

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Influencia del liderazgo en el clima laboral y la productividad
de la empresa SAFELIFE**

AUTOR (ES):

Bravo Llerena, Jenniffer Stephanie

**Componente practico del examen complejo previo a la
obtención del título de Licenciada en Psicología
Organizacional**

TUTOR:

Lic. Sanchez Ube, Pricila Francia, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2 de septiembre del 2020



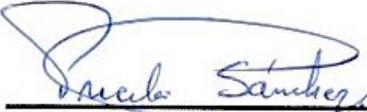
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **BRAVO LLERENA, JENNIFFER STEPHANIE**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. 

Lic. Sánchez Ube, Priscila Francia, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Alexandra Patricia, Galarza Colamarco, Mgs.

Guayaquil, a los 2 del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bravo Llerena, Jenniffer Stephanie**

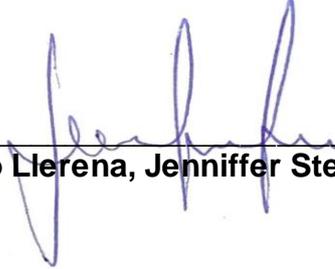
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Influencia del liderazgo en el clima laboral y la productividad de la empresa Safelife** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 2 del mes de septiembre del año 2020

EL AUTOR (A)

f. 
Bravo Llerena, Jenniffer Stephanie



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Bravo Llerena, Jenniffer Stephanie**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Influencia del liderazgo en el clima laboral y la productividad de la empresa Safelife**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 del mes de septiembre del año 2020

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Bravo Llerena, Jenniffer Stephanie



Guayaquil, 31 de agosto del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	Influencia del liderazgo en el clima laboral y la productividad de la empresa SAFELIFE.doc (D78417483)
Presentado	2020-08-31 12:55 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	Bravo Llerena, Jenniffer Stephanie Mostrar el mensaje completo

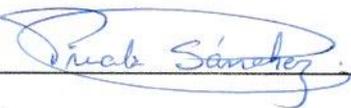
0% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: "Influencia del liderazgo en el clima laboral y la productividad de la empresa SAFELIFE"

Estudiante:

- Bravo Llerena, Jenniffer Stephanie

Docente Tutor: Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.



FIRMA

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez y por su apoyo, paciencia en este proyecto de estudio.

Agradezco a mis docentes de la carrera Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, al master Pricila Sánchez Ube tutora de mi proyecto de investigación quien me ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados, luego a mis padres quienes con mucho esfuerzo y sacrificio han guiado con gran amor mi vida, con paciencia y perseverancia hoy son parte de este sueño, mi mamá Eulalia Llerena Calle, mi papá Romel Bravo Vallejo gracias por su ejemplo de responsabilidad y trabajo saliendo adelante y venciendo las adversidades del día a día.....Dios los bendiga siempre. A mis hermanos Erika Bravo Llerena y Javier Bravo Llerena por su verdadero cariño e incondicional apoyo y por transmitir la fuerza para lograrlo durante todo el tiempo, están conmigo siempre los amo. A mi hermosa hija Alexa Renatta Recuenco Bravo por ser un regalo de Dios y mi compañía; también a mí querida familia por sus oraciones y consejos y por sus buenos deseos quienes de una u otra forma son parte vital de mis sueños y metas.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Alexandra Patricia, Galarza Colamarco, Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Elba Bermúdez Reyes
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

(Lic. Luis Bonilla)
OPONENTE

CALIFICACION

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO	4
1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	4
1.1 Cultura Organizacional	4
1.1.1 Modelos de Cultura	5
1.2 Comunicación Organizacional.....	6
1.2.1 Comunicación Interna.....	8
1.2.2 Comunicación Externa.....	9
1.3 Clima Organizacional.....	10
1.3.1 Factores del clima que intervienen en la productividad.....	12
1.4 Estructura Organizacional.	13
1.4.1 Tipos de Estructura.....	13
1.5 Comportamiento Organizacional.....	15
2 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	17
2.1 Plan de capacitación para líderes de la organización.	18
2.2 Programa para potenciar la comunicación.	19
2.3 Ofrecer un plan de carrera y desarrollo profesional.....	20
2.4 Mantener los incentivos al personal.....	20

2.5	Estructura	21
3	IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	23
3.1	Responsables.....	23
3.2	Metodología.....	23
3.2.1	Plan de capacitación para líderes de la organización.	23
3.2.2	Programa para potenciar la comunicación.	28
3.2.3	Ofrecer un plan de carrera y desarrollo profesional.....	28
3.2.4	Mantener los incentivos al personal.....	29
3.2.5	Estructura.	29
3.3	Recursos.	30
4	CONCLUSIONES	33
5	RECOMENDACIONES	34
6	REFERENCIAS	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Plan de capacitación 1	24
Tabla 2 Plan de capacitación 2	25
Tabla 3 Plan de capacitación 3	26
Tabla 4 Plan de capacitación 4	27
Tabla 5 Presupuesto para la implementación de Estrategias	30
Tabla 6 Resumen de Estrategias.....	30
Tabla 7 Resumen de Estrategias.....	31
Tabla 8 Resumen de Estrategias.....	31
Tabla 9 Resumen de Estrategias.....	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipología de culturas	6
Figura 2. Análisis FODA.....	16

RESUMEN

El presente estudio del caso SAFELIFE se desarrolla como parte del proceso de obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional el cual analiza a una empresa en camino hacia su crecimiento organizacional presento problemas con diferentes enfoques, uno de estos fue la influencia del liderazgo sobre el personal y la productividad. A partir de esto se manifiestan otras variables que afectaban a la organización, entre ellas, el clima organizacional, la cultura organizacional, la comunicación interna-externa, el comportamiento organizacional y la estructura. El liderazgo demostró ser una clave fundamental que influye en el clima organizacional ya que permite la conexión de todos los miembros de la organización. Las estrategias son: plan de capacitación para líderes, potenciar la comunicación, plan de carrera y desarrollo profesional, mantener los incentivos al personal y la estructura. Las mismas deberán ser socializadas e implementadas como plan estratégico con los colaboradores. Para el cumplimiento y seguimiento de estas estrategias se asignó un presupuesto, recursos y los responsables. El líder de la organización es quien estará más involucrado para obtener los resultados de mejora.

