de la aplicación.
2. Módulo de proyecto: Definición de la aplicación e investigación de ingenieros informáticos para que sean de apoyo en la creación y análisis de la aplicación.
3. Módulo creativo: Diseño de la aplicación (a nivel visual).

4. Módulo de pruebas: Desarrollo de la aplicación, afinar detalles de la misma. El proceso tomaría un aproximado de 2 meses. Adicionalmente se van a realizar pruebas en los dispositivos del personal de la agencia.
5. Módulo de seguimiento: Monitorear el funcionamiento de la aplicación y llevar un registro en los primeros meses de uso.

En cuanto a lo relacionado a las reuniones creativas destinadas a la creación del *Culture Book* de Área Índigo y al fortalecimiento de la cultura organizacional de la agencia se propone que estas se hagan 1 vez al mes, después de haberse recolectado los datos suministrados en el *moodboard* tecnológico:

1. Recolección de datos.
2. Creación de documento.
3. Seguimiento y control.

En este mismo orden y dirección, es importante sugerir que este plan de comunicaciones debería ser implementado por el departamento de comunicaciones de Área Índigo, una vez que esta estrategia pase por la debida aprobación del CEO de Área Índigo, Richard Tovar

## BIBLIOGRAFÍA

4. Tipos De Comunicación De Las Organizaciones. (2008). Recuperado el 24 de julio de 2022, de Uson.mx website:

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18930/Capitulo4.pdf>

Acosta, B., Venegas, Y. (2010). El clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio organizational climate in a beer company: an exploratory study. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Bvsalud.org website:

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>

Ariño, M. (2015). *Decisiones en equipo*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Toma de Decisiones. Miguel Angel Ariño website:

<https://miguelarino.com/2015/10/08/decisiones-en-equipo/>

AS Consulting Group. (s/f). Recuperado el 24 de julio de 2022, de Asnews.mx website: <https://www.asnews.mx/noticias/la-importancia-de-la-mision-en-los->

Ascanio, R. Hernandez G, Quero (2021) *Nuevas tendencias en la comunicación organizacional*, AB Ediciones.

Arévalo-Ascanio, J., y Estrada López, H. (2017). *La toma de decisiones. Una revisión del tema*. En Prieto-Pulido, R. y García-Guilianny, J. (2017). *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Edu.co website:

[https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap\\_8\\_Toma deDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y#:~:text=\(Chiavenato%2C%202009\)%20%E2%80%9CLa,19](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_8_Toma_deDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y#:~:text=(Chiavenato%2C%202009)%20%E2%80%9CLa,19)

Bayer, C. (2005). *Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito organizacional*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Edu.co website:

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/10818/4624/1/130814.pdf>

Canal de comunicación. (s/f). Recuperado el 24 de julio de 2022, de Ecured.cu website: [https://www.ecured.cu/Canal\\_de\\_comunicaci%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Canal_de_comunicaci%C3%B3n)

Cañizares, S., María, A. T., Márquez, M., Ángel, M., & Muñoz, A. (2006). *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual* *Organizational culture as the core issue in the measurement of intellectual capital*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Copmadrid.org website: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

Carlos Sainz Events (2018). *¿Qué es la cultura organizacional y cuáles son sus elementos?*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Kartcsainz.com website: <https://www.kartcsainz.com/blog/cultura-organizacion-elementos.html>

César, E., Alexandra, T., Tobar, S., Nathaly, D., y Gonzabay, M. (2019). *Desempeño financiero en las organizaciones: Análisis desde la gerencia general* *Chairman Financial performance in organizations: Analysis from the general management Chairman*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Redalyc.org website: <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499016/29060499016.pdf>

Collante, A. y Flores, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Elcriterio.com website: [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)

Davila de Leon, C y Jimenez, G. (2014). *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Redalyc.org website: <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>

Ezequiel, A. (2022). *Redes y canales de comunicación en la empresa*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Gestipolis.com website: <https://www.gestipolis.com/redes-canales-comunicacion-empresa/>

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, (42), 43–65. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)

García, T. (2021). *El líder, características y roles en equipos y organizaciones*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Gestipolis.com website: <https://www.gestipolis.com/el-lider-caracteristicas-y-roles-en-equipos-y-organizaciones/>

Guerrero, M. A., y Silva Siu, R. (2017). *La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas*. *INNOVA Research Journal*, 2 (3), 110–115.  
Guerrero, M y Silva, D (2017) *La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas*. Recuperado el 24 de julio <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3491/3/document%20%2810%29.pdf>

