

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL FRENTE A LA
PANDEMIA COVID-19 EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE BELLEZA
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORA:

GRANDA SEVERINO, LISSETTE VIVIANA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTORA:

MGS. GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA

Guayaquil, Ecuador

11 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

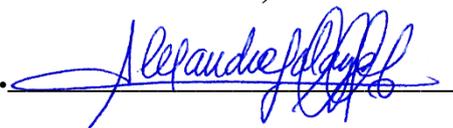
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **GRANDA SEVERINO, LISSETTE VIVIANA** como requerimiento para la obtención del título de **PSICOLOGA ORGANIZACIONAL**.

TUTOR (A)

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

F. 

DIRECTOR DE LA CARRERA

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **GRANDA SEVERINO, LISSETTE VIVIANA**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio del comportamiento organizacional frente a la pandemia covid-19 en una empresa de servicios de belleza de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Lcda. 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 11 días de septiembre del año 2020**

AUTORA

f. _____

GRANDA SEVERINO, LISSETTE VIVIANA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **GRANDA SEVERINO, LISSETTE VIVIANA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19 EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE BELLEZA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2020

AUTORA:

f. 

Granda Severino, Lissette Viviana



Guayaquil 25 de agosto de 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19 EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE BELLEZA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.docx (D78166944)
Presentado	2020-08-25 13:58 (-05:00)
Presentado por	l.grandas@outlook.es
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	GRANDA SEVERINO LISSETTE VIVIANA Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 51 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Estudio del comportamiento organizacional frente a la pandemia Covid-19 en una empresa de servicios de belleza en la ciudad de Guayaquil

Estudiante: Lissette Viviana Granda Severino

Docente Tutor: Mgs. Alexandra Patricia Galarza Colamarco.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Elba Bermúdez Reyes, Mgs

DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Org. Efrén Chiquito Lazo, Mgs

OPONENTE

ÍNDICE

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	vi
RESUMEN (ABSTRACT)	X
Palabras Claves	X
INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES	5
EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
PROBLEMA CENTRAL	9
PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	9
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	10
MARCO TEÓRICO	11
1. El Liderazgo	11
1.1 Importancia del liderazgo	11
1.2 Rasgos de un líder	12
1.3 Tipos de liderazgo	14
2. La Comunicación organizacional.....	16
2.1 Importancia de la comunicación organizacional.....	17
2.2 Dirección de la comunicación	17
2.3 Comunicación Interna	18
2.4 Comunicación Externa	19
2.5 Niveles de comunicación en las organizaciones	19
2.6 Proceso de comunicación en las organizaciones.....	20
3. La Toma de decisiones.....	22

3.1	Importancia de la toma de decisiones en las organizaciones	23
3.2	Niveles en la toma de decisiones	23
3.3	Tipo de decisiones.....	24
3.4	Etapas en la toma de decisiones	25
4.	La Cultura organizacional	26
4.1	Importancia de la cultura.....	26
4.2	Tipos de cultura.....	27
4.3	Las Categorías de culturas	27
4.4	Trasmisión de la cultura a sus colaboradores.....	28
5.	El Clima organizacional	29
5.1	Importancia del clima organizacional	30
5.2	Factores que repercuten al clima organizacional	30
5.3	El Comportamiento en el clima laboral	32
5.4	Medición del clima organizacional	33
6.	El Comportamiento organizacional (CO).....	34
6.1	Factores claves del comportamiento organizacional.....	35
6.2	Objetivos del comportamiento organizacional	36
6.3	Niveles del comportamiento organizacional	37
7.	Las Generaciones en las organizaciones	39
7.1	Generación baby boomer	40
7.2	Generación X	41
7.3	Generación Y	42
7.4	Generación Z.....	43

8. Los Riesgos laborales.....	46
8.1 Importancia de la prevención de los riesgos laborales.....	47
8.2 Factores de riesgos laborales.....	48
8.3 El Covid-19 como enfermedad laboral	49
8.4 Las organizaciones y la crisis COVID-19.....	51
METODOLOGÍA	54
ANÁLISIS DE DATOS	58
Análisis de la encuesta y la entrevista.....	58
Análisis de la entrevista	64
PROPUESTA	66
CONCLUSIONES.....	72
ANEXOS	80
1. Encuesta sobre comportamiento organizacional	80
4. Entrevistas	90
BIBLIOGRAFÍA.....	75

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo caracteriza el comportamiento organizacional frente a la pandemia covid-19 en una empresa de servicios de belleza de la ciudad de Guayaquil. Las organizaciones no estaban preparadas para solventar esta crisis, por lo cual tuvieron que tomar medidas como: la desvinculación del personal o cierre de las mismas. La organización presentó inconvenientes en el comportamiento organizacional por la ausencia liderazgo y una comunicación efectiva de la gerencia. En la metodología se trabajaron algunas variables que tienen relación con el comportamiento organizacional: liderazgo, comunicación interna, toma de decisiones, cultura organizacional, clima organizacional y riesgos laborales, con la finalidad de realizar un análisis apropiado. El enfoque es mixto (cuantitativo y cualitativo), utilizando la encuesta y la entrevista. La primera fue aplicada a una muestra aleatoria de los colaboradores del área de ventas de la ciudad de Guayaquil y la segunda a dos colaboradoras con cargos de jefatura. Con esa información se evidenció la ausencia de una adecuada comunicación interna, un liderazgo autoritario y una toma de decisiones centralizada, afectando a la estabilidad económica y emocional de los colaboradores y provocando un clima laboral de poca comunicación, falta de seguridad y protección que afectó al comportamiento organizacional. Estos factores se sumaron a la preocupación de los colaboradores por el regreso a las labores presenciales, lo que generó el interés de la autora para la creación de un protocolo que ayude a la organización en el retorno del personal a sus labores de manera adecuada y segura.

Palabras Claves:

Liderazgo, Toma de decisiones, Comunicación organizacional, Comportamiento organizacional, Cultura organizacional, Clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende caracterizar el comportamiento organizacional de una empresa de servicios de belleza durante la cuarentena debido a la emergencia sanitaria que se vivió por el covid-19. Este virus afectó de forma directa a las organizaciones tanto a su estabilidad, vigencia y economía. Al ser una pandemia, las organizaciones del Ecuador no estaban preparadas para solventar y salvaguardar la vida e integridad de los colaboradores, razón por lo cual se tomaron medidas rápidas que generaron dificultades, como una manera de enfrentarse a lo desconocido.

Dentro de la organización objeto de estudio hubo varios factores que afectaron de forma directa a una parte de la organización, *el área de ventas*, debido a que es el sector que genera los ingresos de la organización y al decretarse cuarentena a nivel nacional las organizaciones tenían obligatoriamente que cesar sus actividades laborales con el fin de salvaguardar la vida de sus colaboradores. La cuarentena tuvo un impacto significativo en la economía del país y a su vez de las organizaciones, llevándolas a tomar medidas drásticas que no favorecían a los colaboradores.

Por su parte, la organización objeto de estudio no fue la excepción, tomó medidas que afectaron económica y emocionalmente a su personal; la desvinculación del personal, la escasa comunicación, la reducción de la jornada laboral y la incertidumbre de los colaboradores que aun laboran, fueron algunos de los puntos que desestabilizaron el comportamiento organizacional.

Este proyecto busca conocer los cambios provocados en el comportamiento de los colaboradores durante la cuarentena por el covid-19. Para ello se realiza un seguimiento de las medidas tomadas, los canales de comunicación utilizados, la forma del liderazgo llevada por la organización frente a la crisis, y la forma en que estos factores afectaron al comportamiento de los colaboradores del área de ventas de la ciudad de Guayaquil.

Como aspecto principal, se hace referencia al tipo de liderazgo que tiene la organización, particularmente por tratarse de una organización de naturaleza familiar. Las decisiones tomadas desde la gerencia, dejan claro la forma de interacción con sus

colaboradores, puesto que, al tratarse de los dueños del negocio, ellos son los únicos que pueden tomar decisiones frente a cualquier situación.

Esta situación se evidencia en la forma de actuar durante la cuarentena, al tomar decisiones como la desvinculación del personal, que provocó gran preocupación entre el personal considerado, creando un ambiente de incertidumbre en el resto de los colaboradores.

Entre los objetivos que se pretenden lograr durante la ejecución del trabajo se encuentra: caracterizar el comportamiento organizacional de los colaboradores en la época de crisis del covid-19, lo que permitirá conocer el estilo del liderazgo y su influencia en la cultura organizacional de la empresa; determinar la manera en que la escasa comunicación afecta al comportamiento de los colaboradores de la empresa en tiempo de crisis; evaluar la repercusión de la toma de decisiones en el comportamiento de los colaboradores en época de crisis y proponer un protocolo de intervención que puedan utilizar las organizaciones para enfrentar una situación de emergencia sanitaria.

Toda organización debe estar preparada para solventar cualquier tipo de crisis, especialmente en esta época, que se está presentando con muchas dificultades a nivel sanitario. Se pretende establecer el mecanismo de acción para la organización.

La metodología usada para la realización del proyecto tiene un enfoque mixto y por lo que contará con dos herramientas: la entrevista y la encuesta. La primera fue aplicada a dos colaboradores que ocupan cargos de jefatura con el fin de conocer su perspectiva desde el área administrativa. La segunda se aplicó a una muestra de 94 colaboradores del área de ventas, teniendo como objetivo conocer su percepción sobre la situación vivida en la organización por la pandemia. La finalidad es tener un panorama amplio de las opiniones de los colaboradores de ambos sectores de la organización.

Para la caracterización del comportamiento organizacional se contó con la colaboración del personal del área de ventas de la empresa objeto de estudio a quienes se les realizó la entrevista y la encuesta utilizando la tecnología disponible, vía plataformas digitales. El personal administrativo que ocupa cargos de jefatura se mostró predispuesto a colaborar, siempre y cuando se lo mantenga de manera anónima.

Existieron también factores que limitaron la ejecución del proyecto, entre ellos tenemos la dificultad de tener el contacto directo personal con los colaboradores, lo que permitiría solventarle alguna duda.

El contenido de la investigación se ha organizado considerando las variables de investigación y los objetivos planteados, así se trabajaron algunos temas relacionados con el comportamiento organizacional, como son: liderazgo, cultura organizacional, clima organizacional, generaciones, comunicación interna, toma de decisiones y riesgos laborales.

Otro aspecto importante fue el análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, lo que permitió una comparación con el fin de conocer mediante una triangulación, la percepción de los colaboradores sobre la forma en que la organización actuó durante la pandemia, brindando un diagnóstico apegado a la realidad de la empresa objeto de estudio. Con esta información fue posible la elaboración de un protocolo que permita a la organización el retorno a las actividades de forma segura.

ANTECEDENTES

Dentro de las organizaciones del Ecuador han existido un sin número de crisis, que afectan de forma directa o indirectamente a varios sectores del país, es por ello que mediante los antecedentes se procederá a plantear alguno de ellos, con la finalidad de dejar como precedente como se debe solventarlas, ya que los primeros afectados son los colaboradores y su manera de comportarse dentro de las organizaciones.

La comunicación y gestión de crisis, la mayoría de las crisis se pueden prevenir y deben tomarse todas las medidas necesarias para evitarlas; aquellas no evitables deben ser igualmente previstas para minimizar sus secuelas. La comunicación rápida y eficaz con los empleados, los medios, entidades gubernamentales, consumidores y otros grupos de interés es vital para reducir los daños y restaurar la imagen previa, o de ser posible, mejorarla. (Cruz, 2004, p. 225)

La forma de comunicarse y gestionar una crisis son conceptualizaciones que van de la mano, ya que son procesos importantes que deben poseer las organizaciones, ambos deben tener un punto de conexión para el manejo idóneo de una crisis organizacional, de estos dos factores depende el éxito o fracaso. Sin una buena comunicación no puede existir una buena gestión y viceversa, es por ello que en toda crisis las organizaciones deben demostrar que están haciendo lo posible por solventar el problema.

Existen *herramientas de la comunicación de crisis*, que permiten de varias maneras comunicar al personal cierto tipo de información, con la finalidad de que exista un acercamiento directo con los colaboradores. La organización debe decidir la herramienta más idónea que vaya a la par con sus mecanismos internos, y a su vez sea comprensible para su personal, para una correcta emisión y recepción de información.

Por su parte, Remy (2013) en “*manejo estratégico de crisis en organizaciones cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas*”, centraliza la crisis de las organizaciones, sin importar su tamaño o retail del negocio, ya sean empresas públicas o privadas. Los encargados de solventar las crisis que puedan interferir con la estabilidad de una organización son sus altos mandos, ellos serán los encargados de resolver el problema que aqueje a la organización, utilizando las herramientas necesarias para combatir la crisis. (p. 2)

Lo que hará a una organización fuerte ante una crisis será anticiparse y estar lista para todos los posibles sucesos, es por ello que la empresa debe saber orientar a sus colaboradores, tomar decisiones coherentes y comunicarlas de forma oportuna, para así *contener el daño que la crisis* pueda ocasionar. Una crisis siempre dejará daños, a corto o largo plazo, por lo cual las organizaciones entrarán en una fase de recuperación y aprendizaje de lo vivido.

Una organización audaz estará preparada para contener cualquier tipo de crisis que se le avecine, previniendo hasta un 30% del alcance que un problema pueda traer y con ello preparar a sus colaboradores, para que no exista un impacto en sus actividades laborales. Este tipo de organizacional prevé de forma temprana estos sucesos y los tratan de solventar mediante motivación a su grupo de interés, creando competencias tácticas alineadas a controlar la *peor fase* y a su vez comunica los sucesos ocurridos.

Sora, Caballer, Peiró (2014) hablan de los *factores determinantes en la percepción de inseguridad laboral*, existen investigaciones netamente dedicados a estudiar las consecuencias acerca del bienestar de los trabajadores y no se presta atención a los factores importantes, como a las variables originales que pueden representar *estrés*. Las autoras los clasifican en tres grupos (p. 3).

El primero es el medio ambiente en el que un colaborador se desenvuelve dentro de la organización, esto hace énfasis a la comunicación y participación (organización-colaborador). La segunda son los factores que posee cada individuo dentro de la organización y su posición dentro de la misma, esto hace referencia al rango, antigüedad, edad, etnia, etc. La tercera son las características personales de cada colaborador, estas están apegadas a la autoestima de cada uno de ellos.

Las crisis dentro de las organizaciones pueden traer muchas interrogantes por resolver, ya que cada una de ellas las puede ocasionar factores internos o externos que en muchas ocasiones se sale de las manos de las gerencias de las empresas, es por ello que es importante que las empresas de Ecuador se mantengan alertas, creando planes de contingencia que los ayuden a solventar cualquier tipo de necesidad que se pueda presentar.

EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la OMS (Organización mundial de la salud) en diciembre del 2019 en la ciudad de Wuhan, China se detectaron los primeros brotes epidémicos de una enfermedad que se comparó con una neumonía con sintomatologías desconocidas. Estos casos fueron los que iniciaron las alertas sanitarias que llevaron a que en la primera semana de enero se identificase como causante de la enfermedad desconocida a un coronavirus, al que se lo denominó como COVID-19.

El coronavirus pertenece a la familia de los virus, pero este en particular afecta directamente al sistema respiratorio, causando desde una infección en las vías respiratorias hasta una neumonía crónica. El covid-19 es un derivado del coronavirus, cuyas sintomatologías han ido mutando con el pasar de los meses volviéndolo resistente al sistema del ser humano.

Las alarmas de emergencia en China se expandieron hacia países vecinos asiáticos y se pusieron en marcha protocolos de bioseguridad evitar la propagación. Al ser un virus nuevo se desconocía su alcance, para finales de diciembre 2019 el virus ya se había extendido al extranjero, obteniendo un alcance mundial. La OMS el 11 de marzo de 2020 declaró al COVID-19 como pandemia, debido al alto número de infectados y muertes a nivel mundial.

El 14 de febrero de 2020 el Ministerio de salud pública del Ecuador reportó el primer caso de coronavirus, siendo el tercer país en Latinoamérica en reportar un caso, junto a Brasil y México. El virus se expandió de manera rápida, dando como resultado 117 casos en los primeros días del mes de marzo, dentro de la provincia del Guayas y El Oro. Debido al alta y rápida propagación el 17 de marzo del presente año el gobierno decretó cuarentena para todo el país, poniendo restricciones a la ciudadanía para tratar de evitar el contagio.

Ecuador en el mes de mayo del presente registró 40.414 casos de Covid-19, 3438 personas fallecidas confirmadas y 2201 posibles contagiados por el virus y 4000 recuperados (Diario El Universo, 2020). Los datos registrados muestran el gran impacto que ha tenido el virus tanto para el país como en el mundo entero, ya que la afectación no solo ha sido económica sino también social y psicológica.

Guayaquil es la ciudad del Ecuador con mayor número de contagiados, convirtiéndose en el epicentro de la pandemia, con 14.128 casos de contagio y 1.418 fallecidos. El 24 de abril fue el pico más alto de infectados, del 100% de la población el 68% contrajo el virus. Así es como el Municipio y el COE nacional tuvieron que tomar medidas drásticas, para que la ciudadanía acate el toque de queda y respete la semaforización establecida en la emergencia sanitaria.

El nivel de contagiados ha descendido del 68% de la población al 47.2%, esto se debe a que la autoridad sanitaria realizó una limpieza de los registros duplicados, en las pruebas de laboratorio. A esto se suma el número de personas recuperada, gracias a las medidas de bioseguridad que se adoptaron a nivel del país.

El sector económico del país fue afectado de manera directa ya que la mayoría de las organizaciones que no son de primera necesidad tenían prohibido abrir sus instalaciones para evitar la propagación del virus. Por lo cual, el Ministerio de trabajo instaló una nueva modalidad llamada teletrabajo, que implica el trabajo desde casa, con jornadas previamente coordinadas, según la necesidad de la organización.

En la empresa de estudio, la pandemia afectó en gran medida, debido a que no es una empresa de primera necesidad. No pudo abrir las diferentes sucursales a nivel nacional, lo que generó que no se realicen las ventas diarias en las tiendas, disminuyendo el flujo de dinero. Esto produjo falta de pagos y salarios, además de la ausencia de comunicación por parte de la gerencia y molestias e incertidumbre por parte de los colaboradores.

En esta empresa la cultura está orientada a posicionar a la marca y ganarse el prestigio dentro del país. Cree que su personal trabaja a cambio de un salario y requiere control permanente para cumplir con los objetivos propuestos, generando inestabilidad e incertidumbre en los colaboradores. El liderazgo que muestra la gerencia es centralizado lo cual hace que las decisiones sean únicamente de los dueños de la organización.

Durante la pandemia covid-19 este tipo de cultura y de liderazgo afectó directamente a los colaboradores, puesto que no hubo comunicación sobre las decisiones que la gerencia tomaría con respecto a los pagos pendientes o a su vigencia laboral dentro de la misma. Los jefes de área tampoco han tenido la posibilidad de comunicar a los

colaboradores las decisiones tomadas en relación con la empresa, creando dificultades en las relaciones laborales.

Con la posibilidad de que las Alcaldías puedan tomar decisiones sobre la semaforización de las ciudades, las actividades empezaron a generarse, con algunas restricciones y medidas de seguridad. A raíz de esto, la gerencia de la empresa de estudio tomó varias decisiones: la desvinculación del personal más antiguo de la empresa y del personal que estaba próximo a cumplir sus 90 días a prueba. Esto solo creó especulación en el resto del personal que continúa laborando en la organización.

El covid-19 trajo muchos problemas a las organizaciones, sobre todo evidenció que ninguna estaba preparada con protocolos para poder solventar la crisis, a esto se le suma el silencio rotundo que muchas empresas como la que es objeto de este trabajo. Esta organización carece de un líder que sepa entender y adaptarse a las necesidades que tienen sus colaboradores y que trabaje de la mano con todo su equipo para garantizar la estabilidad económica y emocional de su personal.

PROBLEMA CENTRAL

Cómo el estilo de liderazgo influye en el comportamiento organizacional de los colaboradores de una empresa de servicios de belleza en la época de crisis del covid-

19.

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. Cómo el estilo de Liderazgo influye en la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.
2. Cómo la escasa comunicación afecta al comportamiento de los colaboradores de la empresa en tiempo de crisis.
3. Cómo repercute la toma de decisiones en el comportamiento de los colaboradores en época de crisis.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente trabajo de investigación propone caracterizar la forma en que una organización de servicios de belleza con sede en Guayaquil afrontó la crisis sanitaria covid-19 y el comportamiento que evidenciaron sus colaboradores.