Palabras Claves: Liderazgo, Clima laboral, Productividad, Comunicación, Cultura organizacional

ABSTRACT

The present SAFELIFE case study is developed as part of the process of obtaining the degree of Bachelor of Organizational Psychology which analyzes a company on the way to its organizational growth presented problems with different approaches; one of these was the influence of leadership on staff and productivity. From this, other variables that affected the organization are manifested, among them, the organizational climate, organizational culture, internal-external communication, organizational behavior and structure. Leadership proved to be a fundamental key that influences the organizational climate as it allows the connection of all members of the organization. The strategies are: leader training plan, enhance communication, career plan and professional development, maintain staff incentives and structure. They must be socialized and implemented as a strategic plan with the collaborators. For the fulfillment and follow-up of these strategies, a budget, resources and those responsible were assigned. The leader of the organization is the one who will be more involved to obtain the improvement results.

INTRODUCCIÓN

El campo comercial de Safelife ofrece servicios para resolver problemas de cobertura de Seguros de vida, es así como en el año 1978 se constituye en Ecuador.

La organización fue liderada durante los primeros 10 años de constitución por don Jorge, quién es gerente de la empresa. Para crear esta empresa, don Jorge invierte su capital, siendo él muy cuidadoso para tomar las decisiones con el fin de minimizar los riesgos.

La organización hizo una fuerte inversión para el alquiler de un inmueble el cual lo utilizan de oficina. El personal de la empresa está formado por un gerente, un contador, un abogado, dos asesores comerciales. El gerente general atendía personalmente los reclamos de los clientes. La estrategia comercial de la organización es captar clientes por medio de la venta de pólizas de seguro.

Durante algunos años la organización creció, por la demanda de clientes que tenía. Esto ocasionó sobrecarga laboral para el personal con el que contaba la compañía ya que no era suficiente para poder seguir captando nuevos clientes. La empresa no contaba con profesionales en Talento Humano, es así como el gerente general vio la importancia de la contratación de una empresa consultora con el objetivo de realizar un levantamiento de carga horaria ya que existía tensión en el entorno de la organización. Al realizar el diagnóstico identificaron que efectivamente debía contratar personal extra.

Durante los próximos años surgieron nuevas empresas ofertando los mismos servicios que Safelife siendo una de ellas su competencia, Seguros Confiables no sólo ofrecía seguros de vida, también ofrecía seguros de vehículos y seguros de salud, esto permitió que la gerencia se planteara otras estrategias de mercado. Para la ejecución de las mismas hubo cambios que afectaron a los bonos, incentivos y comisión del personal.

Varios desacuerdos que existían en la empresa fue una de las causas para generar un cuello de botella, discusión entre niveles jerárquicos que no permitió el desarrollo de distintas actividades en la empresa.

Una de las consecuencias fue el personal insatisfecho, y esto representaba un bajo rendimiento, el aumento del índice de rotación que dicho personal se iba a la competencia.

Don Jorge renuncia a la gerencia y como consecuencia es su hijo Carlos quien ocupa el puesto, siendo este un cambio relevante. Tiene una empresa de 60 colaboradores con un responsable de recursos humanos Julio de estilo democrático participativo que siente que no se abastece con tantos problemas, los procesos siguen informales por ende la comunicación es principalmente informal y negativa, el espacio de trabajo se ven oscuros y subutilizados, existe una cuenta de red social utilizada de manera irregular, los clientes se mantienen máximo un año.

El trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta según el diagnóstico realizado a la empresa SAFELIFE y contribuir con estrategias que se puedan implementar para la mejora continua en los diferentes procesos, así como fortalecer su fidelización con la organización, dentro de la propuesta está estipulado un plan estratégico que cuenta con un presupuesto y responsables.

DESARROLLO

1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

SAFELIFE, es una empresa que brinda servicios en la atención de problemas de cobertura de Seguros de vida. En los primeros tres años, la organización supero sus expectativas. Con el paso del tiempo, hablando en términos generales, la forma de operar que se ha llevado en la organización dista mucho de considerarse como ideal.

Se ha experimentado problemas que están lejos de fomentar un liderazgo democrático que influya en el buen clima laboral, la cultura organizacional y la comunicación efectiva.

1.1 Cultura Organizacional

Zapata (2007), define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”.

Según Schein (1988) en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa.

La cultura es una de las variables organizacionales más analizadas y la que representa la forma como una empresa piensa, siente y actúa, a través de su equipo y sus representantes, tanto desde el exterior (percepción del cliente externo) como del interior (percepción de los miembros de la empresa).

En SAFELIFE la cultura organizacional se mantuvo como una de las bases esenciales de cómo se hacen las cosas, arraigada en la tradición que venía de generación en generación con el modelo de su fundador que es Don Jorge. Enfatizando que “Los líderes predeterminan la cultura de la organización”.

Cuando Don Jorge decide darle a su hijo Carlos la gerencia general, él lidera la empresa por 20 años, pero en los últimos diez años su estilo de liderazgo fue democrático participativo, lo cual lo llevo a tener muchos conflictos laborales en su empresa.

Una de las máximas autoridades en Cultura Organizacional y Liderazgo, Dr. Edgar Schein, profesor en MIT, resume este aspecto fundamental a través de la siguiente frase: ““El resultado final para los líderes es que, si no están conscientes de la cultura en las que están inmersos, esa cultura terminará liderándolos a ellos. Entender la cultura organizacional es necesario y esencial, para que los líderes puedan ser exitosos en su gestión.”

Específicamente la tipología cultural expuesta por Harrison (1972), entiende a la cultura organizacional como “los sistemas de pensamiento que son determinantes centrales del carácter de una organización” permitiendo en principio determinar la compatibilidad de los intereses de una organización con los de sus miembros y la habilidad de una organización para manejar su entorno.

1.1.1 Modelos de Cultura

Existen muchos modelos de cultura organizacional, tantos como clasificaciones de estos. Sin embargo, la clasificación definida por Roger Harrison, de Harvard Business Review, es la que cuenta con mayor aceptación y popularidad, ya que define cuatro tipos de orientaciones culturales según los objetivos empresariales y los valores asociados a ellos.

La tipología es útil “para situar la predominancia de unos u otros factores con el fin de ayudar al mejor conocimiento de una organización específica”.

Después de esto se visualiza que el modelo de cultura que coexiste en la empresa SAFELIFE es la Cultura del Poder, don Jorge como dueño y gerente de la empresa todas las decisiones las tomaba él, que desde su perspectiva lo hacía para minimizar riesgos.

Como consecuencia del mal manejo de la cultura organizacional existían problemas con el personal insatisfecho y la falta de predisposición para trabajar en equipo era casi nula, a su vez el Comité de empresas se enfocó en otras prioridades. Pensaron que su organización seguiría siendo la misma que en sus últimos años y no se involucraron en la parte operativa.