Inicio - Área Índigo S.C. (2021). Recuperado el 24 de julio de 2022, de ÁREA ÍNDIGO S.C website: <https://areaindigo.com/>

*Identidad Corporativa*. (S/f) Recuperado el 24 de julio de 2022, de Wordpress.com website: <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/identidad-imagen-y-cultura-organizacional.pdf>

King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Gestipolis.com website: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

Laya, A. (2015). *La importancia de una visión compartida*. Recuperado el 24 de julio de 2022 de Henkaconsulting.com website: <https://henkaconsulting.com/la-importancia-de-una-vision->

León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Redalyc.org website: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550002.pdf>

*Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones.* (2011). Recuperado el 24 de julio de 2022, de Losrecursoshumanos.com website: <https://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas->

Maestres, R. (2018). *Misión, visión y valores: ¿sirve para algo su definición?* Recuperado el 24 de julio de 2022, de Debatesiesa.com website: <http://www.debatesiesa.com/mision-vision-y-valores-sirve-para-algo-su->

Marcela, O. (2022). [Diapositiva PowerPoint].

[https://m7.ucab.edu.ve/courses/22214/files/2166171/download?download\\_frd=1](https://m7.ucab.edu.ve/courses/22214/files/2166171/download?download_frd=1)

Martins, J. (2022). *Understand your team's communication and unlock their potential.* Recuperado el 24 de julio de 2022, de Asana website: <https://asana.com/es/resources/communication-styles>

Mindtools (s/f) *Leadership styles.* Recuperado el 24 de julio de 2022, de Mindtools.com website: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_84.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm)

Mulder, P. (2020). *Modelo de Cultura Organizacional por Edgar Schein.* Recuperado el 24 de julio de 2022, de toolshero website: <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>

PAD Escuela de Dirección (2021). *¿Por qué los CEOs deben dirigir la cultura empresarial?*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Pad.edu website: <https://blog.pad.edu/por-que-los-ceos-deben-dirigir-la-cultura-empresarial>

Peña, V. (2019). *Líneas De Investigación Del Trabajo Final De Concentración.* Recuperado el 24 de julio de 2022, de Edu.ve website:

<https://comunicacion.ucab.edu.ve/blog/lineas-de-investigacion-del-trabajo-final-de-concentracion/>

Preciado, Á y Monsalve, M (2008). *El liderazgo en la gestión de la empresa informativa*. Revista Ciencias Estratégicas. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Redalyc.org website: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312831006.pdf>

Rojas, A. (2015). *Investigación e Innovación Metodológica*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Blogspot.com website: <http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2015/03/modalidades-metodologicas.html>

Sampieri (2016) Metodología de la investigación. McGraw Hill Education. Recuperado el 24 de julio <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Sodexo (2016). *Beneficios de la cultura de reconocimiento para tu empresa*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Sodexo.co website: <https://blog.sodexo.co/los-beneficios-de-crear-una-cultura-de-reconocimiento>

Spiegato. ¿Qué es una agencia de educación? (2021). *¿Qué es una agencia de educación?*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Spiegato website: <https://spiegato.com/es/que-es-una-agencia-de-educacion>

Thompson, I. (2007). *Tipos de Organizaciones*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Promonegocios.net website: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

Torrelles, C; Coiduras, Ji; Isus, S; Carrera, F. X; París, G y Cela, José M.(2008). *Competencia De Trabajo En Equipo: Definición Y Categorización*. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Redalyc.org website: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>



Utel, A. (2022). *Comunicación: clave para ejercer el Liderazgo*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de BLOG | UTEL website: <https://utel.edu.mx/blog/estudia-en-linea/comunicacion-clave-para->

UTEL Universidad. (s/f). Recuperado el 24 de julio de 2022, de Edu.mx website: <https://www.utel.edu.mx/filosofia-utel>

Westreicher, G. (2021). *Recolección de datos*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de Economipedia website: <https://economipedia.com/definiciones/recoleccion-de-datos.html>

## **ANEXOS**

**ANEXO A**

**INSTRUMENTO**

## ***Instrumento***

### **Guía de preguntas para *Focus Group***

El propósito con el que vamos a realizar estas preguntas a los colaboradores que se encuentran trabajando dentro de la agencia educativa Área Índigo es para poder obtener respuestas que nos ayuden a ver qué tipo de líder posee esta organización y como este mismo puede influir en la cultura corporativa de la misma.