Las organizaciones a nivel mundial se vieron afectadas por la pandemia, particularmente en Guayaquil las empresas tuvieron que afrontar una crisis de corte mundial que las obligó a tomar decisiones emergentes e inmediatas para solventar la falta de actividad y crear protocolos de bioseguridad que garanticen la salud de sus colaboradores y la permanencia de la organización.

Este tema es importante porque se necesita tener una perspectiva más amplia sobre el comportamiento de los colaboradores, quienes se sintieron preocupados y nerviosos por las decisiones que tomo la gerencia que los afectaron económica y emocionalmente. Muchas empresas, optaron por la desvinculación de su personal y la ausencia de comunicación acerca de los pagos o la vigencia de sus contratos. Medidas que fueron tomadas por esta organización y que han generado inestabilidad laboral, incertidumbre y desempleo.

La vigencia del tema pandemia vs organización tendrá una repercusión a lo largo de los años y dejará asentado un precedente. A su vez, sirve de orientación hacia futuras emergencias sanitarias. Dentro de la empresa de servicios de belleza en la cual se está realizando la investigación hay varios factores que se deben tomar en cuenta para el análisis del comportamiento organizacional, como son: el tipo de cultura, el liderazgo vigente y la comunicación interna.

Esta investigación permitirá conocer los elementos de la organización que influyeron en el comportamiento de los colaboradores durante la pandemia y las nuevas formas de interacción del personal de acuerdo con la situación que está enfrentando la organización.

En esta organización será posible la recolección de datos ya que se han facilitado los accesos hacia el personal de ventas, siendo los más afectados con las decisiones que se tomaron y además se cuenta con el apoyo del departamento de Recursos humanos de la empresa.

MARCO TEÓRICO

1. El Liderazgo

En los últimos años se ha hablado de la importancia que tiene el liderazgo dentro de las organizaciones y sobre todo la presencia de un líder que sepa guiar a su personal. Esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (Barroso y Salazar, 2010).

Chiavenato (1993) destaca lo siguiente: "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". Es importante acotar que el liderazgo tiene relación con el sistema administrativo que hay dentro de una empresa y viceversa.

Para Yarce (2010) el liderazgo es "la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores". Ser líder es el potencial que tiene una persona y lo puede desarrollar de muchas maneras dentro de la empresa o en su cotidianidad.

1.1 Importancia del liderazgo

El liderazgo dentro de una organización es primordial para poder guiar al personal que labora en ella. Es la capacidad que tiene una persona para saber guiar y definir a un grupo de trabajo llevándolo a lograr los objetivos planteados desde su punto analítico y motivacional, que al final es lo que hace que los colaboradores se sientan respaldados por su líder. El líder será el responsable de guiar a su personal al éxito o al fracaso según los resultados que se obtengan.

Un líder en muchas ocasiones no es el jefe de área o un gerente de la empresa, puede estar dentro del personal ocupando cargos menores, pero su capacidad de mando sabe alentar a sus compañeros para lograr alcanzar las metas propuestas convirtiéndolo en un líder nato. "El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente,

ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común” (Serrano y Rincón, 2003, p. 33).

1.2 Rasgos de un líder

Según Regader (2012) los grupos humanos se caracterizan por invertir mucho tiempo y esfuerzo en detectar y desarrollar a los líderes del futuro. La importancia en este punto suele centrarse en la detección de perfiles con buen potencial en atributos intelectuales, comunicativos, y hasta físicos. Entre los rasgos más relevantes en las personas con gran capacidad de liderazgo están las siguientes:

1. Habilidades comunicativas

La comunicación organizacional debe dirigirse en dos direcciones: expresar de forma clara y asertiva las ideas, instrucciones, sugerencias y opiniones, así mismo conseguir que el mensaje llegue de manera adecuada para que este sea entendido y acatado. Es nato de un líder el saber escuchar a su personal y tomar en cuenta la retroalimentación que se le pueda hacer, ya sea una persona de su equipo o de otras áreas.

2. Inteligencia emocional

Hace referencia a la capacidad que tienen las personas para saber controlar y modificar sus emociones de manera que estas no le afecten en su cotidianidad. Saber controlar Ono solo sus sentimientos sino también los de su entorno; dentro de las organizaciones una persona que posee inteligencia emocional es clave para el liderazgo ya que es analítica y equilibrada al momento de tomar decisiones.

3. Capacidad para determinar metas y objetivos

La dirección de un grupo requiere saber cuál ha de ser la hoja de ruta para guiarlo. En ausencia de metas y objetivos precisos, el esfuerzo puede resultar estéril, y el grupo puede sentir frustración. Los objetivos deben ser coherentes con la capacidad del grupo: no es efectivo establecer metas inalcanzables.

4. Capacidad de planificación y desarrollo

Cuando ya se han fijado los objetivos, es imprescindible trazar un plan para lograrlos. Este plan debe planificar todas las acciones que deben cumplirse, los tiempos, las personas que las realizarán, los recursos que se emplearán

5. Autoconocimiento proactivo

Un buen líder debe ser consciente de sus virtudes y debe sacarles el máximo rendimiento, así también es conocedor de sus debilidades, y lucha para intentar mejorar.

6. Autodesarrollo y asistencia a los compañeros

Un líder es capaz de crecer mientras ayuda a que los demás se desarrollen. Para mejorar, no le es necesario hacerlo *a la defensiva*; no es esclavo de su rol grupal o de su reputación. Ayuda a crecer al grupo enseñando a los demás, delegando tareas y creando espacios de acción y comunicación para que las otras personas se sientan útiles y valoradas.

7. Innovación

Un líder se preocupará por hallar *nuevas y mejores formas de realizar las actividades*, basado en los cambios constantes de la tecnología, las comunicaciones y la competitividad. La tecnología digital dentro de la empresa se vuelven grandes ventajas, las cuales convierten a las organizaciones competentes en el mercado; introducir la tecnología permite a las empresas, minimizar el uso de recursos, establecer canales de comunicación viables y reducir el impacto medioambiental de la organización.

8. Responsabilidad

Un líder, es consciente que su posición en el grupo le confiere poder, y *sabe emplearlo para beneficiar al conjunto*; usa su posición para activar procesos y dinamizar potenciales.

9. Información

Un gran líder debe tener conocimiento amplio de todo lo que sucede en su entorno para así poder tomar decisiones o delegar las mismas. Las empresas en la actualidad no son competentes en el mercado si no tienen un liderazgo idóneo, el cual con su conocimiento organizacional y habilidades natas lo hacen una persona competente para el mercado, con una visión clara hacia donde quiere llevar a la empresa. Debe

conocer la información de primera mano y manejarla de la forma más conveniente para la organización y a su vez, socializarla a su equipo de manera clara y oportuna.

La empresa objeto de estudio es de índole familiar por lo cual el liderazgo se basa en dos mandos, los cuales por su cambio generacional tienen perspectivas y enfoques distintos, esto conlleva a que la toma de decisiones sea compartida y opuesta, esto en ocasiones generan fricciones entre los dueños y su vez afecta de primera mano al personal, ocasionando incertidumbre en el personal y afectando directamente al clima organizacional.

10. Carisma

Un líder carismático posee "aceptación social" por parte de los colaboradores, es una de las cualidades que debe tener un buen líder, ya que al ser empático y sociable forma un ambiente agradable y hospitalario para las personas que están en su entorno. Dentro de una empresa en la cual hay un buen ambiente laboral los colaboradores explotan su potencial y brindan un mejor desempeño.

1.3 Tipos de liderazgo

En los estudios sobre liderazgo, afirman que el líder de un grupo de colaboradores puede tener 3 estilos; estilo autocrático, es el que impone autoridad; estilo democrático, manifiesta su interés por la participación de todo su equipo de trabajo; y el estilo laissez-faire, permite que cada colaborador haga lo que quiera. Castaño explica de forma explícita cada uno de los estilos de liderazgo antes mencionados (Cardona y Buevas, citado por Castaño, 2013, p. 141).

Autoritario

Decisión: Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.

Futuro: El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.

Participación en la ejecución: No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.

Intervención: Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.

Valoración: Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.

Democrático

Decisión: Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.

Futuro: De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro.

Participación en la ejecución: En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.

Intervención: Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.

Valoración: El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.

Laissez-faire

Decisión: El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.

Futuro: El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.

Participación en la ejecución: A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.

Intervención: No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.

Valoración: Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.

Tener un líder dentro de un grupo de personas es fundamental para llevar a cabo un proyecto, ya que este posee los conocimientos acordes a la situación. También, es el responsable de guiar y fomentar en el grupo el alcance de los objetivos planteados, para ello, es de vital importancia que exista comunicación clara entre todos los integrantes y así generar un *feedback de información entre el líder del proyecto y sus compañeros de equipo*.

Sin comunicación no puede haber liderazgo, hace referencia a una de las cualidades que posee un líder, el transmitir a su equipo de trabajo las estrategias propuestas y la obtención de esta. Es la persona que sabe influir a su personal por medio de la motivación retándolos a la superación de sus propias capacidades, por lo que en la perspectiva de un grupo este representa una autoridad natural.

2. La Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, también llamada comunicación corporativa o institucional es la información por la cual se envían y se reciben datos dentro de la empresa hacia las diferentes áreas con el fin de alcanzar un objetivo. Esta puede ser individual o grupal dependiendo la circunstancia.

Para Robbins (1996), el término “comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta”. La comunicación organizacional es mucho más que un intercambio de datos, puesto que, mediante los canales de información, permite a los colaboradores comunicarse de manera dinámica, fomenta la cooperación, ayuda a la coordinación de actividades y establece objetivos en común, ayudando a la gestión e integración de la empresa para así lograr productividad y calidad.

Por su lado, Baldissera (2010) indica que “la comunicación organizacional es pensada como un proceso de construcción de debates en el ámbito de las relaciones organizacionales” (p. 7). La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura (Guzmán, 2012, p. 9).

2.1 Importancia de la comunicación organizacional

El mundo de las organizaciones es cambiante, ya sea por la globalización u otros factores políticos y sociales que ocurren en el país. Estos afectan de primera mano a la empresa, para ello, es importante que los canales de comunicación entre los altos mandos y subordinados sean claros y así evitar el pánico o los rumores.

Dentro de la comunicación interna de la empresa, también existen factores que alteran el flujo de información entre los diferentes departamentos que la conforman, por ello, es importante conocer los canales de comunicación interna que maneja la empresa y utilizarlos de la mejor manera para que la información sea fluida, rápida y veraz.

En el 2020, Raffino afirmó que “la comunicación organizacional es un factor clave en la construcción de un clima organizacional, o sea, en la constitución del flujo interno y externo de la información, lo cual implica; el intercambio con el público consumidor y la oportunidad de *feedback*, el acompañamiento de la gestión y administración, permitiendo la evaluación interna y la corrección a tiempo, la coordinación de las diversas partes de la organización para lograr resultados óptimos y la proyección de una imagen controlada de la organización, de acuerdo a sus estrategias de promoción o publicidad”.

2.2 Dirección de la comunicación

La comunicación es una herramienta que nos permite direccionar de muchas maneras un mensaje; dentro de las organizaciones es de vital importancia que exista comunicación interdepartamental como un correcto flujo de información, aunque en la actualidad en muchas de las organizaciones se subestima este mecanismo; una organización con una comunicación fluida entre todas las áreas que la conforman la convierten en competente en el mercado laboral y a su vez les da una ventaja competitiva.

Dentro de las organizaciones existen muchas formas en las que la comunicación interna puede llegar a fluir, descendente, ascendente, horizontal y diagonal, estos tipos de flujo de información hacen referencia a los cargos, departamental y como la información tiene que pasar tanto por las gerencias como por los involucrados inmediatos y viceversa, con el fin de tener una comunicación eficaz.

2.3 Comunicación Interna

Este tipo de comunicación organizacional pretende mantener informados y coordinados a los miembros del equipo, fomentar el feedback entre los diferentes integrantes y generar climas laborales positivos. Para que sea lo más efectiva posible, se debe desarrollar en tres sentidos:

Descendente: Este tipo de comunicación va de los altos mandos hacia el resto de los colaboradores que conforman la empresa, por lo general, se trata de los procedimientos que ya se encuentran preestablecidos en la empresa como son las normas y reglamentos. Se lo socializa a través de la comunicación verbal, reuniones de área, llamadas telefónicas, correos, boletines informativos, etc.

Ascendente: Este tipo de comunicación va desde los colaboradores hacia los altos mandos (presidencia, gerencia y jefes de área). Es importante conocer la opinión del personal en el área de trabajo, puesto que, ayuda a la empresa a tener una idea del clima laboral que existe, se lo puede medir a través de encuestas, buzón de queja, sugerencias del personal.

Horizontal: Este tipo de comunicación hace referencia a los iguales, esto quiere decir a los colaboradores que poseen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización, con la finalidad de mantener el feedback entre sus áreas y el trabajo en equipo, a través de reuniones y correos electrónicos.

Diagonal: Este tipo de comunicación es cruzada entre los miembros de las diferentes áreas, los canales que se usan por lo general son correos con información compartida entre los diferentes departamentos de la empresa.

La comunicación interna hace referencia a la manera en como fluye la comunicación dentro de una empresa entre todo su personal, pero también existe otro tipo de comunicación organizacional que es la externa, este tipo de comunicación abarca los agentes que están fuera de la empresa pero que su vez son de vital importancia para el crecimiento propio, por ejemplo: proveedores, consumidores de la marca, marketing digital, conocer a la competencia, etc.

2.4 Comunicación Externa

Esta comunicación es dirigida hacia afuera de la compañía, permite recopilar la retroalimentación procedente de otros actores de la sociedad vinculados con la organización. En este caso, la comunicación organizacional está compuesta por las relaciones públicas, la publicidad, los folletos informativos, los comunicados y notas de prensa y las publicaciones en la web o redes sociales.

En el 2018, López y Aguirre afirmaron que ‘‘La comunicación externa entre sus acciones es la encargada de transmitir toda la información que acontece dentro de la empresa hacia el entorno para fortalecer la imagen, formar opinión sobre la marca, anunciarse en los medios, adquirir conexiones con grupos focalizados o la sociedad. Por lo tanto, debe complementarse con otras áreas como son: la publicidad, relaciones públicas, promociones en ventas, ventas personales y marketing directo. Al lograr un trabajo conjunto, las instituciones podrán ser más competitivas y lograrán motivar a los usuarios a ser partícipes de las actividades empresariales’’. (P. 10)

2.5 Niveles de comunicación en las organizaciones

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes, así como, los medios a utilizar para su público objetivo, tomando en cuenta el perfil de la organización (Márquez, citado por Soria, 2008, p. 13).

‘‘Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización se requiere desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta los productos y/o servicio que la empresa ofrece a sus clientes, de esta manera se establecerá la estrategia de comunicación que deba utilizarse para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa’’ (Droege y Anderson, citado por Soria, 2008, p. 14).

Pérez (2000) afirma que ‘‘La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio’’ (Pérez, citado por Soria Romo, 2008, p. 14).

Este autor plantea 3 niveles de comunicación organizacional:

Comunicación operativa. - Consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización sin importar el nivel jerárquico del cliente interno.

Comunicación táctica. - Se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización, la dirección, entre otras.

Comunicación estratégica. - Proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

La comunicación dentro de las organizaciones no suele ser fácil, ya que es el intercambio de información entre los agentes internos o externos, esta muchas veces puede tergiversarse, es importante mantener claros los canales de comunicación para que así la empresa pueda tener un futuro sustentable y a su vez obtener resultados de las estrategias planteadas.

2.6 Proceso de comunicación en las organizaciones

Rebeil (2000) señala que la comunicación organizacional “es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo” (Rebeil, citado por Soria Romo, 2008, p. 15).

Por otra parte, Nosnik (1996) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser (Nosnik, citado por Soria Romo, 2008, p. 15):

Abierta. - Su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.

Evolutiva. - Pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

Flexible. - Permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

Multidireccional. - Maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.

Instrumentada. - Se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional y la toma de decisiones van de la mano, ya que son la vía por la cual se ejecutan las actividades dentro de la empresa, un líder debe tener claro todos los aspectos y mecanismos de la comunicación para tomar decisiones apropiadas en conjunto con sus colaboradores; fomentar el liderazgo democrático, la toma de decisión compartida y generar un comportamiento organizacional idóneo.

Rodríguez & Márquez (2012, p.66), manifiestan que se ha evidenciado que en cualquier campo y situación la toma de decisiones depende en gran medida de la información, en el contexto institucional en donde casi todo va engranado con casi todo, una buena red de comunicaciones resulta vital para la eficiencia, el buen orden y bienestar de todo el personal (Rodríguez & Márquez, citado por Arévalo Barboza, 2018, p. 16).

La toma de decisiones recae directamente en los líderes de una organización teniendo la capacidad de reconocer y analizar un problema, comunicándolo oportunamente a su equipo de trabajo, haciéndolo participe del proceso de planeación y ejecución para que así los colaboradores se sientan integrados y formen parte de la decisión. -existe y debe existir entre la empresa y su contexto.

3. La Toma de decisiones

En la actualidad todas las empresas deberían apuntar a la excelencia corporativa, teniendo un personal motivado y proactivo, esto hará que una empresa se mantenga sólida en el mercado. “El tema de la toma de decisiones cobra importancia en la medida que el fin último de los sistemas de información es servir como herramienta para tal fin. De una correcta o incorrecta toma de decisiones depende la forma en que una organización evolucione y logre o no el éxito organizacional” (Gámez, 2007, p. 108).

Quinteros (2013) define a la “toma de decisiones como el proceso a través del cual se generan elecciones, esto por parte de actores organizacionales. El proceso de toma de decisiones es concerniente a temas específicos. De las elecciones llevadas a cabo, se hacen derivar acciones más o menos vinculantes para la organización y el conjunto de actores que en ella participan” (p. 94).

Zornoza y Dalmau (2009) afirman que, “en las empresas, mediante la toma de decisiones se ponen en marcha una serie de procesos que tienen como resultado el éxito o el fracaso del negocio. Dada la trascendencia de la toma de decisiones, las empresas regulan de una forma muy rigurosa qué personas están habilitadas para tomar decisiones y se establecen procedimientos muy precisos con respecto al poder de decisión que tiene cada persona o comité, limitando el alcance de estas” (Zornoza y Dalmau, citado por Arévalo Barboza, 2018, p. 39).

Las organizaciones están en constante *toma de decisión* ya que de estas depende el bienestar y el futuro de la empresa. Funcionan con sistema de decisiones en el cual todos los que conforman una organización se ven involucrados de manera directa o indirecta. Es importante que las decisiones tomadas sean racionales y busquen el objetivo y crecimiento en común.

Las empresas en Ecuador actualmente viven una dura realidad, la pandemia covid-19, la cual ha desestabilizado la economía de todo un país, sobre todo a aquellas organizaciones que su retail no es de primera necesidad. La empresa objeto de estudio, situada en la ciudad de Guayaquil se ve afectada de primera mano debido a que el giro de negocio es la venta de insumos de belleza y cuidado personal. Debido a la situación

epidemiológica que se vive a nivel general, se ha visto obligada a tomar decisiones que afectan directamente a los colaboradores.

Varias de las decisiones que tomó la gerencia de la empresa objeto de estudio afectaron al personal, creando mucha incertidumbre e inestabilidad, entre las más importantes se encuentra la desvinculación del personal más antiguo, desvinculación del personal que no haya cumplido sus 90 días a prueba, jornada reducida, teletrabajo y reingreso paulatino del personal a sus respectivos puestos de trabajo.

3.1 Importancia de la toma de decisiones en las organizaciones

En la actualidad para poder hablar de la toma de decisiones dentro de una organización también hay que tener en cuenta los factores externos que influyen en el funcionamiento de las empresas, uno de estos factores es la globalización y la tecnología que avanza de manera rápida y hace que las organizaciones estén innovándose de manera continua. lo cual exige a sus directivos tomar decisiones para no estancarse en lo cotidiano.

A esto se le suma las exigencias del mercado y de los clientes, que siempre están a la espera de las mejoras que una empresa les pueda brindar. Los altos mandos deben tener claro hacia dónde quieren llevar a la organización y tener en cuenta que las decisiones que tomen influirán en la economía y estabilidad de la empresa. Es importante que estos líderes propongan una estructura flexible y abierta a nuevos cambios.

Las empresas hoy en día están en constante cambio debido a la realidad que se está viviendo por la pandemia covid-19, lo cual ha obligado a las organizaciones a asumir una nueva normalidad. La empresa objeto de estudio debió considerar otra modalidad de trabajo para mantenerse vigente y empezar a generar ingresos, para lo cual habilitó la venta de productos vía WhatsApp, adoptando los protocolos de bioseguridad estipulados por el gobierno nacional para la entrega de los productos, asegurándose que los repartidores cuentan con el equipo de protección para salvaguardar su vida y la de los clientes.