Cultura Orientada al Poder	Cultura Orientada al Rol	Cultura Orientada a la Tarea	Cultura Orientada a las Personas
<ul style="list-style-type: none"> •Promueve conductas y procesos estrictos. •Control y poder del directivo. •Estructura Piramidal. •Toma de decisiones centralizadas. •Principio de Autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplimiento estricto de normas y métodos. •Garantiza la seguridad y estabilidad de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> •Innovación y efectividad. •Minimización de uso de recursos materiales y humanos. •Retención del talento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fomentan el desarrollo profesional •Satisfacción del personal. •Promueve el trabajo en equipo.

Figura 1. Tipología de culturas

Fuente: Elaboración propia.

En SAFELIFE la cultura organizacional era débil por esto se daba la falta de comunicación, de procesos y estandarizaciones; constantemente se generaba choques entre actitudes y formas de pensar de los miembros de la empresa lo cual ocasiona malos ambientes de trabajo.

1.2 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros

de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio (Castro, 2014).

En SAFELIFE no mantenía una buena comunicación ya que desde que se constituyó la organización don Jorge utilizaba los eventos que les realizaba a sus colaboradores para dar a conocer los resultados de la empresa y con el paso del tiempo estas noticias año a año no fueron buenas.

Rúas (2009) sugiere que "para lograr una comunicación efectiva es necesario establecer la credibilidad del mensaje, es decir, que exista un reconocimiento público de los posibles errores o carencias, sin tratar de eludir responsabilidades" (p.56), esto le servirá al receptor para prever cualquier situación sin ningún problema entre las dos partes. Así también sugiere comunicar con proximidad y claridad, ya que formar parte del espacio próximo del receptor y comunicar con claridad y precisión servirá para que el mensaje no presente ambigüedad y sea entendido correctamente.

Entonces la comunicación va más allá de un intercambio de datos, esta contempla la dinámica de cooperación, coordinación y avance conjunto hacia los objetivos de la organización.

Existen dos tipos de comunicación organizacional:

- Interna esta se desarrolla en tres sentidos:
 - ✓ Descendente

- ✓ Ascendente
- ✓ Horizontal
- Externa

1.2.1 **Comunicación Interna**

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles Rodríguez, 2001)

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes Medios de Comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Martin, 1995)

En SAFELIFE no hay un flujo de comunicación interna que facilite la toma de decisiones, ya que la comunicación interna es principalmente negativa, informal, se da de boca a boca se caracteriza por falta de veracidad, se produce de forma espontánea, falta de precisión y ocasionalmente vía correo electrónico. Esto genera desconfianza, tensión y preocupación entre los colaboradores.

La comunicación interna enfoca al cliente interno de la organización, esto surge para satisfacer, motivar a su equipo y retener el mejor talento humano.

Es un error pensar que la comunicación interna es un lujo en las organizaciones ya que debería ser una prioridad. Donde las empresas obtendrán mejores resultados en el momento que el activo fijo “personal laboral” se sienta activo mas no como personal pasivo.

Según Muñiz González, R. (2010) Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

1.2.2 **Comunicación Externa**

Según Aguirre y León, (2016) La importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su entorno.

Definiendo, Hernández nos dice que este tipo de comunicación “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (HERNÁNDEZ, 2002)

En SAFELIFE existían falencias en la comunicación externa, lo cual no le permitía conocer minuciosamente las necesidades de sus clientes y así poder variar la cartera de sus servicios.

La comunicación externa se dirige al público exterior, este tipo de comunicación está enfocada a la opinión pública. Su principal objetivo es transmitir información sobre la empresa e influir sobre la imagen que se da de ésta.

En el quinto año emergen dos nuevas empresas proveedoras de servicios de seguros como competencia en el mercado para SAFELIFE. Una de estas empresas se convirtió en su principal competencia que era SEGUROS

CONFIABLES, esta se enfocó en conocer la satisfacción de sus clientes a través de la variedad de servicios que daba. SEGUROS CONFIABLES contaba con una excelente estrategia de marketing que la utilizo a través de medios de comunicación para atraer clientes que algunos de ellos fueron de Safelife don Jorge, confundido por todo lo que estaba sucediendo decide hacer un estudio de mercado, como resultado obtuvo clientes satisfechos por su excelente estrategia comercial la que utilizaba la competencia era más directa y efectiva.

1.3 Clima Organizacional.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Por otra parte, para Salazar, J. et al. (2009) el concepto de clima organizacional proporciona una visión general de la organización por medio del ambiente físico y social, la estructura organizacional, las características personales y el comportamiento organizacional.

El clima laboral es la apreciación de los empleados en el ambiente que los rodea en su departamento y empresa en general, que predomina de manera directa en el comportamiento, conducta y sentimientos. Tiene que prevalecer la espontaneidad y por ningún criterio ser inducidas las respuestas por sus jefes ya que se cambia el objetivo que se persigue de conocer de forma directa, el sentir de los colaboradores. Un mal clima afecta a los procesos psicológicos y organizacionales como son la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación y el aprendizaje entre otros.

Por su parte Vázquez. (2015). denota la importancia que tiene el conocer las habilidades y actitudes de las personas que trabajan para una organización y analizar cómo estas influyen en el clima laboral.

Existen diferentes factores que influyen en el clima laboral son:

- ✓ Ambiente físico
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Liderazgo
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Motivación
- ✓ Reconocimientos
- ✓ Incentivos

En el tercer año en SAFELIFE el clima laboral por uno u otro motivo cambio a un ambiente tenso, debido a la carga laboral que tenían todos por el incremento de demanda. Más tarde, a causa de la competitividad agresiva que se había creado con SEGUROS CONFIABLES, don Jorge comenzó a sentirse incapaz de revertirlo y su estado de ánimo fue pesimista, malhumorado e inconformista esto influyo poco a poco en el clima laboral.

Existe una conexión entre clima laboral y cultura organizacional en relación con la política, misión, visión, valores que utiliza la empresa. Al hablar de cultura sabemos que interviene en el comportamiento y en la percepción del personal en su ambiente de trabajo.

El medio en que se trabaja es percibido directa o indirectamente por los colaboradores y estas causan repercusiones en su comportamiento laboral.

En SAFELIFE los espacios eran oscuros y subutilizados; no les daban la debida importancia a sus espacios de trabajo buscando que estos sean cómodos, frescos y amplios. Sabemos que el entorno físico es un componente fundamental del clima laboral, ya que esto ayuda atraer y retener el mejor talento humano haciendo que estos puedan trabajar eficazmente.