Sin más que decir, a continuación, presentamos la guía de entrevista, que consta de 20 preguntas con las cuales vamos a llevar a cabo una sesión de *Focus Group*:

1. ¿Desde hace cuánto tiempo trabajan en Área Índigo?
2. Si tuvieran que describir al líder de Área Índigo, Richard Tovar, en 3 palabras ¿Cuáles serían?
3. Se explican los tipos de liderazgo a los participantes (transaccional, transformacional, autoritario, laissez faire) y luego se pregunta: ¿En cuál tipo de liderazgo identifican a Richard Tovar? ¿Por qué?
4. ¿De qué forma se toman las decisiones en Área Índigo?
5. ¿Cómo describes a Área Índigo como lugar de trabajo?
6. ¿Qué es lo que hace sentirte identificado y parte de la agencia?
7. ¿De qué manera Richard Tovar incentiva las tradiciones que tienen dentro de Área Índigo (almuerzo después de un cierre de proyecto, cenas de navidad, etc)?

8. Mencionar los valores de Área Índigo y luego preguntar: ¿Qué valores de la organización has practicado más desde que estás en Área Índigo? ¿Con cuáles te sientes más identificado?
9. ¿Te parece que Richard Tovar practica los valores de la organización en su labor diaria? Da ejemplos.
10. ¿Promueve el líder de la agencia dichos valores entre los colaboradores? ¿Ofrece incentivos para que se sigan poniendo en práctica? Describe brevemente cómo es dicho proceso por parte del líder.
11. ¿Cómo es la comunicación con Richard Tovar?
12. ¿Con qué frecuencia se comunican entre ustedes por asuntos laborales?
13. ¿Te sientes escuchado? ¿Sueles expresar tus opiniones? Da ejemplos.
14. ¿Sientes que recibes el reconocimiento que te mereces como trabajador por parte del líder? Da ejemplos.
15. ¿De qué forma Richard Tovar se desenvuelve dentro de los proyectos de Área Índigo? ¿Resuelve los problemas? ¿Recuerdas alguna crisis y cómo reaccionó?
16. ¿Cuál ha sido tu mayor aprendizaje al trabajar con Richard Tovar?
17. ¿Richard Tovar te da *feedback* con respecto a tu trabajo? ¿Cómo lo hace? Describe brevemente
18. ¿Consideras que Richard Tovar cumple con lo que promete? Da ejemplos.
19. ¿Cómo ven a Richard Tovar según el siguiente concepto? ¿En qué aspectos se asemeja al concepto y en qué aspectos no? Da ejemplos.

Euroforum (2018) “El perfil de un líder visionario se caracteriza por ser individuos carismáticos, con unas capacidades que alinean la visión, la misión y los valores de la empresa para mejorar sus resultados, que desarrollan el máximo potencial de las personas que les rodean y provocan el seguimiento de las masas, que tienen una visión de futuro clara y precisa sobre cómo debe ser la organización y el mundo

que les rodea. En resumen, personas que defienden sus ideas con gran vehemencia.”

20. ¿Crees que has desarrollado todo tu potencial dentro de Área Índigo? ¿De qué forma? ¿Sientes que te dan oportunidades de desarrollarlo?


**ANEXO B**

**VALIDACIÓN**



## Validación de Contenido de instrumentos de investigación

Mediante la presente comunicación, yo Marcela Ojeda, C.I:16.813.352, hago constar que he revisado y validado el contenido de los instrumentos del Trabajo Final de la Concentración Comunicaciones Corporativas, titulado **Influencia Del Liderazgo Corporativo Del Ceo De Área Índigo Como Mecanismo Para Impulsar La Cultura Corporativa De La Organización**, con fecha 28 de junio de 2022, y el cual es realizado por los bachilleres Karla Bolívar C.I: 28.300.205 y Diana Nunes C.I:27.391.379, como requisito establecido por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

  
FIRMA

**Nombre y apellido del experto validador:** Marcela Ojeda

**Título del experto:** Lic. Comunicación Social

**Organización en la que trabaja:** Fuguet Comunicación y Cambio

**Cargo:** Consultora

**Datos de contacto (correo y celular):** [mojeda@fuguetcomunicacionycambio.com](mailto:mojeda@fuguetcomunicacionycambio.com)

Celular: 0414 3174151

**De ser un profesional externo a la UCAB debe adjuntar Resumen Curricular**



## **ANEXO C**

### **FOCUS GROUP**

## ***Grabaciones de Focus Group***

Link de Drive con grabaciones de las dos sesiones del Focus Group, correspondientes a los días 28 de junio y 29 de junio del año 2022, realizado a los colaboradores de la agencia educativa Área Índigo:

<https://drive.google.com/drive/folders/1-6bhRMebvm1rgS6gHAarI0pHyKGwZaxn?usp=sharing>