3.2 Niveles en la toma de decisiones

Los niveles de la toma de decisión en una organización pueden estar divididos según las normas que haya en la empresa, por ejemplo:

Toma estratégica de decisiones. - Determina las normas, estatutos, políticas internas y los recursos que posea una empresa; los responsables de establecer la toma estratégica de decisiones son los directivos de la empresa ya que ellos son los encargados de solventar los problemas macro que pueda llegar a tener la organización.

Control administrativo. - Hace referencia a la productividad con la que se utilizan los recursos que tiene la empresa y como se desempeña el personal que labora en esta área.

Toma de decisiones a nivel conocimientos. - Se realizan pruebas y sondeo de calidad de los nuevos ítems que podrían introducirse a la empresa y a su vez se encarga de socializar la decisión tomada al resto de colaboradores sobre un nuevo producto o servicio.

Toma de decisiones para el control operativo. - La directiva delega tareas específicas ya sea a un par o a jefes de área para optimizar los resultados, para así establecer responsabilidad compartida.

3.3 Tipo de decisiones

Cuando se habla de tipos de tomas de decisiones se hace referencia a como estas van a dirigirse dentro de la empresa, un líder tiene la tarea de elegir cuales son las decisiones correctas para su entorno y muchas veces estas decisiones deben ser estructuradas, no estructuradas o semi estructuradas, según el criterio de la gerencia o jefes de área. A continuación, se conceptualizará la clasificación de toma de decisiones mencionas anteriormente:

No estructuradas. - Se basa en las decisiones que se toman frente a problemas que suceden de manera inmediata y que se debe actuar rápidamente, no están dentro de las normas o protocolos que tiene la organización debido a su origen ya que se presentan con poca frecuencia.

Estructuradas. - Hace referencia a las decisiones que se toman de manera cotidiana, como los procedimientos que ya están previamente estipulados por la organización. Esta se rige por procedimientos ya establecidos.

Semiestructuradas. - En este tipo de toma de decisión el problema viene con una solución casi implícita, previamente ya ha sido definida y aceptada.

3.4 Etapas en la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones no ocurre de manera continua, sino que está formado por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes, la existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indican que los sistemas deben tener capacidades internas múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar (Gámez, 2007, p. 109).

Para Simón (1960) existen cuatro etapas en la toma de decisiones (Simón, citado por Gámez, 2007, p. 110):

Inteligencia. - Ayuda a los altos mandos de las empresas a detectar problemas que estén sucediendo en la empresa, indica el por qué, dónde y con qué frecuencia ocurre dicha situación.

Diseño. - Se presentan varias estrategias para solventar algún problema que este presentando la organización.

Selección. - Consiste en elegir una de las alternativas propuestas, para esto el administrador puede apoyarse en herramientas de información que calculen y hagan un seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada una de las alternativas.

Implantación. - La decisión que se tomó pasa hacer efectuada, se realiza un informe del progreso de la estrategia y de la solución. Etapas en la toma de decisiones, recopilación de información y sistemas de información de apoyo.

La toma de decisión y la cultura organizacional son elementos del comportamiento organizacional, que determinan el crecimiento o decrecimiento dependiente de las decisiones que se tomen y como estas pueden afectar a las normativas o procesos internos. Tratar de cambiar o implementar una nueva modalidad a una empresa que presenta una cultura fuerte es difícil ya que está arraigada al personal y por lo general pone resistencia al cambio, En una cultura débil es modificable y tiende a adaptarse más rápido a estrategias de intervención. La correcta toma de decisiones es fundamental para llevar una estructura organizacional homogénea.

4. La Cultura organizacional

Para Gámez (2007) “El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no” (p. 61).

Del mismo modo Chiavenato (1989) presenta la cultura como: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, citado por Gámez, 2007, p. 63).

Para Aguirre (2004) “Entender su definición implica conocer el concepto de cultura y los efectos que genera en las organizaciones, la cultura es un sistema de conocimientos e ideas apropiadas que fundamentan el origen del comportamiento o conducta de quienes componen una organización” (Aguirre, citado por Gámez, 2007, p. 20).

Se define a la cultura organizacional como el conjunto de procesos, hábitos y valores que hacen a una empresa única a las demás. Para tratar de introducir una estrategia de mejora a una empresa hay que tener claro qué tipo de cultura presenta la misma, ya que influye y afecta a la ejecución de lo planteado.

4.1 Importancia de la cultura

Todas las organizaciones poseen una cultura, en unas más fuerte que en otras, pero estas las hace diferentes a las demás. Los colaboradores se deben adaptar a las normativas que cada organización presenta, esto los inhibe o los hace sentirse cómodos ya que comparten dichos valores. Lo ideal en una empresa es que presente una cultura laboral abierta y humana en la cual se profese la participación, integración y una conducta madura entre todos los colaboradores.

Que los colaboradores compartan el sentimiento y los valores de la organización, hace que los resultados de productividad y satisfacción laboral sean altos, ya que no hay nada mejor que un personal comprometido. Fomentar este tipo de cultura es una

fortaleza laboral que lleva a las organizaciones a alcanzar todos los objetivos propuesto, brindándoles apogeo en el mercado.

4.2 Tipos de cultura

Cada empresa posee un tipo de cultura que la hace única y diferente a cualquier otra, ya que como previamente se ha mencionado cada empresa posee normas, reglamentos, líderes y personas que la vuelven un núcleo distinto a cualquier otro, existen cuatro tipos de culturas organizacionales que son relevantes para esta investigación y se detallan a continuación:

La cultura del poder - Este tipo de cultura está liderada bajo el ideal del poder, su principal objetivo es el crecimiento organizacional y que su líder sobre salga. Es una cultura orgullosa y fuerte. Uno de los mecanismos que usan para motivar a su personal es el dinero o recompensas.

La cultura de la función. - La cultura de la función hace referencia a las organizaciones que se manejan de forma burocrática, las decisiones son compartidas con su personal para hacerlos sentir parte importante de la empresa. Se encargan de que sus colaboradores conozcan y adapten las normas a sus decisiones laborales.

La cultura de la persona. - Este tipo de cultura forma a su personal para que se desenvuelvan de manera individual, está diseñada para servir a los miembros de la organización. Sus colaboradores se destacan por sus propios logros.

La cultura de la tarea. - Este tipo de cultura prepara a su personal para resolver problemas de manera eficaz, maneja proyectos complejos e innovadores apuntando a la excelencia, formando un prestigio a la organización. Así mismo, se encarga de que el conocimiento sea compartido y no existe privilegio para ningún colaborador.

4.3 Las Categorías de culturas

Existen categorías de los sistemas culturales, estas hacen referencia a la naturaleza de la cultura organizacional que existen dentro de las empresas y con cuales de ellas el personal siente que se está rigiendo la empresa, es importante recalcar que el diagnóstico de la cultura se lo puede levantar a través de herramientas de levantamiento de información a su personal. A continuación, se detallan:

Fuertes o débiles. - Según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.

Concentradas o fragmentadas. - Según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.

Tendientes al cierre o a la apertura. - Según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.

Autónomas o reflejas. - En virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.

4.4 Trasmisión de la cultura a sus colaboradores

La trasmisión de la cultura a sus colaboradores es casi de manera inmediata ya que el personal percibe o nota en acciones o actitudes como es el funcionamiento de la empresa, es importante que la empresa imparta al personal que tipo de cultura quiere fomentar para que sus colaboradores fomenten el mismo interés que sus líderes.

La cultura se transmite a los empleados de diversas maneras; entre las cuales las más poderosas son (Gámez, 2007, p. 105-106):

Historias. - Son relatos del inicio de la organización. Por lo general abarca los primeros pasos para la creación de la empresa y sus fundadores, con el fin de que los colaboradores se sienten identificados con la empresa. Deja un precedente del pasado y hasta donde han llegado.

Rituales. - Son las actividades que se realizan de manera cotidiana, que consolidan los valores que profesa la organización.

Símbolos materiales. - Los símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento (por ejemplo, buscador de riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, social) que es apropiado (Gámez, 2007, p. 105).

Lenguaje. - Hace referencia a las terminologías que con el paso del tiempo se han ido arraigando a su cultura, ya se la manera en cómo se comunican entre los departamentos

o también a la subcultura que se forma dentro de cada área. Este tipo de lenguaje también abarca a personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio.

La cultura organizacional como ya se mencionó con anterioridad es el conjunto de diversos factores que la hacen única a las demás, por lo cual es importante que todos estos elementos estén alineados con un buen clima laboral, trabajo en equipo y un objetivo en común. Un buen clima dentro de las organizaciones es sinónimo de un personal comprometido y productivo ya que se siente a gusto realizando sus funciones, dando lo mejor de ellos.

5. El Clima organizacional

El clima organizacional hace referencias a las emociones que los colaboradores manifiestan en el entorno laboral, esto puede ser de manera individual o un cierto grupo de colaboradores, por lo general cuando los empleados presentan algún tipo de malestar, lo hacen notar ya sea por su bajo desempeño o actitudes que no van acorde a la cultura que profesa la organización, por lo cual es importante detectarlo de manera rápida y solventar este problema para que así no influya en el resto de colaboradores.

Las emociones juegan un rol importante dentro de las organizaciones ya que cada persona tiene distintas maneras de sentir, pensar y reaccionar a diferentes situaciones, existen organizaciones en las cuales la estabilidad emocional y mental de su personal es importante para ellos y para el vínculo entre empresa-colaborador, pero también existen organizaciones que ven a su personal como una fuente de rentabilidad lo que termina convirtiendo a ese colaborador en una fuente únicamente de trabajo.

El clima organizacional nace de la idea de que “el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (García Solarte, 2009, p. 45).

Para Maldonado (2017) define al clima laboral como “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con

proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran” (p. 60).

Ramos (2012) define al clima organizacional como “una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización” (p. 13).

5.1 Importancia del clima organizacional

Para que una empresa funcione de manera eficiente es importante que exista una armonía entre la empresa y quienes la conforman, teniendo en cuenta los aspectos de carácter psicológicos de sus colaboradores para que así puedan ejercer sus actividades de la mejor manera. Una organización que toma en cuenta la conducta y el comportamiento de sus empleados es una empresa con expectativas altas ya que tiene presente que un personal comprometido es más eficiente y entregado a sus labores.

Cabe recalcar que el clima organizacional es un conjunto de factores internos que hacen que el colaborador se sienta a gusto o no dentro de la empresa, por lo cual es importante tener en cuenta su perspectiva sobre los mecanismos internos de la organización, para así tener un equilibrio entre el entorno laboral y el medio organizacional en que se desenvuelve.

“El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia” (Celis, 2014, p. 13).

5.2 Factores que repercuten al clima organizacional

Según la teoría de los profesores Litwin y Stinger, “establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad” (Litwin y Stinger, citado por Maldonado, 2017, p. 61-62).

A continuación, se detalla cada uno de los aspectos antes mencionados:

Estructura. – Este tipo de factor hace referencia a el modo en cómo se coordinan o se dividen las actividades preestablecidas dentro de la organización, sin importar el rango jerárquico de los colaboradores. Teniendo claro cuáles son los componentes de la cultura interna de la empresa, esto incluye las normas, procedimientos, políticas, etc. Todos los aspectos de la cultura antes mencionados forman parte de la estructura organizacional que tienen las empresas.

Responsabilidad. – Hace referencia a la autonomía de cada colaborador en la forma en la que realiza las actividades delegadas por su jefe inmediato sin necesidad de supervisión, ya que se siente a gusto con la organización y su puesto de trabajo que realiza sus actividades por compromiso compartido y a su vez obtener mejores resultados.

Recompensa. – Hace referencia al trabajo duro realizado por los colaboradores y por el cual la empresa debe remunerarlos de manera justa. Se debe tener en cuenta que el reconocimiento que el colaborador espera no solo es monetario sino también moral.

Desafíos. – Proponer al personal tomar riesgos en los proyectos, para así mantener activo el espíritu de competitividad sana dentro de la empresa.

Relaciones. – Este tipo de factor hace referencia al respeto colectivo entre cada uno de los colaboradores sin importar la jerarquía, teniendo como prioridad la productividad y efectividad, pero a su vez acatando las ordenes de los jefes inmediatos de manera inmediata sin caer en el acoso laboral, estrés o algún tipo de enfermedad emocional laboral.

Cooperación. – Hace referencia a la cooperación entre todos los colaboradores de la empresa para que en conjunto se logren cumplir todos los objetivos planteados, tanto de la empresa como personales, con la finalidad de mantener vivo el trabajo en equipo.

Estándares. – Hace referencia a los objetivos de calidad a los que la empresa se planteó a llegar ya sea semestral o anualmente según su estrategia planteada, y en como su personal se plantea cumplirlos de forma justa y equitativa.

Conflicto. – Este tipo de factor sale de las manos de la empresa, ya que lo puede generar cualquier tipo de colaborador sin importar el rango dentro de la organización; los

motivos que desemboquen a un desacuerdo pueden ser de índole laboral, personal o social.

Identidad. – En la actualidad las empresas buscan fomentar el espíritu de pertenencia en los colaboradores, integrándolos y habiéndolos sentir parte de ella, para así en conjunto cumplir con las metas propuestas.

Cada uno de los factores antes mencionados buscan la calidad total de los colaboradores dentro de una empresa, alcanzar no solo la productividad y competitividad sino también establecer un vínculo entre la organización y su personal para así incentivar a su crecimiento personal y moral. Está demostrado que un personal que cuenta con las medidas de seguridad adecuadas, además con el apoyo de su organización y quienes la conforman, es un colaborador comprometido con sus labores y la empresa.

5.3 El Comportamiento en el clima laboral

“Es importante conocer que los comportamientos de los seres humanos prevalecen a lo largo del tiempo y entre 9 cada uno siempre presenta diferencias a pesar de tener características en común como la religión, cultura, credo, nacionalidad entre otros. Partiendo de la realidad que son las personas quienes definen los aspectos que conforman el clima organizacional relacionamos algunos que permitirá mejor conocimiento del tema” (García Villamizar, citado por Celis, 2014, p. 8-9).

A continuación, se detalla los nueve comportamientos que hacen referencia al clima laboral según García Villamar (2007):

Valores traducidos en toma de decisiones. – Hace referencia a los valores inculcados desde muy pequeños en nuestro hogar y los mismos se van fortaleciendo en la medida que pasan los años, estos principios son los que se llevan al mundo laboral y nos permiten convivir con nuestro entorno.

Actitudes. – Hace referencia al comportamiento de cada individuo y de cómo este puede desenvolverse de forma positiva o negativa dentro de un proyecto o actividad. Así mismo estas actitudes pueden fortalecer o deteriorar un grupo de trabajo, hasta alterar el clima organizacional.

Motivación. – Hace referencia a la voluntad que tienen las personas para incrementar un ideal y trabajar por cumplirlo, a su vez la motivación viene de la mano del reconocimiento por parte de un alterno, por lo cual la persona se esfuerza para que su trabajo sea reconocido.

Roles. – Son las funciones que se asignan al colaborador de acuerdo al área de desempeño, dependiendo de estas las personas deben adoptar comportamientos de acorde con el mismo.

La comunicación. – Es el mecanismo por el cual un individuo llega a expresarse, dentro de las organizaciones existen varios canales de comunicación, pero el individuo debe ser claro, preciso y respetuoso al momento de impartir cual tipo de información o solicitud.

La percepción. – Hace referencia al instinto de las personas, en captar o sentir el entorno en el que se desenvuelve. Cabe recalcar que cada individuo tiene una percepción distinta sobre un mismo tema.

El clima laboral hace referencia al entorno emocional de la organización, a su vez debemos recordar que cada colaborador tiene un sentir diferente a los demás, por lo cual el comportamiento dentro del clima organizacional abarca las actitudes, percepciones, comunicación, motivación y reconocimiento de las personas y su desenvolvimiento dentro de la empresa.

5.4 Medición del clima organizacional

Las empresas necesitan medir el clima laboral de forma periódica para tener en cuenta las oportunidades de mejora que pueden tener, que a su vez pueden llevarlos a un incremento anímico de su personal. Al medir el clima se puede conocer de primera mano las inquietudes y necesidades de los colaboradores, tanto de las condiciones emocionales como ergonómicas de la empresa. Cabe recalcar que los resultados que se obtengan no siempre abarcan a toda la organización, por lo cual se puede detectar el área en el cual se debe intervenir.

Conocer el clima laboral de la organización con exactitud conlleva a conocer la calidad de nuestra empresa, es importante tener una herramienta de recolección de datos la

cual se adapte a las necesidades de la empresa y a la motivación de los colaboradores, para así tener un resultado apegado a la realidad.

Es importante tener en cuenta que un personal motivado es mucho más eficiente que uno que no se siente a gusto dentro de la empresa, muchas veces los individuos no comparten la cultura que profesa la empresa, por cual el departamento de talento humano debe interferir de manera oportuna para conocer las inquietudes de este colaborador.

Con el traspaso de los años se ha demostrado que una empresa que se evalúa el clima organizacional tiene una gran diferencia en buen desempeño a una que no. La medición se la realiza por medio de herramientas como la encuesta ya que se prevé analizar y detectar factores específicos que estarán ligados directamente a alguna situación particular de la organización.

Se realiza únicamente énfasis en la encuesta ya que es la herramienta escogida para sustentar este proyecto de intervención en la empresa de servicios de belleza. Por lo general las encuestas apuntan de manera directa al área de intervención a la cual se quiere realizar un diagnóstico, dándonos resultados apegados a la realidad de la organización.

Finalmente, los datos que se obtengan de la encuesta proporcionan resultados de primera mano de los colaboradores del área de intervención; para a su vez esta información analizar y buscar posibles soluciones de intervención, ya que es importante, solventar el malestar emocional de los individuos que conforman el área.

6. El Comportamiento organizacional (CO)

El CO es el estudio de la conducta de las personas, ya sea de forma individual, grupal o estructural de una empresa, con el fin de analizar su comportamiento y brindar soluciones eficaces según las necesidades de la organización. Para Daley (2012) “El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización” (p. 14).

Además de contribuir a la eficacia y productividad, el CO nos permite comprender otros aspectos de los colaboradores que van más allá del desempeño. Se puede comprender que el comportamiento organizacional es “una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano” (Molina Sabando, Briones Véliz y Arteaga Coello, 2016, p. 3).

El comportamiento organizacional es importante dentro de la empresa porque abarca temas centrales como el comportamiento, motivación, estabilidad económica y emocional, percepción de los diferentes niveles de la empresa, actitud colaborativa, identificación con la empresa, etc. Todos estos factores y más hacen el núcleo de una organización y el buen uso de estos puede llegar a mantener una empresa a flote o no, ya que el principal talento que se debe cuidar es el capital humano.

Para Maldonado (2017) “el comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas” (p. 91).

6.1 Factores claves del comportamiento organizacional

Como se mencionó anteriormente, dentro del comportamiento organizacional “existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas; personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio” (Maldonado, 2017, p.91-92).

A continuación, se detallan las cuatro áreas mencionadas:

Personas. - Dentro de las organizaciones existen individuos o grupos de ellos, que son el factor primordial para el funcionamiento de cualquier empresa. Con el paso de los años y de la globalización se ha incrementado el nivel de riesgos y retos que un colaborador debe asumir.

Estructura. - Permite direccionar el cargo y las funciones de cada colaborador sin importar el nivel jerárquico. Hay que tener en cuenta que existen departamentos que

deben brindarse feedback constante y trabajar en equipo para así tomar decisiones asertivas para la organización.

Tecnología. – Toda organización que quiera que su empresa esté vigente en el mercado debe implementar tecnología de acorde a sus necesidades y al medio en el que se desenvuelva ya que influye en el trabajo de los colaboradores.

Entorno. - Hace referencia al medio en el que se desenvuelve la organización, es importante recordar que el entorno al ser un agente externo es cambiante y la empresa debe estar listo para asumir cualquier novedad que se presente.

6.2 Objetivos del comportamiento organizacional

El comportamiento idóneo de los colaboradores garantiza la integración de todos los miembros, grupos y estructuras de la empresa. En ocasiones, ellos se sienten temerosos al momento de escuchar sobre una herramienta que permite conocer el estado del clima de la empresa, por lo cual es importante garantizar al colaborador una retroalimentación adecuada, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora, tanta para el individuo como para la organización.

Toda empresa debe estar plenamente integrada para garantizar que su comportamiento organizacional genere un clima favorable en su productividad y en el logro de objetivos; para ello, la gerencia y su recurso humano deben haber desarrollado una cultura organizacional auténtica, en donde cada miembro está plenamente identificado con su rol, compromiso, poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades, destrezas a fin de garantizar desempeño y alcanzar los objetivos establecidos. (Maldonado, 2017, p. 96)

El principal beneficiario de una adecuada comprensión del comportamiento es la empresa. Por esa razón, existe la necesidad de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano'' (Maldonado, 2017, p. 98). A continuación, se detalla cada uno:

Describir. - Hace referencia al comportamiento, desenvolvimiento e interacción de los colaboradores dentro de la empresa, para que así los jefes de área sepan implementar un lenguaje adecuado y respetuoso con su equipo de trabajo.

