

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios,
según la perspectiva generacional, y su impacto en la
motivación de los colaboradores en el área administrativa de
una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil.**

AUTORES:

Del Pozo Tostige, Doménica Mercedes

Padilla Barzallo, Steffanie Nubia

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Licenciada en Psicología Organizacional

TUTOR:

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

Guayaquil, Ecuador

7 de septiembre del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Del Pozo Tostige, Doménica Mercedes**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f.  _____

Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Padilla Barzallo, Steffanie Nubia**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f.  _____

Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Del Pozo Tostige, Doménica Mercedes**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil” previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f.  _____

Del Pozo Tostige, Doménica Mercedes



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Padilla Barzallo, Steffanie Nubia**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. Steffanie Padilla R

Padilla Barzallo, Steffanie Nubia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Del Pozo Tostige, Doménica Mercedes**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. _____

Del Pozo Tostige, Doménica Mercedes



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

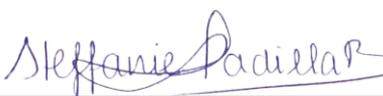
AUTORIZACIÓN

Yo, **Padilla Barzallo, Steffanie Nubia**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. 

Padilla Barzallo, Steffanie Nubia



Guayaquil, 24 de agosto del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil.docx (D111445525)
Presentado	2021-08-18 21:29 (-05:00)
Presentado por	domenica.delpozo@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.urkund.com
	0% de estas 93 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil”

Estudiantes:

- Doménica Mercedes Del Pozo Tostige
- Steffanie Nubia Padilla Barzallo

Docente Tutora: Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por acompañarme y guiarme en esta etapa.

A mis padres, Mercedes Tostige y Vicente Del Pozo por siempre darme lo mejor, por siempre apoyarme y confiar en mí. Me han dado todo lo que necesito, me han cuidado, me han apoyado y me han amado, no podría estar más agradecida de tener padres como ustedes.

A mis hermanas Anggie (†) y Wendy, a pesar de la gran distancia que nos separa yo se que me apoyan y me cuidan siempre.

A mis amigas del colegio, Paula y Angie, por estar a mi lado a pesar de ya no compartir salones, por escucharme y apoyarme, se que son amistades que llevaré el resto de mi vida.

A mis profesores de la carrera, por aportarme con sus conocimientos a través de los años, especialmente a las Mgs. Sofía Carrillo, gracias por acompañarnos en este trabajo de titulación, la admiro mucho.

A quien fue mi primera jefa, gracias por abrirme las puertas de su organización y permitirme realizar este trabajo, me ha dejado muchas enseñanzas y la recordaré con mucho cariño.

Finalmente a mi gran amiga y compañera de trabajo de titulación, Steffanie Padilla, gracias por acompañarme toda esta carrera, por ser una amiga incondicional y estar siempre para mí, hiciste que mi experiencia universitaria sea muy bonita.

Doménica Mercedes Del Pozo Tostige

Agradezco primero a Dios, quien es mi fuerza para seguir adelante y es quien me da voluntad para hacer mis cosas. A mis padres, por siempre estar cuando los necesito, brindándome todo lo que tienen y esforzándose para ser mejores por mi, por luchar día a día, para sacar adelante nuestra familia, me siento totalmente bendecida por la familia tan bonita que han formado.

Gracias a mamina que la amo mucho y también por quererme tanto y demostrarlo a través de los años, gracias por constantemente darme apoyo para lograr todo lo que me propongo y ser quien desde pequeña me protege.

A mi hermano que amo tanto y que a pesar de ser la hermana mayor, me cuida y trata de ver por mi bien, gracias por estar conmigo en los momentos que más necesito y por ser incondicional.

A mi tío a quien quiero mucho y quien toda mi vida ha estado pendiente de mi y que con sus consejos me ha ayudado a mejorar en mucho aspectos en mi vida
A mi mejor amiga Adriana González, por escuchar cada una de mis crisis y apoyarme cuando lo necesito, por la bonita amistad desde pequeñas y por creer en mí.

Agradezco a cada uno de mis docentes universitarios en especial a mi tutora de trabajo de titulación la Mgs. Sofía Carrillo, quien nos guío a hacer un excelente trabajo, gracias por todos los conocimientos transmitidos.

Y a mi compañera de trabajo de titulación y querida amiga Doménica Del Pozo por los casi 5 años de amistad, gracias por todos los bonitos momentos que hemos pasado fuera y dentro de la universidad, y que gracias a Dios estamos terminando este proceso juntas.