1.3.1 Factores del clima que intervienen en la productividad.

Cequea, Mirza, y Rodríguez (2012) argumentan que las personas se asocian, colaboran e interactúan para el logro de sus metas y los de la organización. Son las personas las que le otorgan “vida” a las organizaciones. Asimismo, este hecho asociativo genera procesos psicológicos y psicosociales que afectan a los individuos, a los grupos y a los resultados de la organización. En este contexto, Taiwo, A. (2010) afirma que alrededor del 86% de los problemas de productividad residen en el entorno de trabajo de las organizaciones, pues el ambiente de trabajo tiene un efecto sobre el desempeño de los empleados.

El clima laboral en relación con la productividad influye para que un colaborador pueda rendir eficientemente. No es suficiente con tener entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, lo esencial es que se sienta motivado, feliz y satisfecho con su trabajo, compañeros, jefes y entorno.

Don Jorge por el intento de posicionar a SAFELIFE en el primer lugar tuvo que efectuar varias acciones una de ellas afecto a los bonos, incentivos y comisión del personal. Debido a cambios drásticos que género la empresa los colaboradores tomaron esto de forma negativa y se produjo una fuga de talento a la competencia.

La consultora debió realizar un análisis previo de la organización para tener una perspectiva clara y amplia, a su vez compartir con el cliente los problemas existentes y los motivos por los que se van a aplicar ciertas acciones. Por lo tanto, la consultora como Safelife tiene el compromiso de realizar un trabajo mutuo. Los resultados obtenidos permiten crear vínculos sólidos que ayude a tratar los problemas con transparencia. Como objetivo final la consultora debió mejorar el rendimiento y el desarrollo de cada uno de los colaboradores y de la empresa ante los nuevos desafíos del entorno.

La consultoría no solo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino también en dar sugerencias y soluciones.

En SAFELIFE los mandos medios y mandos de apoyo contaban con personal insatisfecho, ya que algunos con más de veinte años trabajando se sentían inconformes con su remuneración y la predisposición para trabajar en equipo era casi nula.

1.4 Estructura Organizacional.

Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p.234).

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización”. (Merton, 2002, p.275)

El poder desarrollar una estructura organizacional dentro de la empresa es muy importante, ya que se lleva a cabo un esquema formal de relaciones, procesos para la toma de decisiones, comunicaciones, procedimientos que se desarrollan dentro de un conjunto de factores y funciones para alcanzar los objetivos.

Según Chiavenato (2002, p.369) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.

1.4.1 Tipos de Estructura.

✓ Estructura Funcional

De acuerdo con Rodríguez (2007) las características de la organización funcional son las siguientes:

- Autoridad funcional o dividida. La autoridad de los superiores sobre los subordinados es parcial y relativa.

- Línea directa de comunicación. Es directa y sin intermediarios, ya que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los trabajadores especializados de los diferentes departamentos.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los miembros a cargo.

✓ Estructura Burocrática

Según Petrella (2007, p.10) “la organización burocrática busca mejorar la efectividad para alcanzar metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo, y se puede controlar de la mejor manera la incertidumbre, regulando a los trabajadores, proveedores y al mercado partiendo de reglas formales”.

✓ Estructura Matricial

Una estructura matricial según Chiavenato (2002, p.411) “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional”. Así mismo esta estructura implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización.

En la organización se visualiza una estructura burocrática por ser de naturaleza familiar que a lo largo genera un liderazgo radicado en la gerencia, por lo cual esto impide la satisfacción laboral y la productividad. Esto ha presentado carga laboral, mayor competencia en el mercado, falencias en comunicación interna y externa, poca estrategia publicitaria en el mercado que influye en el ambiente de trabajo.

Este diagnóstico busca abordar los problemas de la empresa SAFELIFE, teniendo en cuenta una base teórica que de la facultad de comprender la situación general de la organización. Que gira en torno al Clima y la Cultura Organizacional, dos componentes esenciales en la productividad laboral.

1.5 Comportamiento Organizacional

Para entender mejor “Comportamiento Organizacional” es necesario saber lo que es una organización. Actualmente la definición de Organización está enfocada a considerar los procesos como parte de todo, entonces podemos decir que “la Organización es un medio de relaciones entre individuos por lo cual las personas, bajo el mando de los gerentes se proyectan a cumplir metas comunes”.

Según Chiavenato (2009) el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. (p. 6)

Don Jorge como gerente general de SAFELIFE su comportamiento dentro de la organización al inicio era un empresario cauteloso, pero años más tarde, debido a la competitividad que existía en el mercado su estado de ánimo cambiaba a ser malhumorado, pesimista e inconformista.

“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”.....”Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”. Chiavenato Idalberto (2009:6).

Arias, (2001) cita a Steers, quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Por otro lado, Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la

organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

En este caso, se presenciaron en los colaboradores cambios en su falta de compromiso demostrándolo a través de la poca participación en los eventos de la empresa. También los colaboradores, salvo contadas excepciones, trabajaban máximo un año y se iban.

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones". (Davis K. y Newstrom J. (2002:11)