Entender. – Se debe comprender el origen y los motivos del comportamiento dentro de la organización. En este punto existe la frustración por parte de los jefes directos ya que en varias ocasiones desconocen el *porqué* del comportamiento de cierto colaborador. Un jefe interesado ha aprendido a percibir e indagar y trata de solventar el malestar de su colaborador para no alterar la estabilidad de todo el equipo de trabajo.

Predecir. – Se debe tener como objetivo el futuro de los colaboradores, es importante conocer cómo se comportan y actúan los individuos para proyectar y cultivar futuras competencias alineadas a las de la empresa. Los jefes de área saben predecir la conducta de nuevos colaboradores por lo cual se debe evaluar en un periodo corto para así prevenir inconvenientes.

Controlar. – Comprender el comportamiento de los colaboradores facilita el control del personal y las actividades que realiza. Para mantener un mejor control se debe tener datos sólidos y veraces que sustenten el criterio del evaluador. El jefe de área será el responsable de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta las habilidades, productividad, comportamiento y la interacción del colaborador con su entorno laboral.

6.3 Niveles del comportamiento organizacional

Cuando realizamos el estudio del comportamiento, se debe considerar el impacto que tiene los tres niveles básicos: el individual, el grupal y el organizacional para la organización (Rodríguez, 2019, p. 4). A continuación, se detallan los niveles:

Micro comportamiento organizacional o dimensión individual. – Este nivel tiene objetivo primordial al ser humano que conforma la organización. Las conductas inculcadas a este individuo serán las mismas que reflejen dentro de la empresa, por lo cual es importante que la persona se involucre y adopte la cultura de la organización de la cual va a formar parte. La organización debe estar atenta al comportamiento de sus colaboradores y velar que su equipo cumpla las normas y procedimientos establecidos.

Cada individuo tiene distintas formas de captar las cosas como, por ejemplo:

Percepción. – Hace referencia a los sentimientos y emociones que cada individuo tiene dentro de su organización, estas pueden ser positivas o negativas dependiendo de su sentir, este factor puede influir en la productividad y clima de la empresa.

Actitud. – Hace referencia a la forma de expresarse de los individuos, actuando desde sus emociones y percepciones. Es un factor fundamental dentro de un equipo de trabajo, lo ideal es mantener una actitud positiva sobre algún factor que interfiera en sus labores ya sea con sus líderes o compañeros, pero también existe otra parte que es la actitud negativa que hace referencia a ciertos colaboradores que reflejan inconformidad o malestar por algún factor interno.

Aprendizaje. – Las organizaciones son una fuente de aprendizaje constante, en la cual un individuo que forma parte de ella puede captar la mayor información posible y adherirla a su crecimiento personal y profesional.

Emociones. – Cabe recalcar que las emociones dentro del campo organizacional son diversas ya que cada persona tiene muchas formas de sentir y percibir las situaciones, por lo cual cuando se habla de emociones dentro de las empresas se refiere a la conducta que va a tener cada persona y como esta puede influir de buena o mala manera dentro de la organización.

Atribuciones. - Hacen referencia a las funciones que tiene cada colaborador, a su vez el papel que ejerce cada colaborador dentro de la empresa. Existen colaboradores que ejercen las funciones que les designan sin necesidad que alguien lo supervise, esto lo convierte en una persona proactiva.

Meso comportamiento organizacional o dimensión grupal. – Este nivel está arraigado a las conceptualizaciones teóricas de la psicología, comunicación social y las ciencias políticas, por lo cual su enfoque es teórico y despunta al liderazgo efectivo y las dinámicas de grupos. La finalidad es el trabajo en equipo ya que todos deben tener un objetivo en común. Se debe tener en cuenta el desempeño de los colaboradores, el liderazgo efectivo y la productividad ya que son clave para el correcto funcionamiento de la empresa.

Macro comportamiento organizacional o dimensiones del sistema organizacional. – Hace referencia al grupo humano y al clima que se vive dentro de la organización. Por medio de este se logra concretar metas a través de objetivos planteados por la empresa

a través de procesos internos, estrategias de intervención y los recursos con los que cuentan. En este nivel la persona juega un papel muy importante ya que la empresa lo hace sentir como un ente vital e irremplazable, pero a su vez los líderes hacen saber los beneficios que la empresa presentan ante otras, con el fin que el colaborador se muestre más comprometido.

Dentro de las empresas el CO nos ayuda a predecir el comportamiento y conductas que pueden llegar a tener los colaboradores, por lo cual es importante conocer todos los factores que lo integran como por ejemplo el liderazgo, clima, comunicación y cultura organizacional. Otro factor que se debe tener en cuenta, es que dentro de las organizaciones existen diferentes generaciones y cada una de ellas tienen varias maneras de ver, sentir y percibir una situación, por lo cual se debe tener en cuenta cada una de ellas y su posible comportamiento.

7. Las Generaciones en las organizaciones

Las generaciones hacen referencia a la diferencia en las edades e hincapié a la evolución que ha existido entre épocas. Dentro de las organizaciones existen colaboradores de diferentes edades por ende varias formas de ver, sentir y percibir situaciones, por lo cual es importante saber mantener un equilibrio entre estas generaciones, haciéndolos seguir políticas planteadas para que sin importar la edad el objetivo sea el mismo.

En la actualidad las organizaciones presentan grandes desafíos en lo relativo a la constitución de su fuerza laboral, debido a la convergencia de múltiples generaciones conviviendo en el lugar de trabajo. El problema se complejiza pues cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, diferencias en su fecha de nacimiento, se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente. (Díaz, López y Roncallo, 2017, p. 6)

El término generación citado por Gilburg (2007) está referido a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Gilburg, citado por Chirinos, 2009, p. 6).

“La segmentación generacional es útil debido a que, a través del tiempo, diversos eventos y factores como la cultura, desarrollos tecnológicos, crisis económicas, revoluciones, escasez de productos, guerras, entre otros, marcan los patrones de comportamiento de los grupos generacionales” (Grupo ACIR, 2018, p. 2).

Dentro de este trabajo investigativo se abarcarán cuatro tipos de generaciones ya que son las que están dentro del rango del personal objeto de estudio, las cuales son: Baby boomer, X, Y, Z.

7.1 Generación baby boomer

Esta generación es la nacida entre 1946 y 1964, en la actualidad tienen entre 50 hasta 70 años y son un ente activo dentro de las organizaciones. Los baby boomer presentan características muy marcadas que los hacen un factor vital en la cotidianidad de las empresas, como: extremadamente cuidadosos, leales, comprometidos, atentos, prestos a ayudar, etc. En las empresas, hoy en día cuidan a este personal ya que lo consideran importante, cabe recalcar que esta generación sirve de ejemplo constante sobre los trabajadores nuevos, considerados como profesionales de calidad y guías dentro de la organización.

Para Díaz, López y Roncallo (2017) “esta generación se caracteriza por su dedicación y hasta adicción al trabajo. Empoderados y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida” (p. 8).

Su estilo dentro de las organizaciones por lo general es tradicionalista y conservador, dispuestos a colaborar y a *ponerse la camiseta de la empresa* en la que laboran. Sus fortalezas se basan en guiar al nuevo personal, generar resultados arraigados a las necesidades de la organización, motivar a sus compañeros y mantener vivo el trabajo en equipo, fomentando un buen clima organizacional. Esta generación es la pionera en proponer la igualdad de género y hacer valer sus derechos laborales.

Las desventajas de esta generación es que por su antigüedad en algunas organizaciones buscan el reconocimiento de todos sus compañeros, además se vuelven adictos al trabajo y lo ven como una prioridad por encima de sus necesidades como persona. Es importante que el jefe directo de este colaborador, sea consiente que por su edad está

dentro del personal vulnerable, por lo cual se debe mantener sus funciones y jornadas previamente establecidas, para así velar por su integridad y salud.

La generación baby boomer debido a la pandemia está siendo protegida por las organizaciones, el gobierno del Ecuador decretó que las personas pertenecientes a la tercera edad, embarazadas, enfermedades catastróficas y discapacitados estén con máxima protección, a fin de salvaguardar sus vidas.

Esta generación valora el tener un trabajo y sentirse activos dentro de las organizaciones, ya que consideran que son de gran utilidad y pueden tener un buen desempeño. De la mano de los baby boomer está la generación X, quienes vieron su crecimiento y desarrollo dentro de las organizaciones.

7.2 Generación X

Esta generación es la nacida entre 1965 y 1981, en la actualidad tienen entre 55 y 39 años. “Definido por la mayoría de los autores como aquellos nacidos entre 1965 y 1976 y/o 1977” (Roberts y Manolis, citado por Díaz, López y Roncallo, 2017, p. 9). La generación X es considerada como una conexión entre la *generación Y* y/o los *Baby boomers*, ya que poseen características similares en su comportamiento y forma de reacción frente a las necesidades de las organizaciones.

La generación X tiende a tener un buen sentido común y percibir necesidades tanto del personal como de la organización; uno de los puntos más importantes que presenta esta generación es que son de los primeros en formarse como profesionales y son quienes en algunos casos desempeñan cargos de liderazgo dentro de las organizaciones, en otros casos son subordinados y tienen la presión de los jefes directos y a su vez la presión del personal más joven de una empresa.

Las mujeres de esta generación se consolidaron como profesionales, dándole un giro a la historia, pero a su vez en esta época se encontraban en una gran problemática, que era la división entre su trabajo y su vida personal, situación que llevó a parte de las mujeres a decidir divorciarse.

Chirinos (2009) manifiesta que esta generación, “creció en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los padres.

Algunas de las ventajas de la generación X son: constante desarrollo laboral, cumplir los objetivos planteados, formar estrategias para mejorar algún ámbito de la empresa en la que laboren y sobre todo buscan la excelencia en su desempeño. Su principal objetivo es cumplir metas para sentirse realizados.

Las desventajas de esta generación es que sienten constante presión tanto por solventar necesidades de la empresa, cubrir las responsabilidades de su cargo y a su vez suplir las necesidades de su familia. Las características que más prevalecen en esta generación es que tienden a ser individualistas y ambiciosos dentro de las organizaciones.

La generación X vivió constantes cambios de la globalización, como la inducción de la tecnología, el apogeo de los medios de comunicación y la llegada del celular, por lo cual esta generación es dependiente de este artefacto. Estas dos generaciones vivieron la llegada y crecimiento de la tecnología tanto en las empresas como en los hogares.

7.3 Generación Y

“La generación Y o los Millennials son aquellos nacidos entre 1980 y 2004 y están entre sus entre los 16 a 40 años. Sin embargo, al igual que con el resto de las generaciones, las fechas exactas de inicio y fin de esta generación varían entre los diferentes autores” (Díaz, López y Roncallo, 2017, p. 9). Esta generación nació y creció junto al internet, necesitan la tecnología para solventar cualquier tipo de situación, ya sea personal o laboral.

Desde el punto de vista familiar (Baby boomer y generación X), esta generación es liberal y disfruta de los logros obtenidos por sus generaciones pasadas. Gracias a la tecnología tienen acceso directo a un mundo lleno de posibilidades y conocimientos, su manera de comunicarse es por redes sociales, ya que nacieron junto al Facebook, Instagram y twitter. Esta generación está altamente capacitada para ejercer cargos de liderazgo dentro de una empresa ya que su prioridad es alcanzar todas las metas que se proponen,

Las características positivas de la generación Y o millennials es que son emprendedores, buscan crear empleos y si es posible trabajar desde casa para así tener mayor confort, consideran que el horario de oficina es desgastante, prefieren ser sus propios jefes. Dentro de las organizaciones aportan ideas frescas y a la vanguardia,

que hacen que sus opiniones sean tomadas en cuenta, además esta generación tiene arraigado una cultura ambientalista, manteniendo esa línea en los proyectos que ejecute la organización en la que labora.

La Generación Y tiene un pensamiento y actuación diferente, es por esto que ha suscitado tanto interés entre las empresas e investigadores de la actualidad. Estos quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, pareciera que entran a competir por ser mejores que sus padres. (Díaz, López y Roncallo, 2017, p. 11)

Las desventajas de la generación Y o millennials es el desapego que poseen hacia las personas, trabajo o cosas; buscan su bienestar antes que cualquier cosa, por lo cual no tienen problema en dejar su puesto de trabajo por una mejor oportunidad, siempre en busca del crecimiento personal y profesional.

Esta generación innova con el paso de los años junto a su gran aliado que es la tecnología, de la mano crean propuestas vanguardistas para la organización en la que laboran, proporcionando eficacia y eficiencia, otra generación que se está integrando al mundo laboral es la generación Z o centennials la cual son capaces de resolver problemas desde diferentes canales de comunicación junto al internet que para ellos es una necesidad vital.

7.4 Generación Z

“Pese a que los académicos no coinciden con exactitud en las fechas que delimitan las cohortes de edad que la componen, suelen considerarse como integrantes de esta generación a los

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR
Identificar el estilo de Liderazgo que influye en la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.	Liderazgo	la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores.	Acompañamiento al colaborador Preocupación por su bienestar	Acompañamiento de la organización durante la cuarentena Los líderes mostraron preocupación por la situación de salud, psicológica y económica
Determinar la manera en que la escasa comunicación afecta al comportamiento de los colaboradores de la empresa en tiempo de crisis.	Comunicación	Consiste en un proceso que se inicia con un mensaje, que está influenciado por un contexto y es fundamental para evitar malos entendidos y lograr una adecuada interacción.	Comunicación interna Información adecuada	La comunicación de la empresa resuelve la duda de los colaboradores. La información proporcionada brinda conocimiento.
Evaluar la repercusión de la toma de decisiones en el comportamiento de los colaboradores en época de crisis.	Toma de decisiones	Proceso a través del cual se generan elecciones, esto por parte de actores organizacionales	Empatía hacia los colaboradores	Las decisiones tomadas durante la cuarentena por los líderes de la organización permitieron a los colaboradores sentirse seguros y protegidos

Proponer un protocolo de intervención que puedan utilizar las organizaciones para enfrentar una situación de emergencia sanitaria	Salud	Es un estado de completo bienestar físico, mental y social para ejercer con normalidad todas las funciones.	Riesgos Medidas de bioseguridad Suministros	Medidas para el cuidado de la salud
--	-------	---	---	-------------------------------------

nacidos entre 1994 y 2009'' (Ortega y Vilanova, 2016, p. 5). La generación Z o centennials considerados como los hijos de la tecnología, crecieron con el internet y los dispositivos tecnológicos, la mejor manera que tienen para expresarse es a través de las redes sociales.

Llegaron ya con un Smartphone bajo el brazo y este es una parte indispensable de su día a día. Esto hace que estén siempre conectados y también cambia lo que esperan de las marcas. Las experiencias en tiempo real no es algo deseable para ellos sino más bien el mínimo que las marcas deberían cumplir. (Grupo ACIR, 2018, p. 37)

Se considerada una generación en construcción, debido a su edad y formación académica, algunos se encuentran terminando el bachillerato, cursando o culminando una carrera universitaria. Esta generación se está integrando al mundo laboral, en condiciones consideradas por ellos *precaria*.

Esta generación está creciendo viendo el ejemplo de su generación cercana (Y), los cuales están académicamente preparados para asumir cargos de importancia en una organización, pero no son tomados en cuenta por varios factores, ya se económica, por intereses personales, edad, circunstancias políticas, etc. Los factores antes mencionados llevan a los centennials a cuestionarse si *vale la pena tanto agotamiento físico y mental en la actualidad*, ya que como se mencionó anteriormente ellos buscan las vías más rápidas para obtener un propósito.

Algunas de las ventajas de la generación Z es que buscan soluciones rápidas y oportunas, son recursivos en varios ámbitos que tengan que ver con la tecnología. Dentro del campo organizacional se están integrando de manera paulatina con enfoque vanguardista, innovador y ecológico. Su principal objetivo es sistematizar procesos largos y llevarlos a una nueva metodología alineada a la globalización. Cabe recalcar que una de las características de esta generación es que se los puede denominar *multitareas*, ya que para ellos realizar varias actividades a la vez no es un problema.

Esta generación también presenta desventajas, tanto en su entorno social como en el laboral, ya que tienden a ser introvertidos y la mejor forma que tienen para comunicarse es a través de las redes sociales, por lo cual les cuesta desenvolverse con el exterior. Dentro de las organizaciones los centennials muestran características que van acorde con su filosofía de vida, como es la flexibilidad en los horarios de trabajo o home office, además tienden a ser individualistas y centralizarse en sus actividades prescindiendo de un equipo de trabajo.

Teniendo claro cuáles son las diferentes generaciones que se encuentran laborando dentro de la organización objeto de estudio, es importante acotar que todo este personal está expuesto a sufrir algún tipo de riesgo laboral, ya que los accidentes laborales pueden ocurrir sin previo aviso.

8. Los Riesgos laborales

Se denomina riesgo laboral a cualquier tipo de peligro que exista dentro del ámbito laboral, que pueda atentar contra la salud física o psicológica de algún colaborador. Para que sea considerado como un riesgo el individuo debe estar dentro de las instalaciones de la empresa o cumpliendo su jornada laboral.

Por su parte Tarradellas (2007) dice que, la ley de prevención de riesgos laborales nos habla, ya en su exposición de motivos, de la protección del trabajador frente a los riesgos laborales exige una actuación de la empresa que no sólo se reduce al cumplimiento formal de un conjunto de deberes y obligaciones sino, además, a la implantación de una auténtica cultura de la

prevención basada, entre otros principios, en la información y la formación de los trabajadores dirigidas a un mejor conocimiento de los riesgos derivados del trabajo y la forma de prevenirlos y evitarlos. (p. 3)

Las empresas en la actualidad deben invertir en planes de prevención de riesgos laborales ya que ningún colaborador está exento de sufrir algún tipo de calamidad. Una buena forma de evitar estos contratiempos es que la organización instruya a su personal en posibles escenarios que puedan ocurrir dentro de la empresa según su retail, manteniendo los manuales de prevención actualizados y brindándole a su equipo los suministros necesarios.

La amenaza potencial a la salud del trabajador dentro de las organizaciones para Solórzano (2014), ‘‘proviene de una desarmonía entre el trabajador, la actividad y las condiciones inmediatas de trabajo que pueden materializarse y actualizarse en daños ocupacionales’’ (p. 2).

Los accidentes laborales pueden ocurrir de forma inesperada, sin importar la edad o condición, por lo cual para Moreno (2011) el concepto de riesgo laboral para la salud aparece con el reconocimiento, implícito o explícito, del derecho a la integridad física y a la salud, algo que puede presentarse a cualquier edad; la aparición y desarrollo de los gremios y la preocupación por el buen hacer y la experiencia adquirida por los trabajadores. (p. 3)

8.1 Importancia de la prevención de los riesgos laborales

Es importante conocer y prevenir los riesgos laborales, puesto que, elaborando un plan de prevención ayudamos a eliminar accidentes profesionales. Algunas de las ventajas del plan de prevención es crear una atmósfera segura para la realización de las actividades, disminuye las sanciones, incita y motiva al personal a sentirse protegido; todos estos factores hacen sentir seguros a los colaboradores, haciendo que ellos sean productivos y esto beneficie a la empresa.

Para Solórzano (2014) ‘‘los riesgos pueden ser: biológicos, químicos, físicos, psicosociales, ergonómicos’’ (p. 2). Basándonos en las necesidades de los trabajadores de la empresa, y de los potenciales riesgos, se establecerá un manual de prevención de riesgos laborales consistente y acorde a las características de la organización.

8.2 Factores de riesgos laborales

Los factores que pueden intervenir dentro de una empresa para que ocurra un accidente laboral son varios, por lo cual Badia (1985) lo define en seis factores de riesgo. A continuación, se detalla cada uno:

Riesgos del ambiente o microclima de trabajo. – Este factor hace referencia al espacio físico en el que se encuentra laborando un individuo, como: suciedad, iluminaria, bulla, ventilación, filtración de agua, excesivo calor, etc. Los factores antes mencionados influyen sin afectar a la productividad del colaborador.

Riesgos contaminantes. – Estas condiciones salen de las manos de los empleadores ya que son factores naturales como: condiciones biológicas, físicas o químicas. Estos factores pueden influir de diversas maneras a un colaborador dependiendo de sus condiciones de salud.

Dentro de este factor podemos encontrar diversas causas biológicas que afectan a la salud de un individuo, como los virus, en la actualidad el mundo vive una de las crisis más importantes de los últimos tiempos, que no solo afecta a Ecuador sino también al mundo entero, hacemos referencia al virus covid-19. Para Solórzano (2014) los virus son “las formas de vida más simples que están constituidas únicamente por material genético: ADN (Ácido desoxirribonucleico) o ARN (Ácido ribonucleico) y una cápside o cubierta proteica. Son parásitos obligados, es decir, precisan de un huésped para poder reproducirse” (p. 25).

Factores de inseguridad. – Hace referencia a la ausencia de condiciones idóneas que garanticen la seguridad y estabilidad del trabajador, es obligación de los empleadores facilitar los equipos de protección necesarias para salvaguardar su vida. Teniendo en cuenta que la principal área de riesgo es el lugar en el cual el colaborador desempeña sus funciones, por lo cual es importante mantener las áreas correctamente señalizadas para que los individuos puedan prevenir algún tipo de riesgo que atente contra su salud física y emocional.

Sobrecarga muscular. - Este factor afecta directamente al estado físico de un individuo, esto se debe al sobre esfuerzo que esté realizando un trabajador dentro de sus actividades, por lo cual el primer síntoma que presenta es la fatiga.

Sobrecarga mental. – Este factor afecta a un individuo de forma psicológica, directamente al sistema nervioso, los principales síntomas visibles son en su comportamiento, por ejemplo, reflejan: agresividad, ansiedad o depresión, debido a alguna alteración en su área de trabajo.

Inestabilidad laboral. – Este factor genera inestabilidad emocional en los colaboradores, ya que la incertidumbre afecta a la productividad del trabajador y a su estado de ánimo dentro de la organización.

Otros riesgos. – Hace referencia a la manera colectiva en la que un factor afecta de manera directa o indirecta a un grupo de colaboradores. Basándose en los niveles de *contaminación ambiental* los cuales pueden interferir de varias maneras, por ejemplo: influye en la producción de una organización, contaminación ambiental, deterioro de productos.

Todos los riesgos laborales influyen en la estabilidad de los colaboradores dentro de sus funciones cotidianas. Actualmente, el virus covid-19 ha interferido con las actividades diarias de las organizaciones a nivel mundial, desestabilizando a los colaboradores en varios niveles: salud física, psicológica y social. Dentro de las organizaciones, hay serias confusiones sobre cómo tratar el tema de la enfermedad entre sus colaboradores, la mayor duda es establecer si este virus es o no un riesgo laboral.

8.3 El Covid-19 como enfermedad laboral

El coronavirus es una enfermedad viral, la cual afecta de primera mano al sistema respiratorio. Es un virus de escala mundial por lo cual la Organización Mundial de la Salud (OMS lo decretó como una pandemia. A lo largo de los meses el virus ha ido mutando, causando diversas sintomatologías, por lo cual el gobierno nacional a mediados del mes de marzo decreto cuarentena nacional. Esta decisión afectó a gran cantidad de organizaciones. Las pequeñas, medianas y grandes empresas tuvieron que parar sus producciones, causando una importante afectación económica en todo el país.

Debido al alto riesgo que implica para la salud física y psicológica el virus covid-19, ha provocado diferentes reacciones en las personas, las cuales han afectado el desarrollo de las actividades diarias, ya sean estas personales y/o profesionales. Los

colaboradores esperaban que este virus sea considerado una enfermedad laboral, por ser tan invasivo y generar incapacidad de algunas semanas.

Según el Diario El Comercio (2020) el 29 de abril, “la resolución 022 del Ministerio de Trabajo, determinó que el covid-19 no constituye un accidente de trabajo ni una enfermedad profesional” (p. 1) esta resolución provocó inconformidad por parte de los trabajadores, puesto que consideran que esta es una enfermedad que afecta a la salud y deja importantes secuelas emocionales al individuo y su familia.

Después de la inconformidad demostrada por la ciudadanía, el Ministerio de salud pública del Ecuador emitió una nueva resolución que según el Diario El Comercio (2020) establece que:

El virus no será considerado accidente laboral ni enfermedad profesional salvo en los casos en los que se pueda comprobar de forma científica o por métodos adecuados a las condiciones y a las prácticas nacionales, un vínculo directo entre la exposición a agentes biológicos que resulten de las actividades laborales contraídas por el trabajador. (p. 1)

Esta resolución decretada por el ministerio de salud pública cubre específicamente a los colaboradores que puedan tener algún tipo de contacto con el virus, por ejemplo: los médicos, personal de limpieza, trabajadores de supermercados y farmacias. Al resto de personas que trabajen en relación de dependencia con una organización, el proceso es distinto, el cual consta de varios pasos:

1. El colaborador debe acercarse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para ser evaluado.
2. El IESS mediante una evaluación de sus especialistas determinará si el colaborador presenta coronavirus o no.
3. Se debe verificar que la enfermedad haya sido contraída dentro de la jornada laboral, teniendo en cuenta si el individuo ha tenido contacto con el exterior, falta de protección o sintomatologías de algún compañero.
4. Dependiendo de la decisión tomada, el IESS concede 14 días de reposo subsidiados.

Al resto de colaboradores que trabajen de forma dependiente en una organización el Ministerio de trabajo brindó estatutos que protegen la permanencia y estabilidad en las empresas para que no sean desvinculados de su organización. Cabe recalcar que a lo largo de la pandemia muchas organizaciones no han acatados los decretos establecidos por el Ministerio de trabajo, ya que han desvinculado a la mayoría de su personal de forma abrupta, sin dar mayor información.

En la empresa objeto de estudio se vivió una situación similar a la que existió en todo el país; se desvinculó al personal antiguo y a los colaboradores de reciente contratación. Esta medida ocasionó inestabilidad e incertidumbre en toda la organización, afectando el clima laboral.

8.4 Las organizaciones y la crisis COVID-19

Ecuador se ha visto afectado por el virus a gran escala, debido al gran número de contagios en distintas ciudades que conforman el país. Guayaquil es una de las ciudades con mayor número de contagios y muertes debido al covid-19, por lo cual las organizaciones han sufrido un gran impacto en su estabilidad en el mercado y también en el sector económico.

Para Martínez (2020), la pandemia del covid-19 es la última crisis de la historia y ha afectado a la economía y el entorno organizacional de las empresas. Para enfrentarla, se debe estar consciente que es una nueva realidad con retos y una gran oportunidad de demostrar el liderazgo para influir en el comportamiento de la organización, lo que nos llevará a definir nuevas estrategias de liderar al equipo. (p. 1)

Debido a la crisis muchos de los canales que las organizaciones tenían para comunicarse con su personal han ido variando, ya que dentro de las organizaciones no estaban preparados para una crisis de talla mundial, como la que se está viviendo actualmente. Por lo cual, la mayoría de las empresas han optado por los canales que ofrece la tecnología, esto hace referencia a las diversas plataformas virtuales que estuvieron en auge durante la cuarentena que sufrió el país.

Los líderes de las organizaciones durante este periodo fueron quienes se vieron más afectados, ya que tenían que tomar decisiones a corto o largo plazo, para tratar de

solventar la falta de ingresos que estaban viviendo. Esto afectó inicialmente a los sectores que no eran de primera necesidad ya que no podían generar ingresos.

A lo largo de la cuarentena, los individuos que trabajan en relación de dependencia con alguna empresa sintieron muchas emociones que afectaron a su sistema nervioso, ya que la incertidumbre que provocó lo desconocido o la falta de información, hizo que las personas tuvieran una alteración en su salud. Dentro de la empresa objeto de estudio uno de los factores que afectó al personal fue la *falta de información* por parte de la gerencia de la empresa.

Por lo general, las organizaciones buscan mantener un buen clima laboral con sus colaboradores para que así tener un personal comprometido, pero algunas organizaciones optaron por el silencio, dejando al personal con un sin número de preguntas sin responder.

Para que las organizaciones lleguen a tener un equilibrio después de la crisis que vivieron, es necesario plantearse nuevas estrategias que contemplen factores de bioseguridad, sobre todo para salvaguardar la vida e integridad de sus colaboradores. En este punto es importante tomar decisiones que dejen un precedente sobre un antes y después del coronavirus.

Se deben establecer mecanismos de seguimiento continuo de las acciones tomadas para superar la crisis y sostener las decisiones. También debe haber un manejo adecuado de la delegación para lograr la coordinación del trabajo, procurando el trabajo en equipo para aportar ideas que permitan superar los obstáculos que se presentaron dentro de la organización y en gran parte del personal. (Martínez, 2020, p. 1)

Sin duda el coronavirus formará parte de la historia de las organizaciones, dejando un antes y después de la crisis a nivel mundial. Es importante que las empresas y los líderes que la conforman tengan como base primordial la estabilidad y cuidado del factor humano, considerando que es posible lograr buenos resultados a partir de las múltiples enseñanzas que deja el covid-19 en la humanidad.

Este tipo de situaciones ha exigido a las organizaciones la innovación, siendo la tecnología una parte fundamental de los procesos de la empresa, esta ha permitido seguir avanzando, aunque con ciertas limitaciones. El desarrollo de competencias y

habilidades, la creación de nuevos canales de comunicación, el liderazgo y la tomar decisiones se han convertido en piezas claves para la permanencia de las organizaciones en tiempo de crisis. Las empresas han logrado potenciar su nivel organizacional, volviéndose cada vez más competitivas en el mercado que se desenvuelven, con la incorporación de nuevas líneas de negocios y nuevas formas de servicio.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de titulación hace referencia al comportamiento de los colaboradores que laboran en una empresa del sector de la belleza, la cual debido a la crisis por el covid-19 presentó diversas situaciones que afectaron directamente a su personal. De acuerdo con el trabajo realizado, el enfoque es mixto, porque se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas.

En el enfoque cuantitativo se trabajó mediante una encuesta aplicada a una muestra de colaboradores del área de ventas, en la cual se obtuvo datos estadísticos. La encuesta utiliza preguntas de alternativas que hacen referencia a: *de acuerdo, parcialmente de acuerdo y en desacuerdo*. También se realizaron dos entrevistas, las cuales permitieron profundizar en el tema, a través de conocer el punto de vista de dos colaboradoras que ejercen el cargo de jefe de área dentro de la empresa.

El método usado para realizar este proyecto fue *descriptivo*, ya que la finalidad de este trabajo de investigación es caracterizar el comportamiento organizacional de los colaboradores que laboran en la organización objeto de estudio durante la crisis y en la actualidad, considerando todos los colaboradores: los que se acogieron al teletrabajo y los que han podido regresar a laborar.

El objetivo de inducir una metodología descriptiva es detallar propiedades y características específicas de los colaboradores, tanto de la gerencia como del personal del área de ventas de la ciudad de Guayaquil, con el fin de describir las variables del trabajo de investigación.

Las variables usadas para el desarrollo de este trabajo investigativo fueron: liderazgo, comunicación interna, toma de decisiones, clima laboral, cultura organizacional y riesgos laborales. Estas variables fueron definidas conceptual y operacionalmente y permitieron el diagnóstico de la situación que está atravesando actualmente la organización objeto de estudio.

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR
Identificar el estilo de Liderazgo que influye en la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.	Liderazgo	la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores.	Acompañamiento al colaborador Preocupación por su bienestar	Acompañamiento de la organización durante la cuarentena Los líderes mostraron preocupación por la situación de salud, psicológica y económica
Determinar la manera en que la escasa comunicación afecta al comportamiento de los colaboradores de la empresa en tiempo de crisis.	Comunicación	Consiste en un proceso que se inicia con un mensaje, que está influenciado por un contexto y es fundamental para evitar malos entendidos y lograr una adecuada interacción.	Comunicación interna Información adecuada	La comunicación de la empresa resuelve la duda de los colaboradores. La información proporcionada brinda conocimiento.
Evaluar la repercusión de la toma de decisiones en el comportamiento de los colaboradores en época de crisis.	Toma de decisiones	Proceso a través del cual se generan elecciones, esto por parte de actores organizacionales	Empatía hacia los colaboradores	Las decisiones tomadas durante la cuarentena por los líderes de la organización permitieron a los colaboradores sentirse seguros y protegidos

Proponer un protocolo de intervención que puedan utilizar las organizaciones para enfrentar una situación de emergencia sanitaria	Salud	Es un estado de completo bienestar físico, mental y social para ejercer con normalidad todas las funciones.	Riesgos Medidas de bioseguridad Suministros	Medidas para el cuidado de la salud
--	-------	---	---	-------------------------------------

Para establecer la población se tomó en cuenta a todo el personal que labora en el área de ventas, a partir del cual se obtuvo una muestra representativa de 91 colaboradores. Siendo el mayor grupo de colaboradores de género femenino, como se establece en la cultura organizacional de la empresa con el lema *la fuerza femenina*, con lo cual se pretende empoderar a la mujer en el ámbito laboral.

El tipo de muestreo es probabilístico, con este tipo se pretende recolectar información desde una descripción, utilizando herramientas como la encuesta y la entrevista. La muestra es aleatoria, donde todos los colaboradores tenían la misma oportunidad de ser elegidos, se obtuvo una muestra de 91 personas, a las cuales se les aplicó una encuesta a través del Google Drive.

El objetivo general de este trabajo de investigación es:

Caracterizar el comportamiento organizacional de los colaboradores de una empresa de servicios de belleza en la época de crisis del covid-19, a través del trabajo bibliográfico y de campo.

Los objetivos específicos que se plantearon para la intervención a la organización fueron:

1. Identificar el estilo de Liderazgo que influye en la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.

2. Determinar la manera en que la escasa comunicación afecta al comportamiento de los colaboradores de la empresa en tiempo de crisis.
3. Evaluar la repercusión de la toma de decisiones en el comportamiento de los colaboradores en época de crisis.
4. Proponer un protocolo de intervención que puedan utilizar las organizaciones para enfrentar una situación de emergencia sanitaria

En base al planteamiento del problema y al marco teórico, se plantea la siguiente hipótesis:

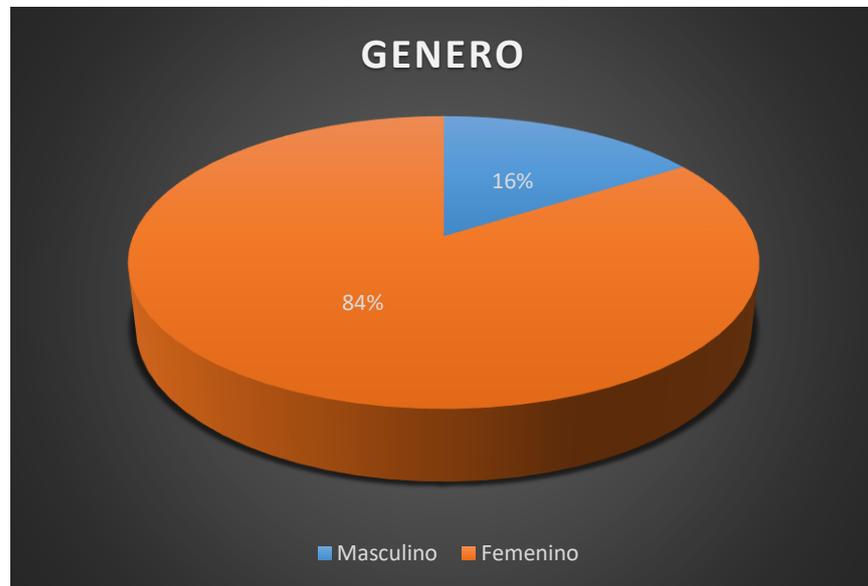
Las decisiones tomadas por los líderes de la organización objeto de estudio durante la crisis del Covid-19 afectaron el comportamiento de los colaboradores, generando preocupación, nerviosismo y temor.

ANÁLISIS DE DATOS

En el presente trabajo de titulación, se realiza el análisis de la triangulación de datos, considerando la información obtenida a partir de la aplicación de herramientas de recolección de datos: entrevistas realizadas a dos colaboradoras que ejercen actualmente cargos de jefatura en la organización objeto de estudio y la encuesta realizada a una muestra de 91 colaboradores seleccionados aleatoriamente que pertenecen al departamento de ventas de la ciudad de Guayaquil.

Análisis de la encuesta y la entrevista

Grafico 1.



Fuente: Colabores de la organización

Elaborado por: Lissette Granda S.

Dentro de la ciudad de Guayaquil, de acuerdo a la encuesta realizada un 84% de sus colaboradores son mujeres y un 16% son varones. El retail de la empresa objeto de estudio, es la comercialización de insumos de belleza por lo cual la mayoría de su personal es de género femenino, tal como se confirmó con la encuesta realizada.

El promedio de edades dentro de las sucursales es diverso, ya que existen varios tipos de generaciones, como la baby boomer, generación X, Y, Z; lo cual convierte a las

tiendas en un espacio con multiples personalidades , formas de pensar y de solventar cualquier tipo de necesidades.

Según las entrevistas realizadas al personal que ocupa cargos de jefatura dentro de la empresa, manifestaron que la variedad de generaciones entre el personal no ha sido una dificultad, ya que han sabido llevar un correcto orden dentro de las tiendas, cabe recalcar que si han ocurrido *desacuerdos* internos pero cada jefa de tienda lo ha sabido solventar sin mayores inconvenientes.

Grafico 2.



Fuente: Colabores de la organización

Elaborado por: Lissette Granda S.

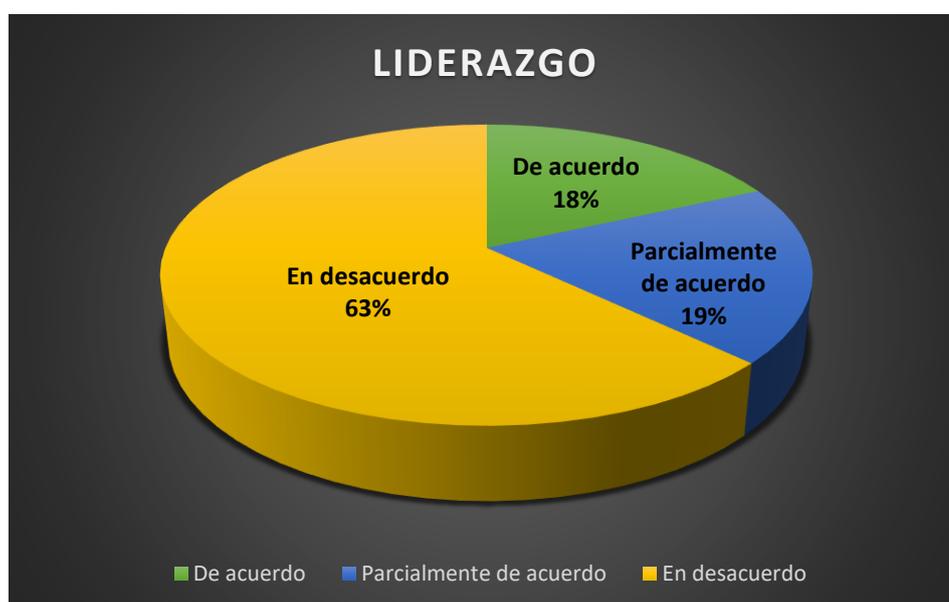
Según la encuesta realizada, el estado emocional de los colaboradores de la organización, arrojó los siguientes resultados; el 76% del personal se vio afectado sintiendo preopuacion por cuarentena vivida en el país. Un 11% manifiesta que lo tomó con tranquilidad, un 8% sintió nervios al conocer la situacion y un 5% se sorprendió por la forma de propagación del virus.

La jefa de tienda de una de las sucursales manifestó que ella tuvo contacto directo con su personal, queriendo conocer tanto el estado emocional, como de salud, ya que uno de sus colaboradores pertenece al sector vulnerable. A su vez, la encargada del área de talento humano manifestó que junto a la doctora ocupacional de la empresa enviaron

un formulario a los colaboradores por medios electrónicos para conocer el estado de salud de todos y generar un reporte que permita el control y seguimiento.

Dentro de la encuesta realizada se abarcó el *estado emocional del personal y cómo influyó en la desempeño de actividades dentro de las sucursales*, dando como resultado que el 39.4% estaba parcialmente de acuerdo, el 36.2% en desacuerdo y el 24.5% de acuerdo. Con estos datos podemos inferir que el personal objeto de estudio supo manejar sus emociones frente a la pandemia covid-19.

Grafico 3.