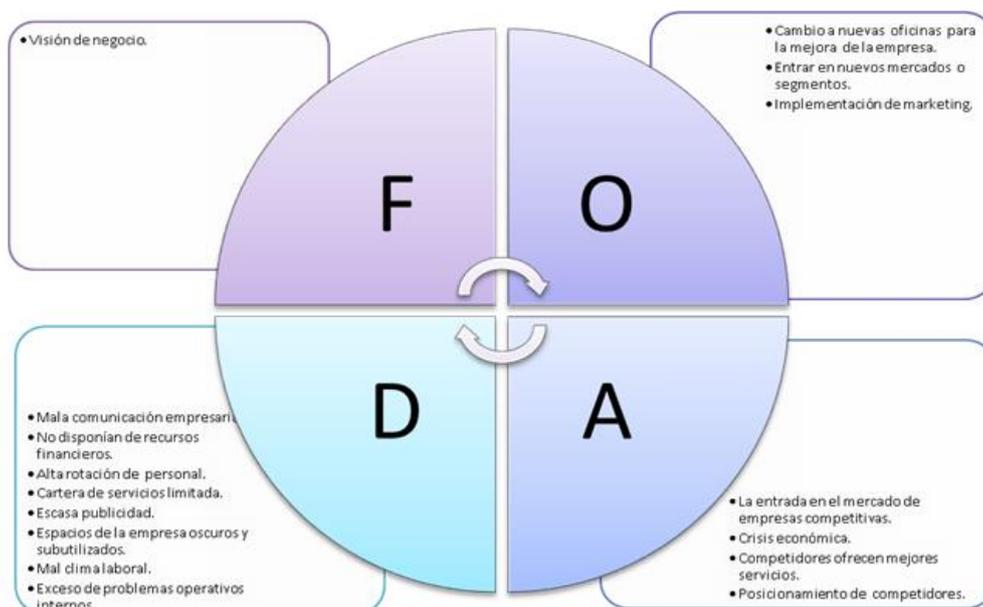


Figura 2. Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

2 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez entendida la situación en la organización SAFELIFE, partiendo desde el eje principal don Jorge como Gerente General cuya posición en la empresa hacia sus colaboradores es lograr y mantener a la organización como líder en el mercado, es importante desarrollar estrategias vinculadas a los temas tratados anteriormente, es decir el CO, la cultura, la comunicación, y el liderazgo siendo esta última la que sirva como guía central de mejora y equilibrio para la organización.

Las estrategias deben plantear el problema organizacional a través de una teoría sólida con enfoque a la eficiencia y eficacia de la organización, buscando la mejora de su estructura, sus procesos, la productividad y el personal de SAFELIFE.

La participación de don Jorge como Gerente General de la empresa es el eje principal debido a que su función como líder, influye como guía a que su equipo de trabajo desde sus inicios mantenga un enfoque hacia una sola dirección. Encaminará a la organización para que se adapte a una nueva propuesta de cambio.

Procesos.

Para mejorar el desempeño de los colaboradores se debe empezar con la reestructuración de los procesos de inducción - reinducción, capacitación, evaluación de desempeño a nuevos y antiguos integrantes cada tres y seis meses y al año. Analizar y cambiar presupuestos con el objetivo de obtener un equilibrio.

La inducción en cada nuevo talento entenderá sus funciones ya que tendrán sus descriptivos de cargos correspondientes, para que así conozcan sus funciones. Evitando tareas que no les corresponde o tareas duplicadas. Eso

aumentará el nivel de eficiencia de los trabajadores y la autonomía de las tareas.

Con la capacitación cada trabajador entenderá la importancia de su trabajo, las líneas de mando y cómo realizar efectivamente sus funciones. Obtendrán actuales y nuevos conocimientos que ayuden al desarrollo de la organización.

Finalmente, todo proceso será evaluado a través de evaluaciones de desempeño así identificar oportunidades de mejora y obtener un mejor rendimiento en los colaboradores.

Personal.

Para analizar el apartado del personal es indispensable analizar la cultura debido a que don Jorge influyó en la filosofía tanto en la cultura de la empresa. Desarrollando una cultura de poder en cuanto a seguros de vida en el mercado arraigado hasta la actualidad.

Sin embargo, a medida que pasaban los años está se vio afectada por la toma de decisiones, dejando a un lado el proceso meticuloso y enfocándose más en la publicidad de ser la empresa número uno en el mercado.

Esta filosofía fue adoptada por todos los miembros antiguos y nuevos de la empresa. Enfocándose en la misión de la empresa y alejándose de la calidad del servicio, por lo tanto, el proceso de inducción y capacitación deberá ser obligatorio, para integrar los valores institucionales y seguir una misma meta basada en la calidad de los procesos.

2.1 Plan de capacitación para líderes de la organización.

Se plantea la capacitación de líderes en la organización ya que tiene como objetivo dar métodos innovadores para una gestión de cambio. Se conoce que son los líderes quienes influyen en su personal a cargo, a partir de esto se sugiere el entrenamiento en temas de Liderazgo en SAFELIFE para fortalecer y desarrollar nuevas competencias en los líderes.

Dentro de este plan las competencias a fortalecer son:

✓ Inteligencia emocional

Hernández, (2010), considera a la inteligencia emocional una competencia indispensable en un líder, y la define como la capacidad de las personas para dirigir sus emociones.

✓ Coaching

Hernández, (2010), define Coaching como el proceso que busca liberar el potencial que todos llevamos dentro a través del acompañamiento, donde el facilitador o coach apoya a la persona a través del autoconocimiento y la acción.

✓ Motivación como practica

Según John W. Newstrom (2008), indica " la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital". (p. 8)

Es importante destacar, que esto no sólo fortalecerá la confianza, la capacidad y el desempeño de los líderes como agentes de cambio, sino que también los prepara para desarrollar una cultura de compromiso donde los miembros del equipo confíen en sus habilidades y se entusiasman por contribuir. Así mismo, obtendrán oportunidades de crecimiento personal y empresarial.

2.2 Programa para potenciar la comunicación.

La propuesta de diseñar este programa es como consecuencia de la inadecuada comunicación interna y externa de la organización. Se puede incentivar la comunicación mediante la participación de todos los miembros esto ayudara a desarrollar una comunicación efectiva. Fomentar la transmisión de mensajes de manera formal y así se puede evitar conflictos en la organización. Establecer canales de comunicación con esto

conseguimos un feedback para la organización, ya que el personal es quien realmente conocen el día a día de la actividad empresarial.

Safelife perdió muchos de sus clientes importantes, ya que, no contaban con una estrategia de comunicación efectiva, por eso la comunicación externa es importante para captar y fidelizar clientes.

2.3 Ofrecer un plan de carrera y desarrollo profesional.

Este plan de carrera y desarrollo profesional surge a partir de la inconformidad de muchos de los colaboradores como estrategia de atracción y retención de la organización, esto causa interés en el personal y en nuevos talentos hacia la organización.

El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas. Por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus empleados", sostiene Doriana Faccini, directora de Human Dimensions International (HDI), firma especializada en consultoría organizacional.

Con esto se puede asistir al colaborador para lograr el análisis de sus objetivos profesionales, habilidades, conocimientos, experiencia y cualidades; con la intención de identificar las personas claves de SAFELIFE para potencializar sus competencias, establecer una línea de progreso y aumentar su motivación.

Al realizar este plan SAFELIFE obtendrá algunos beneficios como: disminución de la rotación de personal, retención de talentos, compromiso-productividad de los colaboradores, fortalece la imagen de la organización y desarrollo del personal a través de ascensos.

2.4 Mantener los incentivos al personal.

Don Jorge por lograr que SAFELIFE se posicione en el primer lugar optó por realizar una fuerte inversión que afecto directamente al personal la ejecución de las mismas afectaron a los bonos, incentivos y comisión del personal lo cual utilizaban para compensarlos. Tomar esta decisión de invertir recursos

para posicionarse en el mercado no fue la medida óptima, ya que esto motiva y guía al colaborador a una mejor producción de sus procesos. Por otra parte, no solo la empresa se beneficia gracias a los incentivos, sino también el colaborador, al existir mayor productividad esto genera ganancias a la organización y a su vez se beneficia el empleado.