Fuente: Colabores de la organización

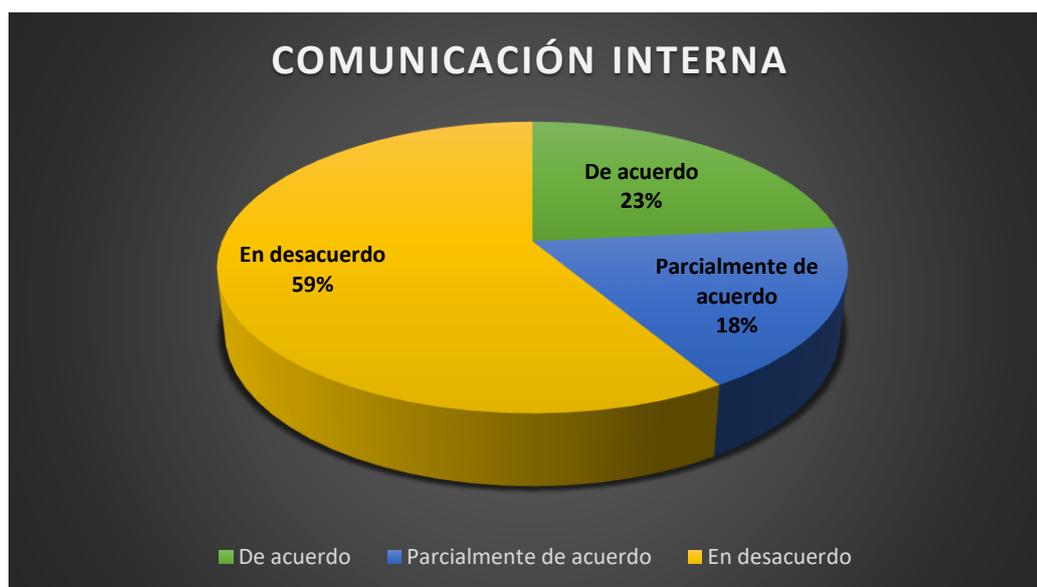
Elaborado por: Lissette Granda S.

Según la encuesta realizada, los colaboradores de la empresa objeto de estudio, *respecto al acompañamiento de su organización durante la cuarentena*, indicaron que se sintieron poco acompañados, tal como se evidencia en el resultado: 63% de los colaboradores manifestaron que no sintieron ese apoyo por parte de su organización, un 19% estuvo parcialmente de acuerdo y un 18% de acuerdo.

Con relación a las entrevistas realizadas, la primera entrevistada (jefa de tienda), manifestó que la propietaria de la empresa es una líder cuyas decisiones contienen *mucha seguridad*, y que, junto con el personal de gerencia, hicieron un gran esfuerzo

para solventar las necesidades de su equipo de trabajo. Por otro lado, la segunda entrevistada (encargada del área de recursos humanos), manifestó que para la propietaria de la empresa *mantener la fe*, fue la clave para afrontar la crisis, ya que ella entendía claramente la responsabilidad de sus colaboradores con sus familias.

Grafico 4.



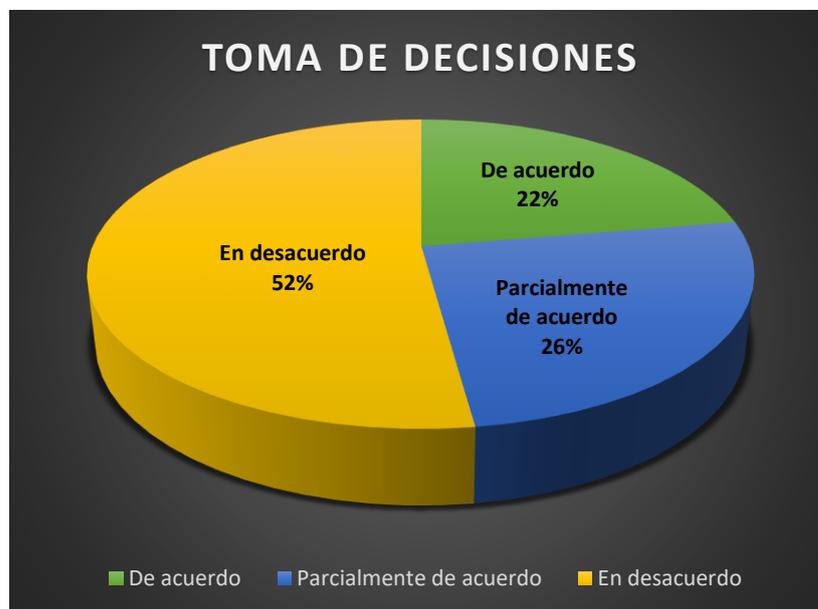
**Fuente: Colabores de la organización
Elaborado por: Lissette Granda S.**

En la encuesta se realizaron preguntas sobre la *existencia de una comunicación adecuada por parte de la empresa para resolver las dudas de los colaboradores*, los resultados obtenidos fueron que un 59% del personal estuvo en desacuerdo, el 23% de acuerdo y un 18% parcialmente de acuerdo, lo cual deja por sentado que el personal de la empresa objeto de estudio no sintió que la organización comunicara novedades acerca del salario, normas de bioseguridad e información sobre las situación de la pandemia en la ciudad.

En cambio, en la entrevista realizada, la jefa de tienda manifestó que la organización hizo lo posible por mantenerse comunicado con su personal por medio de un grupo de WhatsApp para que el departamento de RRHH y la doctora ocupacional de la empresa, estuvieran en contacto y pudieran hacer seguimiento a los colaboradores respecto a sus necesidades. También indicó que además, el virus afectó a todos los líderes a nivel

mundial, desestabilizó a la mayoría de organizaciones, lo que impidió a la gerencia solventar la crisis económica de sus colaboradores.

Grafico 5.



**Fuente: Colabores de la organización
Elaborado por: Lissette Granda S.**

En la encuesta una de las variables que se tomó en cuenta fue la *toma de decisiones*, ya que fue un factor fundamental al inicio de la pandemia, debido a que los líderes de las organizaciones debían actuar de manera rápida, para mantener las empresas en funcionamiento. Dentro de los reactivos se le preguntó al personal *si las decisiones tomadas durante la cuarentena por los líderes de la organización permitieron a los colaboradores sentirse seguros y protegidos*, dando como resultado un 52% en desacuerdo, el 26% parcialmente de acuerdo y un 22% de acuerdo, por lo cual se obtuvo un índice elevado de los colaboradores que no están de acuerdo con las medidas que la empresa tomó durante la cuarentena.

Dentro de esta variable se quiso saber si la desvinculación de una parte del personal afectó al estado emocional del resto de los colaboradores que aún están laborando en la organización, teniendo un 55.3% de acuerdo, el 25.5% parcialmente de acuerdo y el 19.1% en desacuerdo, esto se debe a que el personal que aún se encuentra laborando siente incertidumbre al no saber qué decisión tomará la organización respecto a sus

puestos de trabajo y se sienten emocionalmente afectados por la situación de desempleo sus compañeros.

En la entrevista realizada a la jefa de tienda se le preguntó sobre esta variable porque ha afectado particularmente al personal del área de ventas, manifestando que ella dentro de su tienda trata de solventar las necesidades de su personal, apoyándolos para que se sientan en un ambiente cómodo con un buen clima laboral. Por otro lado, la encargada del departamento de recursos humanos expresó que la empresa ha tratado de seguir todos los lineamientos posibles y que como toda organización debe tomar decisiones que no pueden ser las correctas pero que les dejó enseñanzas.

Grafico 6.



**Fuente: Colabores de la organización
Elaborado por: Lissette Granda S.**

Para la variable *riesgos laborales* se tomaron en cuenta varios aspectos de bioseguridad que podrían alterar la salud física y emocional de los colaboradores. Dentro de la encuesta se le preguntó a los colaboradores *si las medidas de bioseguridad tomadas por la organización demostraron preocupación por la salud de ellos*, dando como resultado que un 42% está en desacuerdo con las medidas que la empresa objeto de estudio toma a raíz de la cuarentena, un 31% de acuerdo con las medidas adoptadas

por la empresa y un 27% estuvo parcialmente de acuerdo, llegando a la conclusión que los colaboradores tienen opiniones divididas en este aspectos ya que los porcentajes obtenidos muestran poca diferencia entre ellos.

Realizando una comparativa con las entrevistas, la jefa de tienda indica que inicio del reintegro a sus laborales no se les realizó prueba de covid-19 para descartar si el personal podía o no estar contagiado, también que la organización semanalmente envía mascarillas y alcohol para evitar el contagio dentro del área de trabajo de su personal, y que la doctora ocupacional semanalmente envía un formulario para conocer alguna sintomatología que pueda presentar el personal. Por su lado, la encargada del área de RRHH comentó que junto al Jefe de seguridad laboral se han creado e implementado protocolos que vayan acorde con el retail de la empresa y a su vez han tratado de estar en contacto vía telefónica con los colaboradores para conocer su estado de salud.

Análisis de la entrevista

PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2
	JEFE DE TIENDA	RECURSOS HUMANOS
1. Importancia de la comunicación interna	Debe ser prioridad para la gerencia, para que exista flujo de información.	El propósito es lograr una comunicación efectiva.
2. Manejo de la comunicación durante y post crisis covid-19	Comunicación vía plataformas digitales con su personal a cargo.	Comunicación clara y precisa.
3. Comportamiento de la organización con su personal durante la crisis covid-19	La gerencia de la organización, delegó al área de RRHH la comunicación con el personal para solventar dudas.	Existieron desfases pero se trató de solventar las necesidades de los colaboradores.
4. Importancia que tiene para los jefes de cada área tener un buen clima laboral	Compresión y empatía hacia su grupo de trabajo.	Contacto directo con los colaboradores, mediante correo electrónico y llamadas telefónicas, para conocer su estado de salud.

5. Proceso de la organización hacia su personal, con relación al cuidado de la salud	Suministro de equipos de bioseguridad.	Elaboración de afiches con información sobre cuidado y prevención para la salud de los colaboradores y clientes.
6. Seguimiento para conocer el estado emocional y solventar dudas de los colaboradores sobre la emergencia.	Seguimiento exclusivo del estado de salud mediante WhatsApp.	La organización tuvo la intención de conocer el estado emocional pero le dio prioridad al factor económico.
7. Percepción del comportamiento del personal reintegrado a sus laborales	Tranquilos y seguros pese a la rotación del personal.	Los colaboradores sintieron alivio al retomar sus actividades laborales, para volver a generar ingresos.
8. Características del liderazgo utilizado en la organización para afrontar la situación	Líder fuerte.	El líder no perdió la fe y se sintió responsable.

Mediante las entrevistas realizadas se puede evidenciar las diferentes opiniones entre cargos de jefatura, por su parte la jefa de tienda tiende a comprender y apoyar a la organización en las decisiones que se tomaron durante la crisis; por su parte, la encargada del área de RRHH, mostro una perspectiva más amplia, en la cual manifestó que la organización ha tenido desfases pero que al final todos estos inconvenientes les servirían para dejar un precedente y aprender de ellos.

Realizando el análisis correspondiente de los datos, tanto de la encuesta a los colaboradores del piso de ventas de la ciudad de Guayaquil, como a las entrevistadas, se puede evidenciar la ausencia de congruencia entre las opiniones, esto nos lleva a una interrogante, ¿Quién tiene la razón?; es entendible que las áreas administrativas traten de salvaguardar la integridad de la organización, pero la parte operaria no tuvo reparo en mostrar su inconformidad con la gestión de la organización durante la crisis covid-19.

PROPUESTA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

PROTOCOLO DE RETORNO A LAS ACTIVIDADES LABORALES

Elaborado por: Lissette Granda Severino.

Fecha: Guayaquil, 06/08/2020

Antecedentes

En la ciudad de Wuhan, China en diciembre de 2019 se detectaron los primeros brotes epidemiológicos de una enfermedad parecida a la neumonía, la cual con el pasar de los días se la denominó covid-19, que afecta al sistema respiratorio con síntoma como la pérdida del olfato, fiebre, dolores musculares, entre otros; con el paso del tiempo el virus ha ido mutando teniendo otras características.

El 29 de febrero en Ecuador se detectó el primer caso de covid-19, proveniente de un vuelo España-Ecuador, debido a la propagación rápida del virus, el 11 de marzo de 2020 el Ministerio de Salud Pública de Ecuador declaró el estado de emergencia sanitaria para todo el país. En la empresa objeto de estudio debido al decreto establecido por el gobierno nacional, el 17 de marzo de 2020 se suspenden las actividades laborales. Los jefes de cada área fueron los encargados de notificar a su equipo de trabajo la suspensión de la jornada laboral, acogiéndose al decreto Presidencial.

Objetivo

Implementar medidas de seguridad para salvaguardar la vida e integridad del personal, la salud de los colaboradores, clientes y demás involucrados; a través de la información pertinente.

Objetivo específico

- Facilitar información a los colaboradores sobre medidas de bioseguridad y control para salvaguardar sus vidas.
- Generar un procedimiento que logre la actuación rápida y oportuna de los colaboradores frente a situaciones de peligro.
- Fomentar en los colaboradores y clientes, acciones que permitan reintegrarse de forma segura a sus actividades.
- Implementar medidas que faciliten conductas adecuadas durante la crisis

Alcance

El presente instrumento es normativo, alineado a las políticas de la organización objeto de estudio, tomando en cuenta la naturaleza del negocio y su alcance dentro del mercado. Se procederá a establecer un protocolo que permita a la organización tomar medidas de bioseguridad y de control para el cuidado de los colaboradores, con el fin de solventar la crisis. Está destinado tanto para el personal administrativo (matriz) como las sucursales dentro de la ciudad de Guayaquil y clientes con el fin de salvaguardar la vida, salud e integridad de todos.

La organización es la responsable de socializar las medidas establecidas a todas las personas involucradas, y a su vez, facilitar a los colaboradores los suministros de bioseguridad establecidos por el Ministerio de salud pública del Ecuador

Medidas de control y prevención de la organización hacia los colaboradores

- 1. Realización de exámenes generales para un retorno de actividades seguras**
 - La organización brindará a los colaboradores los medios para la realización de pruebas médicas con el fin de descartar alguna sintomatología viral que pueda estar en el ambiente.
 - Si presentara alguna sintomatología viral, el médico ocupacional de la empresa deberá derivarlo a una casa de salud, con la finalidad de un diagnóstico oportuno y el permiso por la ausencia de los días que no estaría disponible para laborar.

- Si la crisis afecta económicamente a la organización y/o al país, los directivos de la empresa deberán evaluar de forma interna las decisiones más viables para el funcionamiento de la misma.

2. Metodologías de trabajo

Según los acuerdos Ministeriales aprobados, se establecieron diferentes modalidades de trabajo, de acuerdo con esto, la empresa estudiará los medios más viables para la realización de las actividades de sus colaboradores.

El área objeto de estudio en el presente trabajo, es el área de ventas, por lo que el personal de las tiendas deberá realizar la modalidad de trabajo que permita su desarrollo adecuado.

Los colaboradores deben mantenerse activos dentro de la empresa, generando ingresos tanto para ellos como para la organización, ya que lo que se pretende es que no haya una *paralización de las actividades laborales*, lo cual produciría la desestabilización de la economía y la salud emocional del personal.

3. Grupos vulnerables

Es el personal que tiene alguna imposibilidad de acudir presencialmente a su lugar de trabajo, por encontrarse con una situación física identificada, entre ellos se encuentran:

- Personal mayor a 60 años
- Mujeres en estado de gestación.
- Personal con algún tipo de discapacidad.
- Personal con enfermedad viral detectada.
- Enfermedades crónicas (HT, diabetes, cáncer, afecciones pulmonares, afecciones cardiacas).

4. Turnos de trabajo

Para mantener el orden y control dentro de las sucursales, se deben establecer parámetros para el cuidado y prevención de los colaboradores, por lo cual se establecieron las siguientes normativas:

- Variación de turnos para evitar el congestionamiento del personal.
- Jornada compartida entre teletrabajo y presencial con la finalidad de que no afecte su tiempo productivo.
- Reasignación de sucursales: se cambiará al personal teniendo en cuenta su domicilio para que pueda llegar de forma rápida y segura.

Medidas de control y prevención de los colaboradores hacia la organización

1. Realización de exámenes generales para un retorno de actividades seguras

- Los colaboradores deberán asistir según cronograma con el médico ocupacional de la organización para el control y seguimiento de su retorno laboral.
- Según los resultados obtenidos, se establecerá si el colaborador se encuentra apto para iniciar sus labores, en caso contrario se prolongará su ausencia del trabajo.
- Si el colaborador presentara alguna sintomatología viral, deberá acercarse al IESS para un diagnóstico, a su vez el colaborador deberá hacer llegar el certificado correspondiente para la validación de los días de ausencia.
- El departamento de RRHH mantendrá contacto directo con el personal para solventar inquietudes y novedades de la crisis que pueda estar suscitando.

2. Metodología de trabajo

Los colaboradores deberán mantenerse atentos a las disposiciones de la jefa del área de ventas junto al área de RRHH ya que se velará por el bienestar del personal, por lo cual se implementará la jornada compartida con el fin de no intervenir productividad.

La jornada compartida consistirá en turnos rotativos presenciales, teniendo en cuenta el número de colaboradores dentro de las sucursales, por consiguiente, el resto de la jornada la jefa de área de ventas mediante plataformas digitales les facilitará un catálogo de productos para que los colaboradores puedan seguir generando ventas desde sus hogares.

3. Grupos vulnerables

Los colaboradores que formen parte de los grupos vulnerables de la organización, se apegaran a las disposiciones establecidas por el Ministerio de Salud Pública de Ecuador y la organización en la que laboran. La finalidad es proteger y salvaguardar sus vidas. Por lo cual, a este personal se le deberá implementar netamente el teletrabajo, en jornadas establecidas por la jefatura de ventas para no afectar a su productividad e ingresos mensuales.

Cabe recalcar que las medidas que tome la organización con estos grupos serán de forma momentánea, según como se vaya desarrollando la crisis todo volverá a la normalidad. El departamento de RRHH deberá hacer seguimiento y control de estos casos para mantenerlos informados de las decisiones y novedades que se presenten en la organización.

4. Turnos de trabajo.

Los colaboradores deberán regirse a los turnos designados estratégicamente por la jefatura del área de ventas, con la finalidad de evitar aglomeraciones dentro de las tiendas. Los horarios serán notificados con tiempo para que los colaboradores puedan alinearse a ellos. Dependiendo de la durabilidad de la crisis, los horarios serán rotativos mensualmente para evitar inconformidades del resto del personal.

A su vez, el área de RRHH junto a la jefatura del área de ventas, designarán según el domicilio de los colaboradores las sucursales más cercanas, con el fin de reubicarlos para que puedan asistir al trabajo y a su domicilio de forma rápida y segura, para cuidar la integridad física y emocional de los colaboradores.

Medidas de control y prevención hacia los clientes

1. Dentro de las sucursales

- Los jefes y supervisores de tienda deberán mantener el orden y la asepsia, en conjunto con su equipo de trabajo con el fin de evitar contagios.
- Según el espacio físico de la tienda se mantendrá un aforo mínimo de personas que ingresen a la misma.

- Si la tienda ya cuenta con el aforo de personas permitido, el encargado de la sucursal deberá hacer respetar la normativa, el resto de los clientes ingresará de manera paulatina.
- La organización semanalmente surtirá de 1 galón de alcohol, que será utilizado tanto para los colaboradores como para los clientes que ingresen a las sucursales.
- Los colaboradores deberán hacer respetar y cumplir las normas establecidas por la organización, en caso contrario no se permitirá el ingreso del cliente.

2. Venta de productos

Con el fin de salvaguardar la vida tanto del personal de la organización como de las personas que ingresan a las tiendas, se tomarán las siguientes medidas.

- El personal de la empresa atenderá las necesidades de los clientes manteniendo la distancia obligatoria.
- Se les recomendará a los clientes que observen el producto que necesitan y el colaborador de la empresa llevará el producto hasta la caja, con el fin de evitar el contacto entre varias personas.
- Si el cliente tiene la necesidad de tocar el producto, es importante que el colaborador desinfecte con alcohol el artículo al terminar la venta.
- Cada vez que se termine de usar la caja y el mostrador, las personas que conforman el personal de la tienda deberán limpiarla para mantener asepsia.

Campañas de socialización

Los colaboradores tendrán un protocolo de retorno a las actividades laborales con lineamientos para cualquier tipo de situación que pueda generar un problema en la salud de los colaboradores de la organización. El área de RRHH junto al médico ocupacional serán los encargados de socializar y difundir las medidas creadas.

Una campaña de socialización es la forma idónea para que todo el personal conozca de primera mano los parámetros a seguir en tiempo de crisis. Estas campañas se las realizará mediante plataformas digitales, en las cuales se les enviará a los colaboradores comunicados con la información, a su vez se elaborarán afiches y folletos que se enviarán a los locales con la finalidad de que dentro de las tiendas exista suficiente información para los colaboradores y los clientes.

CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado sobre la caracterización del comportamiento organizacional en una empresa de servicios de belleza de la ciudad de Guayaquil, por la emergencia sanitaria que vivió el país durante la crisis covid-19, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

La empresa de origen familiar evidencia un liderazgo autoritario con una toma de decisiones centralizada en la gerencia. Por medio de la encuesta al personal se obtuvo que los colaboradores consideran que el liderazgo en tiempos de crisis no fue el que ellos esperaban, ya que no sintieron acompañamiento por parte de los directivos. A su vez, se entrevistó a dos colaboradoras que actualmente tienen cargos de jefatura y ellas expresaron que la organización hizo *lo que estaba en sus manos* por solventar la crisis.

La centralización en la toma de decisiones también genera un impacto en su entorno organizacional, ya que dentro de la encuesta realizada al área de ventas se evidencia una inconformidad con la forma de liderazgo de la organización, A su vez, el personal de jefatura entrevistado considera que la organización y sus líderes *hicieron todo lo posible por mantenerse en contacto con su personal siguiendo las disposiciones del COE nacional*.

Según el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas, se establece que el liderazgo que maneja la organización es de tipo *autoritario*, ya que una de las características de este liderazgo es que impone su poder sobre el resto de los colaboradores. Dentro de la gerencia se toman las decisiones y se las comunican a los colaboradores a través de los jefes de área. Ellos sólo ejecutan las ordenes de la gerencia, pero no pueden tomar decisiones en la organización (*tienen voz, pero no voto*). Este tipo de autoritarismo ha traído consecuencias para la organización como: ausencia de comunicación efectiva, inconformidad y constante incertidumbre por parte de los colaboradores, puesto que no tienen estabilidad laboral.

Otro aspecto que se evidencia en la recolección de datos es que la presencia dificultades en la comunicación interna. En tiempos de crisis, se evidenció la ausencia de canales adecuados de comunicación que permitan a la empresa tener contacto

directo con su personal, evidenciando: ausencia de comunicación oportuna y permanente que pudiera solventar las dudas de los colaboradores.

Por su parte, en las entrevistas realizadas las opiniones fueron divididas; la jefa de una de las tiendas de la organización recalcó la importancia de la comunicación interna desde la gerencia hacia las áreas administrativas para que a su vez la información llegue a todos los colaboradores, con el fin de que se encuentren informados sobre las decisiones que se toman dentro de la organización. La encargada del área de RRHH, por su parte, manifestó que dentro del departamento se trata de que la comunicación hacia los colaboradores sea clara pero que las diversas personalidades hacen difícil una comunicación efectiva.

La toma de decisiones de la gerencia afectó directamente a los colaboradores de la organización, debido a la incertidumbre existente. En la encuesta realizada, más de la mitad de los colaboradores, mostraron su desacuerdo respecto a la falta de seguridad y protección por parte de la organización; entre los temas que le preocupan se encuentran: su estabilidad laboral y sus sueldos. Por otra parte, dentro de las entrevistas se indicó que en todo el país se tuvieron que tomar decisiones que pudieron afectar la estabilidad económica y emocional de las personas, pero que para las empresas esta situación les dejaría una enseñanza y un precedente.

La desvinculación del personal fue un factor importante que influyó en el estado emocional de los colaboradores que aún forman parte de la organización. En la encuesta aplicada, más de la mitad de los colaboradores expresó que si se sintieron afectados por la liquidación de sus compañeros de trabajo. La gerencia por la situación provocada en la pandemia procedió a desvincular al personal más antiguo y al que aún no cumplía sus 3 meses a prueba.

Para solventar los desfases producidos por la crisis covid-19 en la organización se propone difundir información para el retorno seguro a las actividades laborales, con el fin de ayudar a generar sentimientos de protección y comunicación pertinente. Particularmente, en la organización objeto de estudio, se busca solucionar los inconvenientes que la organización tuvo durante la crisis respecto a la comunicación y la toma de decisiones de sus líderes, mejorando así su relación con el área de RRHH y la jefatura del área de ventas.

La cultura organizacional está alineada a la *cultura del poder*, debido al tipo de liderazgo autoritario que se lleva, este tipo de cultura la ha arraigado la gerencia, haciendo notar su poder por encima de sus colaboradores, teniendo como premisa dentro de sus reglamentos no estipulados el *castigo-recompensa* que se basan en acatar lo que la gerencia ordena o caso contrario el personal tendrá una sanción económica.

Dentro de la organización muchos de los factores antes mencionados, atentan contra la estabilidad del colaborador tanto económica como emocionalmente, afectando a su desempeño en las funciones laborales, es por ello, que el clima organizacional de la empresa se ha visto afectado y con el tiempo se ha ido deteriorando, ya que la ausencia de empatía de sus líderes hace que el personal sienta incertidumbre e inconformidad.

Es por ello que, en la herramienta de recolección de datos (encuesta) los colaboradores del área de ventas manifestaron su inconformidad con la gestión realizada durante la crisis. A su vez, el retorno a sus actividades laborales generó miedo ya que los índices de riesgos laborales eran altos debido a la ausencia de comunicación e insumos para la prevención del covid-19.

El protocolo propuesto para el retorno a las actividades laborales establece parámetros de inserción laboral desde 3 puntos de vista, organización-colaboradores, colaboradores-organización y clientes-organización, estos factores fueron los idóneos debido al retail de la empresa. Se busca que las organizaciones tengan un manual que los ayude a establecer parámetros de control y seguridad para el bienestar de su personal.

En relación a la hipótesis que plantea el estudio, la preocupación, el nerviosismo y el temor que existe entre los colaboradores, se deben a las decisiones tomadas durante la crisis covid-19, por la inestabilidad laboral y miedo a lo desconocido.

Una organización que pretende mantenerse vigente en el mundo organizacional debe innovarse constantemente, comprender que su personal es su aliado, apostar por el crecimiento profesional de su equipo para llegar a ser competentes en el mercado, en caso contrario la organización puede que siga a flote, pero ¿por cuánto tiempo más?, apostar por la excelencia profesional debería ser el objetivo de las organizaciones del país sin dejar de lado al factor más importante el *capital humano*.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). "Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica". Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=gnOmt0SRpW&sig=U9h0zvhmHKqZpiYTUVhHmihL0g4#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false>
- Arévalo, J. (2018). "Comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios en la municipalidad distrital de nuevo progreso". Recuperado de: <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1486>
- Badía, R. (1985). "Salud ocupacional y riesgos laborales". Recuperado de: <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/16964/v98n1p20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Baldissera, R. (2015). "Comunicación Organizacional: dimensiones, tensiones e interpretaciones". Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Comunicaci%C3%B3n-organizacional%3A-dimensiones%2CtensionesBaldissera/864a875bcdcb5858f5123772a82f36a3df08e5e7>
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. Saber, Ciencia y Libertad. Vol.5 (nº2), pág. 141-150.
- Castro, A. (2014). "Comunicación organizacional, técnicas y estrategias". Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=tipos+de+comunicacion+organizacional&ots=edtAXQB6GU&sig=Huk1bN5izrvfwXiBFoIQ_WrmQOc#v=onepage&q=tipos%20de%20comunicacion%20organizacional&f=false

- Celis, C. (2014). "Importancia del clima organizacional en la productividad laboral". Recuperado de: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/EN_SAYODE_GRADO_.pdf;jsessionid=37D7A1B6A2963FBFC42BAEA0DA6A9E2C?sequence=1
- Cháron, T. (2007). "Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad". Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Chirinos, N. (2009). "Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral". Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/43529431_Caracteristicas_generacionales_y_los_valores_Su_impacto_en_lo_laboral
- Cruz, J. (2004). "La crisis y su influencia en las estrategias de la comunicación organizacional". Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/record/38162>
- Dailey, R. (2012). "Comportamiento organizacional". Recuperado de: https://www.academia.edu/38894687/Comportamiento_Organizacio_nal_Robert_Dailey
- Diario El Comercio. (2020). "Gobierno de Ecuador corrige: Covid-19 sí será una enfermedad laboral cuando el trabajo implique la exposición al virus". Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ministerio-enfermedad-laboral-coronavirus.html>
- Díaz, López y Roncallo. (2017). "Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials". Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6509216>
- Gámez, R. (2013). "Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas". Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/index.htm>

- García, M. (2009). "Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual". Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Grupo ACIR. (2018). "Marketing generacional". Recuperado de: <https://grupoacir.com.mx/blog/portfolio-items/el-marketing-generacional/>
- Guzmán, V. (2012). "Comunicación Organizacional ". Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50650696/Comunicacion_organizacional.pdf?1480573905=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3DComunicacionorganizacional.pdf&Expires=1592152265&Signature=CeJLXT9Rq~coF~yVGfWUN~VpxvjVfN8tdfCaCCmzVf5W5SBEryn6W~grXYCqyDWaEoXrATwgg8a6Q2s5l7Cwmo7mL5LD8ZCCY4S98FJqHeLrGyCHkar7vDPhwYBbE0IWgYVjJivDP9dHQAPYf~olnzZLHuCWDgMYkkYeockQ563~GywkUo33f62qsW2KlhMbxvGHK7NaD268VBPWt35nlvByZLa~xebBkz7d9lurPiSqq90NSF~UQS6RaBgeQQv2dlxll4KuoHpQZZxuNeNuOb4woup~EevcdDiKwkKeEZzvctJ25L0rERiNlfuqgdfGd~Vlwvr4nq3uGKkg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- López Gutiérrez, S. y Aguirre Jiménez, S. (2018). Estrategias de comunicación externa para el fortalecimiento de la imagen de la compañía pc doctor S.A, p.10. Recuperado de: <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/mcientificas2018/3marketingcomunicacion/015>
- López, E. (2013). "La importancia del liderazgo en las organizaciones". Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Maldonado, J. (2017). "Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional". Recuperado de: https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_desarrollo_y_cambio

- Martínez, I. (2020). "La crisis del covid-19 y el comportamiento organizacional". Recuperado de: <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/16964/v98n1p20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maxwell, J. (2002). "Liderazgo 101: Lo que todo líder necesita saber". Recuperado de: https://books.google.es/books?id=ydcdmKgKjkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Moreno, B. (2011). "Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales". Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465546X2011000500002
- Ortega Cachón, I. y Vilanova, N. (2016). "Generación Z". Recuperado de: http://ethic.es/wpcontent/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Quintero, C. (2013). "La toma de decisiones organizacionales en un proceso de reforma administrativa. El gobierno digital en un municipio de Jalisco, México". Recuperado de: <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/27152>
- Raffino, E. (2020). "Comunicación Organizacional". Recuperado de: <https://concepto.de/comunicacion-organizacional/>
- Ramos, D. (2012). "El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje". Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=23877AB5CA82E4894418B8BCC8A34AC3.jvm1?sequence=1>
- Remy, P. (2013). "Manejo Estratégico de crisis en organizaciones: cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas". Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/332956/92-308-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=ySora>

- Rodríguez, C. (2019). "Niveles de comportamiento organizacional". Recuperado de:
- Serantes, M. (2011). "Liderazgo Chiavenato". Recuperado de: [https://es.scribd.com/doc/179025666/LIDERAZGOChiavenato#:~:text=Chiavenato%2C%20Idalberto%20\(1993\)%2C,uno%20o%20diversos%20objetivos%20espec%C3%ADficos%22](https://es.scribd.com/doc/179025666/LIDERAZGOChiavenato#:~:text=Chiavenato%2C%20Idalberto%20(1993)%2C,uno%20o%20diversos%20objetivos%20espec%C3%ADficos%22).
- Serrano, B. y Portalanza, Ch. (2014). "Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional". Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- Solórzano, A. (2014). "Manual de conceptos de Riesgos y Factores de Riesgo Para Análisis de Peligrosidad". Recuperado de: http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/circulares/rec_hummanualriegospeligrosidad.pdf
- Sora, B. Caballer, A. y Peiró, J. (2014). "La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económica". Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184003.pdf>
- Soria, R. (2008). "Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa". Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>
- Tarradellas, J. (2007). "Manual básico de prevención de riesgos laborales". Recuperado de: https://www.mcmutual.com/documents/20143/47599/manual_basico_xi_es.pdf/105f85bc-0435-e646-9bf7-da368f6ad036
- Yarce, J. (2011). "Que es el liderazgo?". Recuperado de: http://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/varios/que_es_el_liderazgo.pdf
- Zuzuma, J. (2015). "Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real".

ANEXOS

1. Encuesta sobre comportamiento organizacional

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objetivo: Conocer el comportamiento de los colaboradores y la organización en la que trabajan, durante la pandemia Covid-19 en la ciudad de Guayaquil.

Instructivo:

- Leer detenidamente cada pregunta
- Escoger la opción más cercana a su forma de pensar
- Responder todas las preguntas

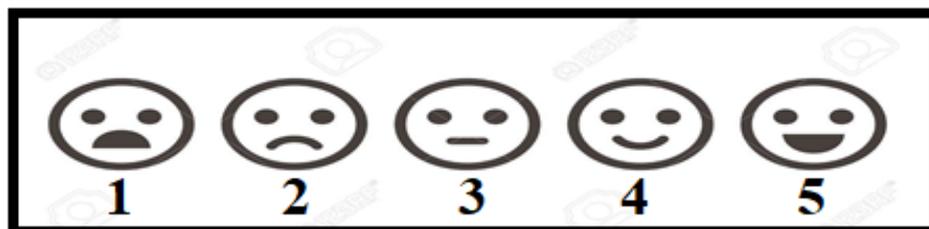
Edad _____

Género: Masculino

Femenino

Estado emocional

1. Señale con cuál de las siguientes emociones se sintió más identificada/o durante la



cuarentena?

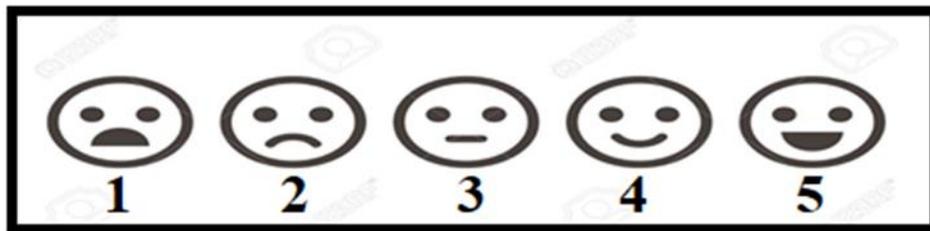
1. Sorprendido 2. Nervioso 3. Preocupado 4. Tranquilo 5. Feliz
2. ¿Su **estado emocional** frente a la cuarentena Covid-19 le permitió afrontar la situación adecuadamente?
- De acuerdo

- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

Comportamiento organizacional

3. ¿El comportamiento de los directivos de la organización durante la cuarentena, contribuyó al bienestar de los colaboradores?
 - De acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo

4.- Cómo se sintió al regresar a sus actividades laborales después de la cuarentena?



1.Sorprendido 2. Nervioso 3. Preocupado 4. Tranquilo 5. Feliz

5. ¿Ha evidenciado algún cambio en el **comportamiento** de sus compañeros al retornar a las actividades laborales?
 - De acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo

6. ¿Se siente afectado por la desvinculación de algunos compañeros de trabajo?
 - De acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo

Liderazgo

7. ¿Sintió acompañamiento de la organización en la que labora durante la cuarentena?
 - De acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo

8. ¿Los líderes de la organización mostraron preocupación por la situación de salud, psicológica y económica de los colaboradores durante la cuarentena?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

Toma de decisiones

9. ¿Las decisiones tomadas durante la cuarentena por los líderes de la organización permitieron a los colaboradores sentirse seguros y protegidos?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

Comunicación

10. ¿Existió durante la cuarentena una adecuada comunicación por parte de la empresa para resolver las dudas de los colaboradores?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

11. ¿La información proporcionada a los colaboradores por la organización, brinda el adecuado conocimiento para evitar el contagio de la enfermedad?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

12. ¿Se ha preocupado particularmente por seguir medidas de bioseguridad con su familia?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

Desempeño

13. ¿Los riesgos originados por la emergencia sanitaria afectan su desempeño laboral?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

Riesgos laborales

14. ¿Considera que las medidas de bioseguridad tomadas por la organización demuestran preocupación por la **salud** de los colaboradores?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

15. ¿La organización proporcionó los **suministros de bioseguridad** apropiados para el reintegro a las actividades laborales?

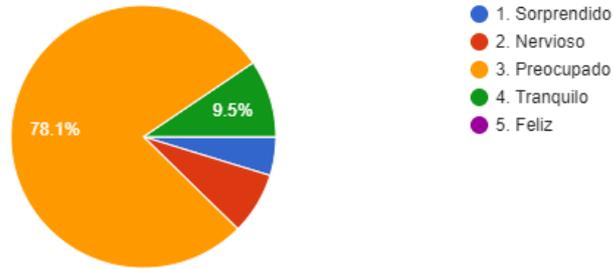
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

16. ¿Tiene preocupación por la posibilidad de contagio de esta enfermedad?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

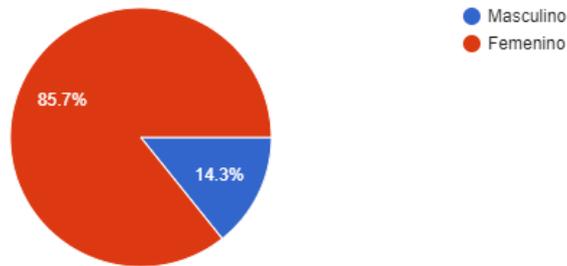
¿Señale con cuál de las siguientes emociones se sintió más identificada/o durante la cuarentena?

105 respuestas



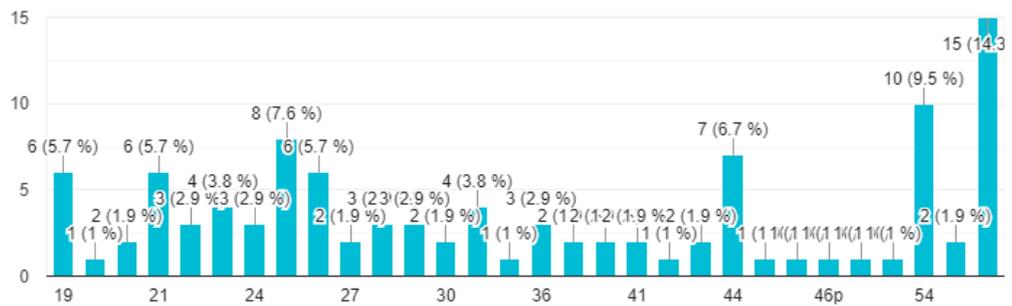
Genero

105 respuestas



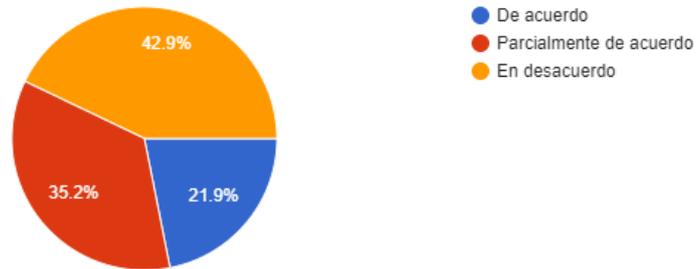
Edad

105 respuestas



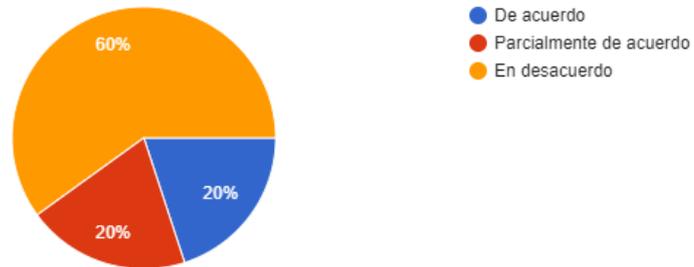
¿Su estado emocional frente a la cuarentena Covid-19 le permitió afrontar la situación adecuadamente?

105 respuestas



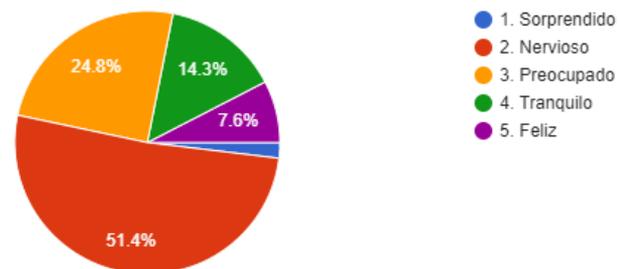
¿El comportamiento de los directivos de la organización durante la cuarentena, contribuyó al bienestar de los colaboradores?