En conclusión, ambas partes ganan ya que el empleado se siente satisfecho y la organización continúa creciendo.

2.5 Estructura

SAFELIFE es una empresa familiar con una estructura burocrática esto hace que entorpezca los procesos en general, tomándose más tiempo de lo habitual en atender un caso. Creando insatisfacción por parte del cliente e incapacidad de llegar a la meta por parte de los trabajadores afectando la productividad general de la empresa.

Por lo que es importante realizar cambios en la estructura de la empresa para estandarizar procesos, definir canales de comunicación, detallar tareas, conceder autonomía a los trabajadores para que se reduzcan los tiempos, aumenten el engagement entre el trabajador y la empresa evitando así la fuga de talentos.

Se debe diseñar e implementar un organigrama estructural el cual se desarrollará como consecuencia al cambio de la empresa Safelife destacando la realización de un organigrama que se pueda visualizar cada departamento existente, establecer un Departamento de Talento Humano donde se puedan tratar problemas de la empresa enfocado en la relación entre directivos y empleados a su vez atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores potenciales. Se debe realizar una implementación en todas las áreas en conjunto con la realización de descriptivos de cargos a todos los puestos de la empresa así evitar la duplicidad de funciones.

Guízar sostiene que la intervención de diseño estructural implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las

organizaciones. El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total. (p. 216)

Guízar (2013) en su libro de Desarrollo Organizacional explica las intervenciones tecnoestructurales, se clasifican en diferentes tipos de estructura de las cuales pueden adoptar las organizaciones. Enfatizándose en la organización departamental que consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realicen la cual radica en la Departamentalización por funciones, procesos y geográfica. (p. 199)

Con este diseño estructural se obtendrá el mejoramiento de la organización, la motivación de los empleados y efectiva productividad.

Para que Safelife pueda solucionar esto debe analizar qué tipo de estructura es la adecuada para la organización.

3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Al seleccionar las estrategias a implementar con el fin de reducir los problemas los problemas y trabajar en la mejora continua de la organización, se debe desarrollar esta implementación, mediante la siguiente sección de responsables, recursos y metodología.

3.1 Responsables

Para el desarrollo de las estrategias, es importante contar con la participación del Gerente General con el fin de implementar las estrategias propuestas. Además, es esencial tener la aprobación del comité de la empresa para esta implementación. Es indispensable contar con el apoyo de los líderes y talento clave de la organización ya que son el mayor ejemplo para los demás colaboradores que ayudaran en el cumplimiento de las estrategias. Otro responsable fundamental es la consultora de Talento Humano que son los encargados de gestionar el cambio, mediante capacitaciones siendo una de ellas es fortalecer el liderazgo.

3.2 Metodología

La metodología para utilizar en las estrategias será mixta cualitativa y cuantitativa ya que las actividades que se realizarán por cada estrategia permitirán evaluar la efectividad y el cumplimiento de las mismas. Al realizar una metodología mixta esta permite tener conocimientos generales de la realidad estudiada.

3.2.1 Plan de capacitación para líderes de la organización.

Se realizará un plan de capacitación para los líderes de la organización, a través de charlas y talleres demostrando que importancia cumple en su rol de cambio. Además, con esto se mejorará la cultura, siendo esta una de las estrategias para fortalecer y desarrollar nuevas competencias en los líderes, es importante ya que por medio ellos se pueden trabajar en conjunto con los trabajos.

El programa de capacitación diseñado cumple las expectativas y necesidades que requiere un líder. Se trabajará con diferentes competencias de liderazgo.

Objetivo del Plan de Capacitación.

Desarrollar las competencias de liderazgo para los líderes de SAFELIFE.

Diseño Plan de Capacitación.

Tabla 1 Plan de capacitación 1

Tema	Objetivo	Hacia quien va dirigido	Lugar	Requisitos	Competencias	Método	Resultado del Aprendizaje
Liderazgo y trabajo en equipo. Generar equipos de alto desempeño. Consejos para el manejo del conflicto y negociación en el grupo. Técnicas para toma de	Comprender la importancia de la Dirección Efectiva de equipos en el resultado de las metas empresariales.	Gerentes o Directivos	Empresa SAFELIFE	Exclusivo para altos mandos.	Liderazgo Dirección de Equipos. Manejo de la incertidumbre.	Charlas y Taller teórico práctico.	Efectuar el trabajo en equipo desarrollando las acciones necesarias para cumplir el objetivo. Determinar las acciones para promover

decisiones en equipo. Aprender a delegar.	er el trabajo en equipo.
--	--------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Plan de capacitación 2

Tema	Objetivo	Hacia quien va dirigido	Lugar	Requisitos	Competencias	Método	Resultado del Aprendizaje
Formulación de una planificación estratégica. Funciones de la planificación estratégica. Realizar indicadores de gestión. Crear objetivos estratégicos	Gestionar los recursos de manera estratégica permitiendo con ello alcanzar mejores resultados.	Gerentes o Directivos	Empresa SAFELIFE	Exclusivo para altos mandos.	Pensamiento Estratégico. Conocimiento del entorno.	Conferencias	Diseño de planes estratégicos y operativos de forma efectiva.

Abalizar el entorno laboral.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Plan de capacitación 3

Tema	Objetivo	Hacia quien va dirigido	Lugar	Requisitos	Competencias	Método	Resultado del Aprendizaje
Impacto de la comunicación en la gestión organizacional. Flujo de información. La comunicación como instrumento para establecer relaciones en equipo. Identificar los factores	Difundir de forma clara los mensajes y las directrices creando sincronización en los equipos de trabajo.	Gerentes o Directivos	Empresa SAFELIFE	Exclusivo para altos mandos.	Comunicación efectiva. Relaciones interpersonales.	Charlas y Taller teórico práctico	Establecer el proceso de comunicación adecuado para la organización. Fortalecer los canales de comunicación.

críticos
de
comunica
ción.

Sinergias
de áreas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Plan de capacitación 4

Tema	Objetivo	Hacia quien va dirigid o	Lugar	Requisi tos	Compete ncias	Método	Resulta do del Aprend izaje
Factores que desencadenan situaciones de conflicto. Barreras en la resolución de conflictos.	Manejarlos problemas y conflictos de forma creativa y flexible, reconociendo en estos oportunidades.	Gerentes o Directivos	Empresa SAFELIFE	Exclusivo para altos mandos.	Resolución de conflictos. Flexibilidad.	Charlas y Taller teórico práctico	Talento para generar estrategias adecuadas en pro de resolver los conflictos.
Formas y técnicas de resolución de conflictos.							

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Programa para potenciar la comunicación.

En este programa se deben realizar encuestas al cliente interno y externo de la organización para recolectar información, la misma que está formulada por preguntas abiertas que ayudara a demostrar cómo se encuentra la organización y establecer posibles soluciones. Es recomendable utilizar la observación directa para encontrar información significativa de comunicación organizacional y lograr tener mayor efectividad

La comunicación la podemos encontrar en todos los niveles de la organización, esta se desarrolla de forma ascendente desde la dirección hacia el personal y descendente desde el personal hacia la dirección. Es la dirección una parte fundamental para transmitir información ya que es de su responsabilidad de difundir un mensaje claro y preciso.

Se propone la creación de una página web para la organización en el cual se detalle la información relevante de la misma para darse a conocer y ofertar sus servicios. Para el personal de la organización se va a realizar el envío recurrente de e-mails con capsulas motivacionales para su día a día.

Fomentar la comunicación interna a través de carteleras corporativas donde se podrá compartir sobre diferentes temas como: social, administrativo, comercial, ambiental, eventos en fechas especiales, premios, reconocimientos o de interés general.

3.2.3 Ofrecer un plan de carrera y desarrollo profesional.

Este plan de carrera se debe realizar por medio de una entrevista estructurada, para conocer las competencias requeridas del puesto de trabajo la misma que debe ser aplicada a los líderes de cada área.

El personal quiere ver y comprender sus próximas oportunidades, se va a diseñar un plan de carrera este debe ser competitivo para que se convierta en un objeto deseado por el talento clave.

Se debe seguir las siguientes pautas que facilitaran la labor:

1. Crear un organigrama con las posiciones requeridas y definir sus roles.
2. Fijar los objetivos.
3. Definir las competencias de cada posición.
4. Construir perfiles de puesto.
5. Desarrollar mapas de carrera.
6. Llevar un proceso de evaluación de desempeño.
7. Identificar los talentos dentro de la organización.
8. Capacitar según las competencias necesarias que se deben desarrollar e implementar un plan de acción.
9. Diversificar la información.
10. Usar como referencia ejemplos de éxito reales para motivar al personal.
11. Comunicar el plan para asegurarse de que comprenden las oportunidades.
12. Dar seguimiento y monitoreo.

3.2.4 Mantener los incentivos al personal.

Para mantener los incentivos al personal se debería obtener la información mediante entrevista y encuesta esta investigación es mixta ya que trabaja sobre la realidad de la Organización. Tanto la encuesta como la entrevista deben abordar temas de satisfacción y estados de ánimo del trabajador.

3.2.5 Estructura.

Se hará el levantamiento de información a través de entrevistas de los cargos existentes y sus funciones para reagruparlos dependiendo al departamento que pertenecen.

3.3 Recursos.

SAFELIFE S.A deberá cumplir los gastos en cuanto a los honorarios de la Consultora de Talento Humano, además de otros gastos como afiches de los procedimientos, diseño y estructura de una página web.

Tabla 5 Presupuesto para la implementación de Estrategias

Descripción	Costo	Meses	Total
Honorarios Consultora Talento Humano	\$ 3500,00	1	\$ 3.500,00
Diseño y estructura de página web.	\$ 500,00	~	\$ 500,00
Afiches	\$ 300,00	~	\$ 300,00
Total			\$ 4.300,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Resumen de Estrategias

Estrategia	Metodología	Actividades	Responsables	Recursos	Costo
Plan de capacitación para líderes de la organización .	Charlas y talleres sobre su rol, participación y apoyo. Evaluación cuantitativa: encuesta sobre cómo ser un líder y cuestionario sobre el liderazgo.	Desarrollo del plan de capacitación para líderes. Implementación y socialización del programa. Evaluación del programa.	Consultora de Talento Humano Gerente General.	Recursos tecnológicos, sala de sesiones, material informativo sobre la empresa y el programa, material didáctico.	Valor Hora/Hombre * número de horas de la jornada .

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Resumen de Estrategias

Estrategia	Metodología	Actividades	Responsables	Recursos	Costo
Programa para potenciar la comunicación.	Cuantitativa: Encuestas al personal sobre flujo de comunicación, trabajo en equipo, herramientas de comunicación y para el cliente externo sobre satisfacción y atención al cliente.	Desarrollo del programa para potenciar la comunicación. Diseñar canales de comunicación interna y externa. Aprobación de los canales de comunicación. Implementar los canales de comunicación. Socializar los canales de comunicación.	Consultora de Talento Humano Gerente General.	Sala de sesiones Correos electrónicos Afiches informativos Página Web	Costo de diseño de página web.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Resumen de Estrategias

Estrategia	Metodología	Actividades	Responsables	Recursos	Costo
Ofrecer un plan de carrera y desarrollo profesional.	Cualitativa: Entrevista de estancia.	Diseñar el plan de carrera. Aprobación del plan de carrera. Implementar el	Consultora de Talento Humano Gerente General Jefes	Sala de sesiones.	.

plan de carrera.

Socializar el
plan de carrera.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 Resumen de Estrategias

Estrategia	Metodología	Actividades	Responsables	Recursos	Costo
Mantener los incentivos al personal.	Cuantitativo: encuesta sobre el entorno laboral y la satisfacción del trabajador con la empresa.. Cualitativo: Entrevista sobre los incentivos al personal.	Aprobación para mantener los incentivos al personal.	Gerente General	Reunión de directiva	Mantener los incentivos al personal.

Fuente: Elaboración propia

4 CONCLUSIONES

Toda organización sin importar el tiempo que este en el mercado se enfrentaran a la presencia de cualquier conflicto. Safelife a pesar de estar liderando en el mercado por unos años, tuvo que hacer frente a nuevas competencias que se radicaron por su excelente estrategia comunicativa.

Se identificó como problema esencial el tipo de liderazgo ya que no todos los líderes cuentan con la capacidad de cambiar su estilo al enfrentarse a situaciones cambiantes del entorno. don Jorge tenía un estilo de liderazgo básico por lo que no logró visualizar futuros problemas, como consecuencia de esto la empresa contaba con personal insatisfecho, esto representó un bajo rendimiento, existió fuga de talento ya que la competencia contrataba a los mejores colaboradores que renunciaban.