105 respuestas



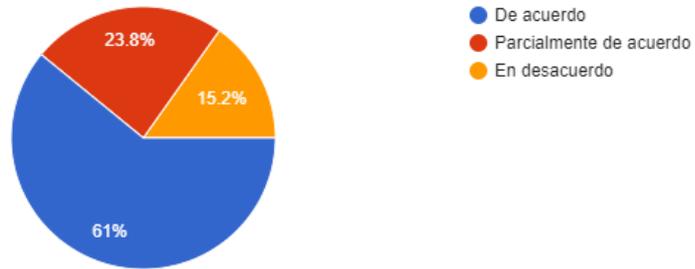
Cómo se sintió al regresar a sus actividades laborales después de la cuarentena?

105 respuestas



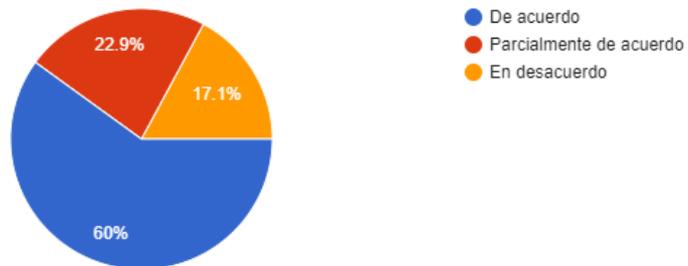
¿Ha evidenciado algún cambio en el comportamiento de sus compañeros al retornar a las actividades laborales?

105 respuestas



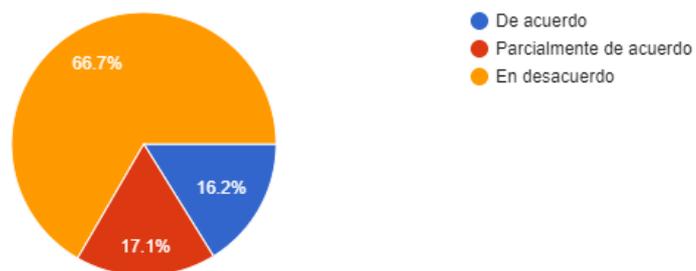
¿Se siente afectado por la desvinculación de algunos compañeros de trabajo?

105 respuestas



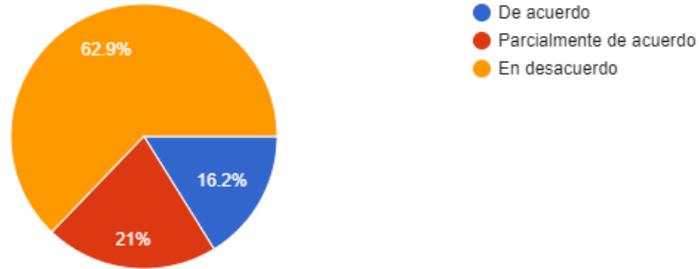
¿Sintió acompañamiento de la organización en la que labora durante la cuarentena?

105 respuestas



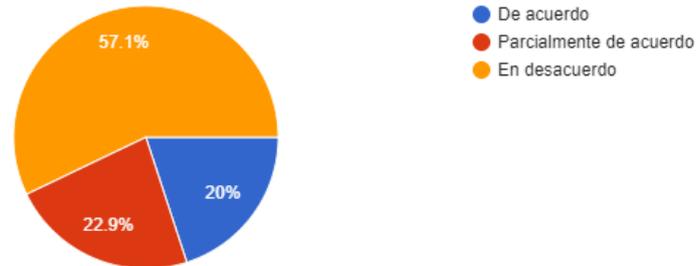
¿Los líderes de la organización mostraron preocupación por la situación de salud, psicológica y económica de los colaboradores durante la cuarentena?

105 respuestas



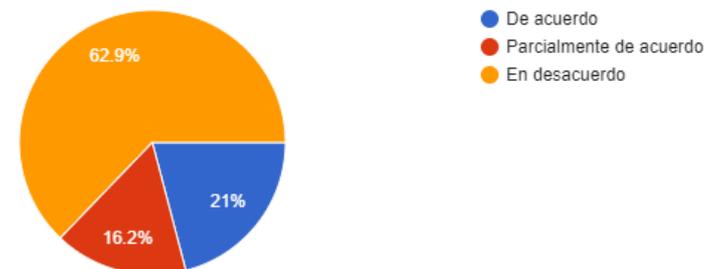
¿Las decisiones tomadas durante la cuarentena por los líderes de la organización permitieron a los colaboradores sentirse seguros y protegidos?

105 respuestas



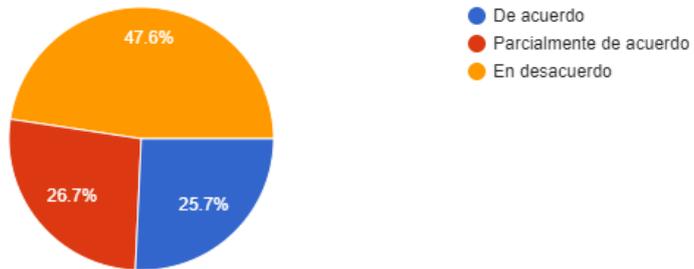
¿Existió durante la cuarentena una adecuada comunicación por parte de la empresa para resolver las dudas de los colaboradores?

105 respuestas



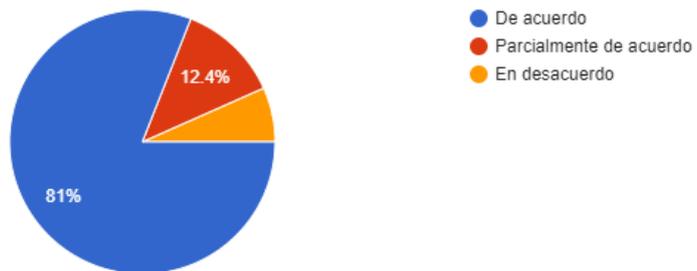
¿La información proporcionada a los colaboradores por la organización, brinda el adecuado conocimiento para evitar el contagio de la enfermedad?

105 respuestas



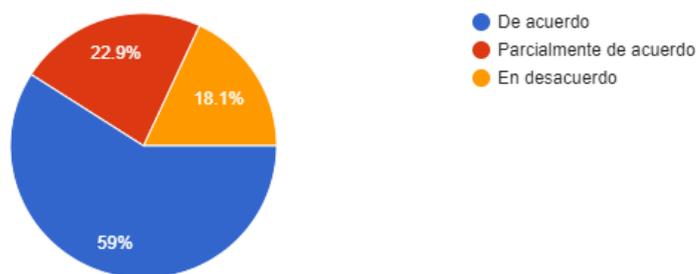
¿Se ha preocupado particularmente por seguir medidas de bioseguridad con su familia?

105 respuestas



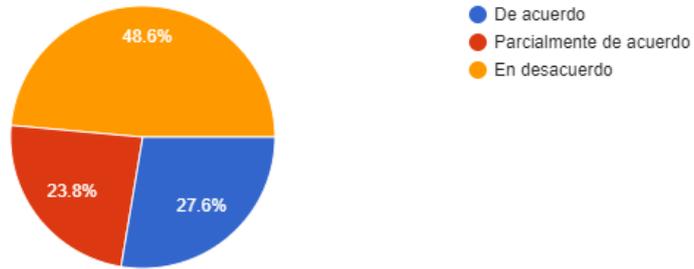
¿Los riesgos originados por la emergencia sanitaria afectan su desempeño laboral?

105 respuestas



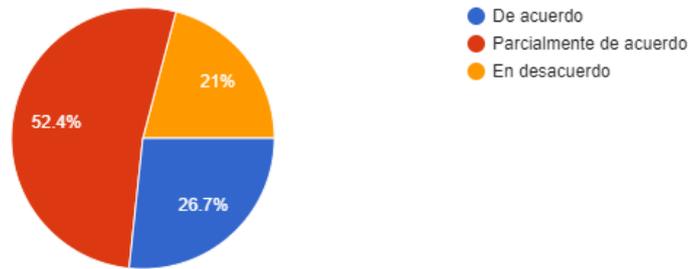
¿Considera que las medidas de bioseguridad tomadas por la organización demuestran preocupación por la salud de los colaboradores?

105 respuestas



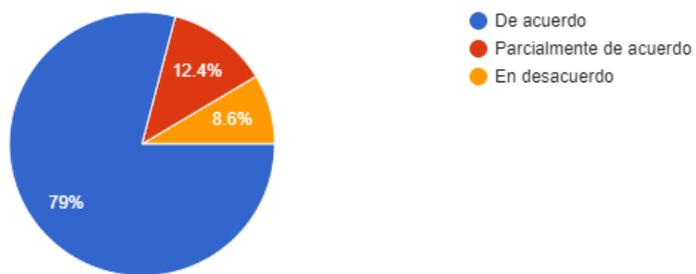
¿La organización proporcionó los suministros de bioseguridad apropiados para el reintegro a las actividades laborales?

105 respuestas



¿Tiene preocupación por la posibilidad de contagio de esta enfermedad?

105 respuestas



4. Entrevistas

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

ENTREVISTA SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Entrevista 1 – Sra. Yaritza Fariño

Objetivo: Conocer el punto de vista de colaboradoras que ejercen cargos de jefatura, con relación al comportamiento organizacional, durante la pandemia Covid-19 en la empresa objeto de estudio de la ciudad de Guayaquil.

Instructivo:

- Duración de la entrevista 20 minutos
- Canal de comunicación: Plataforma Zoom.
- El/la entrevistador/a leerá las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a
- El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad

Edad 27 Años

Género: Femenino

Cargo Jefa de tienda

1. ¿Qué importancia le da usted a la comunicación interna?

La comunicación debe ser importante por parte de la gerencia, para que así los departamentos administrativos puedan guiar a los sub departamentos y solventar preguntas o dudas que suelen haber en el punto de ventas.

La comunicación interna dentro de la sucursal que lidero, considero que manejo la sucursal de una gran forma, trato de comunicarme con mi personal mediante un grupo de WhatsApp, mediante esta plataforma administro a mi personal y a su vez estoy pendiente de sus necesidades o novedades.

2. ¿Cómo ha manejado la comunicación con su personal durante y post cuarentena?

Durante la cuarentena covid-19 me comuniqué con mi personal mediante WhatsApp, haciendo video llamada entre todos, con la finalidad de conocer su estado de salud y de su familia, o brindar mi apoyo. A su vez dentro de mi personal se encontraba una persona vulnerable y ella me preocupaba más. Además, la mayoría de mi personal vive en zonas de alto riesgo de contagio. En la actualidad, post covid-19 aún no se ha reintegrado la colaboradora que es considerada persona vulnerable, pero trato de mantenerla comunicada de las novedades dentro de la sucursal. Al resto del personal me comunico sigo comunicando vía WhatsApp y si no recibo contestación los llamo directamente.

3. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la organización con su personal durante la cuarentena?

La dueña de la organización se comunicaba mediante la jefa de recursos humanos y la Dra. Ocupacional, estas en conjunto formaron un grupo de WhatsApp para que los colaboradores presentemos alguna novedad con relación a nuestra salud o necesidades.

En el tema económico no pudieron ayudarnos ya que debido a la pandemia se establecieron varios reglamentos con respecto a la movilización, por lo cual no podían hacernos llegar algún tipo de apoyo.

4. ¿Cuál es la importancia que tiene para los jefes de cada área tener un buen clima laboral?

Dentro de la empresa considero que el clima laboral es muy importante, porque desde la cabeza principal hasta la más pequeña debe haber buena comunicación y respeto. Considero que el respeto genera compromiso y buena actitud hacia los demás. Si hay actitud negativa hace que el entorno laboral sea pesado y eso ocasiona malestares.

Dentro de la sucursal que lidero considero que hago una buena gestión ya que trato de entender a mi equipo de trabajo, ponerme en sus zapatos, ya que considero que viven en una zona de gran afectación por lo cual trato que el clima dentro de la sucursal sea lo más idóneo posible, para que se sientan

acompañados, con la finalidad que ellos tengan buena actitud y sigamos generando ventas para nuestra empresa.

5. ¿Cuál ha sido el proceso de la organización respecto al personal, con relación al cuidado de la salud?

Algunos de los cuidados que nos ha brindado la empresa es el uso de mascarillas, las envían de semanalmente a las sucursales, también dieron alcohol tanto para el personal como para los clientes. La empresa puso a disposición a la Dra. Ocupacional por si tenemos alguna calamidad doméstica se la comuniquemos a ella y así el caso sea evaluado tanto por ella como por la gerencia; semanalmente nos envían una encuesta para conocer algún tipo de sintomatología que podamos estar presentando debido al covid-19.

Al ingresar a nuestras labores no nos hicieron una prueba para saber si teníamos el virus, pero nos hicieron una ficha médica para saber si presentábamos algún síntoma, creo que actualmente a ciertos colaboradores que tienen algún síntoma si le están realizando la prueba.

6. La organización ha hecho seguimiento a su personal para conocer su estado emocional, ¿y a su vez solventar dudas?

Por el momento no nos han dado esa opción, pero la Dra. Ocupacional se puso a disposición por si presentamos algún síntoma, para que se lo comuniquemos. En algún momento de la cuarentena yo presente un brote nervioso, pero lo tome con calma, estoy consciente que si me llevo a contagiar debo tomarlo de la misma forma. Puedo acotar que dentro de mi personal los noto tranquilos, completamente seguros que se están cumpliendo los cuidados respectivos para prevenir el contagio.

7. ¿Cómo percibe el comportamiento del personal reintegrado a sus laborales?

Dentro de mi personal se encuentra una manicurista, ella ha tratado de adaptarse ya que actualmente tenemos reducción de la jornada y los horarios también fueron cambiados, pero lo estamos tomando de la mejor manera y pensando que es algo temporal. También cuento con un supervisor que, a pesar de la distancia desde su domicilio hacia la tienda, trata de cumplir con sus

labores y me expresa que se siente en un lugar cómodo y seguro. A su vez cuanto con una vendedora a la cual le costó adaptarse, pero en la actualidad está haciendo un gran esfuerzo.

En general noto a mi personal con ganas de trabajar y volver a la normalidad, y que sigamos siendo un buen equipo de trabajo.

8. ¿Qué características tiene el liderazgo utilizado en la organización para afrontar esta situación?

Una de las características que la dueña posee, es que es una mujer segura en las decisiones que toma, de la mano de la gerencia general como de la gerencia comercial, esto los ha hecho crecer dentro de la empresa. Dentro de la sucursal nos seguimos manteniendo con los mismos números y niveles de ventas que se habían establecido antes de la cuarentena. Dentro de mi sucursal hemos aumentado el número de ventas, debido a la seguridad que la gerencia nos brinda.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
ENTREVISTA SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Entrevista 2.- Sra. Nohelia Saldarreaga

Objetivo: Conocer el punto de vista de colaboradoras que ejercen cargos de jefatura, con relación al comportamiento organizacional, durante la pandemia Covid-19 en la empresa objeto de estudio de la ciudad de Guayaquil.

Instructivo:

- Duración de la entrevista 20 minutos
- Canal de comunicación: Plataforma Zoom.
- El/la entrevistador/a leerá las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a
- El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad

Edad 25 años

Género: Femenino

Cargo Coordinadora de RRHH

1. ¿Qué importancia le da usted a la comunicación interna?

La comunicación interna de la empresa debe ser alta, dentro del tiempo que he laborado dentro de la organización ha habido índices variables (altos y bajos), pero siempre con el propósito de mejorar para tratar de lograr la comunicación efectiva que necesitan todas las organizaciones para poder funcionar de forma correcta en la actualidad.

2. ¿Cómo ha manejado la comunicación con su personal durante y post cuarentena?

En lo posible desde el área de talento humano se ha tratado que la comunicación con el personal sea clara, obviamente en el camino han existido situaciones que la tornan compleja ya que son muchas personalidades trabajando en diferentes áreas, por lo cual lograr la comunicación efectiva es un trabajo arduo y se trata en lo posible de que la información les llegue de forma correcta para evitar los malos entendidos, este es el mecanismo que se ha estado llevando en la organización.

3. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la organización con su personal durante la cuarentena?

En términos generales creo que ha afectado a todos los líderes empresariales del país, pero considero que en lo posible se ha tratado de manejar de la mejor forma posible las diferentes situaciones que han presentado dentro de la empresa. Dentro del manejo de ciertas situaciones puede existir algún tipo de desfase, pero en lo posible como parte del área de talento humano, se ha tratado de solventar todas las necesidades del personal, así mismo cumpliendo todos los lineamientos y protocolos designados por el COE nacional.

4. ¿Cuál es la importancia que tiene para los jefes de cada área tener un buen clima laboral?

Considero que es importante, dentro de mi experiencia dentro del área de recursos humanos tratamos de evidenciar los factores de la comunicación, teniendo en cuenta que la emisión de los correos sea claros y explícitos, llamar y preguntar al personal sobre alguna novedad dentro de sus sucursales, para que sientan la seguridad que necesitan en estos momentos complicados y difíciles que estamos viviendo.

5. ¿Cuál ha sido el proceso de la organización respecto al personal, con relación al cuidado de la salud?

En la actualidad el tema de la salud y riesgos laborales los trabajamos en conjunto del Ing. Industrial y la Dra. Ocupacional, se trabajó para crear protocolos de seguridad que vayan alineados al giro del negocio, adicional se trata de mantener comunicación directa con el personal mediante llamadas telefónicas con la finalidad de conocer algún tipo de sintomatología que puedan presentar.

6. La organización ha hecho seguimiento a su personal para conocer su estado emocional, y a su vez solventar dudas

Para todas las personas esta pandemia afectó, no solo a nivel emocional sino también económico. Por lo cual tratar de manejar esta situación fue un reto para la organización y para el área de recursos humanos, por lo cual hemos tenido que aprender de posibles errores que se hayan cometido anteriormente. La finalidad fue lograr que el equipo que tenemos a cargo se sientan protegidos en estos momentos, la intención siempre ha existido por parte de la empresa.

7. ¿Cómo percibe el comportamiento del personal reintegrado a sus laborales?

Dentro del piso de ventas (nivel operativo), considero que al estar inactivos durante la cuarentena afecto a su estado emocional y económico por lo cual al momento del reintegro a sus laborales fue un alivio ya que la mayoría del personal son un aporte económico importante para su familia.

8. ¿Qué características tiene el liderazgo utilizado en la organización para afrontar esta situación?

Una de las características positivas que se deben resaltar de la líder de la empresa es que no perdió la fe, entender que de ella dependían muchas familias, a su vez estar en constante comunicación y mostrarse preocupada por su personal. A este factor se le sumo la incertidumbre y las decisiones negativas que se tomaron que sin duda dejaron un aprendizaje para la empresa.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **GRANDA SEVERINO LISSETTE VIVIANA**, con C.C: # 0931913842 autor/a del trabajo de titulación: **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19 EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE BELLEZA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** previo a la obtención del título de **LICENCIATURA 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, 11 de septiembre de 2020.

f. 

Nombre: **Granda Severino Lissette Viviana**

C.C: **0931913842**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Estudio del comportamiento organizacional frente a la pandemia covid-19 en una empresa de servicios de belleza de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Granda Severino, Lisette Viviana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, letras y ciencias de la educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	11 de septiembre de 2020	No. DE PÁGINAS:	96 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento organizacional, liderazgo organizacional, comunicación organización.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo, Toma de decisiones, Comunicación organizacional, Comportamiento organizacional, Cultura organizacional, Clima organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo caracteriza el comportamiento organizacional frente a la pandemia covid-19 en una empresa de servicios de belleza de la ciudad de Guayaquil. Las organizaciones no estaban preparadas para solventar esta crisis, por lo cual tuvieron que tomar medidas como: la desvinculación del personal o cierre de las mismas. La organización presentó inconvenientes en el comportamiento organizacional por la ausencia liderazgo y una comunicación efectiva de la gerencia. En la metodología se trabajaron algunas variables que tienen relación con el comportamiento organizacional: liderazgo, comunicación interna, toma de decisiones, cultura organizacional, clima organizacional y riesgos laborales, con la finalidad de realizar un análisis apropiado. El enfoque es mixto (cuantitativo y cualitativo), utilizando la encuesta y la entrevista. La primera fue aplicada a una muestra aleatoria de los colaboradores del área de ventas de la ciudad de Guayaquil y la segunda a dos colaboradoras con cargos de jefatura. Con esa información se evidenció la ausencia de una adecuada comunicación interna, un liderazgo autoritario y una toma de decisiones centralizada, afectando a la estabilidad económica y emocional de los colaboradores y provocando un clima laboral de poca comunicación, falta de seguridad y protección que afectó al comportamiento organizacional. Estos factores se sumaron a la preocupación de los colaboradores por el regreso a las labores presenciales, lo que generó el interés de la autora para la creación de un protocolo que ayude a la organización en el retorno del personal a sus labores de manera adecuada y segura.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-982084105	E-mail: l.grandas@outlook.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419		
	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):			