Se estipulo varias estrategias según el diagnóstico realizado para lograr el alcance de los objetivos organizacionales de Safelife. Para cumplir uno de los objetivos de la organización se establecieron estrategias como un plan de capacitación para líderes y un programa para potenciar la comunicación, con esto se espera lograr una gestión de cambio y que sean los líderes quienes influyan de manera positiva desarrollando una cultura de compromiso en el personal y esto ayudara a fortalecer la confianza, la capacidad y el desempeño de quienes están al mando de la organización. El programa de comunicación incentiva a la participación de todos los miembros a desarrollar una comunicación efectiva.

Además, se propuso un plan de carrera-desarrollo profesional y mantener los incentivos al personal para solucionar la inconformidad de muchos colaboradores e implementar como estrategia la atracción, retención del personal y nuevos talentos hacia la organización.

A través de este análisis junto a las estrategias que se plantearon como propuestas se sugiere a SAFELIFE desarrollar, implementar y dar seguimiento de este plan estratégico.

5 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa SAFELIFE que a partir de los altos mandos de la organización transmitan el compromiso y apoyo ya que el líder es la base principal como guía en la toma de decisiones, metas u objetivos de la organización.

Toda organización que se encuentra en el medio empresarial busca estabilizarse como la principal potencia en el mercado desarrollando fuertes estrategias dentro de la organización que sean una clave importante para el éxito y el fortalecimiento de la empresa.

Se sugiere que la organización refuerce y evolucione en sus políticas de liderazgo con el objetivo de mantener el equilibrio del bienestar-calidad de vida-liderazgo, debido a la insatisfacción del personal que se reflejó en Safelife. Para que esto influya de manera positiva en la satisfacción del clima laboral y motivación del talento humano.

6 REFERENCIAS

- Aguirre, S. y León, P. (2016). Comunicación externa. Recuperado el 25 de 07 de 2020, de <http://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/comunicacion-externa.pdf><http://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/comunicacion-externa.pdf>
- Budjac Corvette, Bárbara A. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. México, D.F.: Pearson Educación, ISBN: 978-607-32-0593-1. Recuperado de: <http://www.sancristobal.amgr.es/encuentroeducativo/wpcontent/uploads/2016/11/Tecnicas-de-Negociacion-y-Resolucion-de-Conflictos-2.pdf>
- Castro, A. (2014). La comunicación organizacional: Técnicas y estrategias. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Comportamiento organizacional Definiciones y variables, 7 de mayo de 2012 website:<https://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México DF, McGraw
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (8): McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. (3): McGraw-Hill
- Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Fernández, J. (2014). La empresa pendiente: Cambio organizacional a través de las personas. Buenos Aires: Ugerman Editor.

- Gómez, I. (2016). Desarrollo Organizacional. Recuperado el 13 de 05 de 2020, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8364/gomez-ignacio.pdf
- Guízar, R. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- John W, Newstrom. (2008). Comportamiento humano en el trabajo. Recuperado el 10 de 06 de 2020, de website: <https://filadd.com/doc/resumen-teoria-y-practica-de-la-motivacion-y>
- López, L. (2016). Cultura Organizacional: entre el individualismo y colectivismo. Bogotá: Universidad del Tolima.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Ciencias de la Información, 42(2), 49-54.
- Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financieros. La comunicación interna. Recuperado el 10 de 06 de 2020, de website:<https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>)
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. ACIMED, 16(3). Recuperado el 05 de 06 de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>
- Pasaca, M. (2018). La cultura organizacional como factor determinante de la eficacia del personal administrativo de la facultad jurídica, social y administrativa de la Universidad Nacional de Loja. Recuperado el 06 de 07 de 2020, de website:[file:///D:/Users/Jorley/Downloads/832-2388-2-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/Jorley/Downloads/832-2388-2-PB%20(1).pdf)
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), pp-pp. 17 - 25

- Pino, M.A, Recursos Humanos, (España, Editorial Editex S.A, 2008)
- Puchol, L. (2012). Habilidades directivas. (3ra Ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México DF: Pearson Education.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Cambio organizacional. Innovar.
- Trelles Rodríguez I. (2001). Comunicación Organizacional.
- Torrijos, B. (2009). La comunicación organizacional. Recuperado el 15 de julio de 2020, de website: https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.X0xIsshKjcs
- Vesga, J. (21 de enero de 2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100012
- Viloria, J., Pedraza, L., Cuesta, K. y Pérez, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: reflexiones sobre su impacto e influencia en la competitividad. Clío América, 10(19), 31-42.
- Zapata, A. (2007). Cultura organizacional. Cali: Ediciones Universidad.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bravo Llerena, Jenniffer Stephanie** con C.C: # **0931733646** autor/a del trabajo de titulación: **Influencia del liderazgo en el clima laboral y la productividad de la empresa Safelife** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **2 de septiembre de 2020**

f. 

Nombre: **Bravo Llerena, Jenniffer Stephanie**

C.C: **0931733646**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Influencia del liderazgo en el clima laboral y la productividad de la empresa Safelife.		
AUTOR(ES)	Jenniffer Stephanie, Bravo Llerena.		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lic, Pricila Francia, Sánchez Ube, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencia de la Educación.		
CARRERA:	Psicología Organizacional.		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional.		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre de 2020	No. PÁGINAS:	53
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional y Comportamiento Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Liderazgo, Productividad, Cultura Organizacional, Clima Laboral, Comunicación y Comportamiento Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>El presente estudio del caso SAFELIFE se desarrolla como parte del proceso de obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional el cual analiza a una empresa en camino hacia su crecimiento organizacional presento problemas con diferentes enfoques, uno de estos fue la influencia del liderazgo sobre el personal y la productividad. A partir de esto se manifiestan otras variables que afectaban a la organización, entre ellas, el clima organizacional, la cultura organizacional, la comunicación interna-externa, el comportamiento organizacional y la estructura. El liderazgo demostró ser una clave fundamental que influye en el clima organizacional ya que permite la conexión de todos los miembros de la organización. Las estrategias son: plan de capacitación para líderes, potenciar la comunicación, plan de carrera y desarrollo profesional, mantener los incentivos al personal y la estructura. Las mismas deberán ser socializadas e implementadas como plan estratégico con los colaboradores. Para el cumplimiento y seguimiento de estas estrategias se asignó un presupuesto, recursos y los responsables. El líder de la organización es quien estará más involucrado para obtener los resultados de mejora.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2728096	E-mail: jenny_94_93@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

(COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	