Steffanie Nubia Padilla Barzallo

DEDICATORIAS

Esta meta se la dedico a mis padres.

A mi mami, por ser mi motor, mi pilar fundamental, por siempre creer en mí, por amarme y enseñarme a ser fuerte, sin ti no sería posible, todas mis victorias son tuyas.

A mi papi, por su bondad, su amor incondicional, por acompañarme siempre y creer en mí.

Va para ustedes, por ser un apoyo incondicional y darme la fortaleza y el amor para convertirme en una mejor versión de mi misma, soy quien soy gracias a ustedes. Son mi motivación y mi soporte y gracias a ustedes he culminado esta etapa universitaria.

Doménica Mercedes Del Pozo Tostige

Dedico este trabajo de título a todas las personas que forman parte de mi vida y han creído en mí, ya que, han sido un apoyo fundamental. Por estar a cada paso que doy y siempre estar buscando lo mejor para mí.

Primero a Dios, y a las personas que más amo, mis padres Viviana Barzallo Ponce y Miguel Padilla Flores, que se han encargado de que nunca me falte nada y han sido un apoyo indispensable en mi vida, sin ustedes no sería nada.

A mi hermano Miguel Emanuelle, quien me saca una sonrisa cada día y es mi motor a seguir, todo lo bueno que hago espero sea un ejemplo siempre para ti.

A mamina, con quien he compartido momentos que siempre quedarán en mi memoria y es una de mis personas favoritas.

A mi tío Freddy Barzallo quien ha estado en todo momento, preocupándose siempre por mi bienestar, por brindarme su amor sincero y carisma.

Y a Queen, quien me transmite su cariño y sus buenas vibras, para seguir adelante.

Steffanie Nubia Padilla Barzallo



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

CABEZAS CÓRDOVA BELEN, MGS.

DIRECTOR O DELEGADO DE CARRERA

f. _____

SÁNCHEZ UBE PRICILA, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

BERMÚDEZ REYES ELBA, MGS.

OPONENTE

ÍNDICE

RESUMEN	XX
INTRODUCCIÓN	2
MARCO TEÓRICO	6
1. Cultura Organizacional	6
1.1 Concepto de cultura organizacional	6
1.2 Elementos de la cultura organizacional	7
1.3 Socialización de la Cultura Organizacional	8
1.4 Tipos de cultura organizacional	10
1.5 Compromiso Individuo-Organización	15
2. Liderazgo	16
2.1 Concepto de liderazgo.....	17
2.2 Tipos de Liderazgo	18
2.1 Liderazgo transaccional.....	19
2.2 Liderazgo transformacional	19
2.3 Liderazgo carismático	20
2.4 Liderazgo participativo	21
2.5 Liderazgo Visionario	21
2.3 Teorías de Liderazgo	22
2.3.1 Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	22
2.3.2 Teoría de del Camino a la Meta.....	24

2.3.3 Teoría del intercambio Líder-miembro.....	25
3. Diversidad Generacional.....	27
3.1 Caracterización Generación Baby Boomers.....	27
3.2 Caracterización de la Generación X.....	28
3.3 Caracterización de la Generación Y.....	29
3.4 Caracterización Generación Z.....	30
4. La motivación en el contexto organizacional	31
4.1 Teorías de la motivación	32
4.1.1 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	32
4.1.2 Teoría de las necesidades de McClelland	33
4.1.3 Teoría de las necesidades humanas de McGregor	35
CAPÍTULO II.....	38
ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	38
CAPÍTULO III.....	39
MARCO METODOLÓGICO.....	39
1. Planteamiento del problema de investigación.....	39
2. Formulación de las preguntas de investigación	40
2.1 Pregunta Primaria:	40
2.2 Preguntas Secundarias	40
3. Planteamiento de objetivos.....	41
3.1 Objetivo general	41
3.2 Objetivos específicos	41
4. Enfoque metodológico	41

4.1 Diseño de la investigación.....	41
4.2 Alcance del estudio	41
4.3 Tipo de investigación.....	42
5. Población y Muestra	42
5.1 Población	42
5.2 Muestra.....	42
6. Dimensiones de la investigación.....	45
7. Método y Técnicas de Investigación	45
CAPÍTULO IV.....	47
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
CAPÍTULO V.....	123
PROPUESTA.....	123
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES.....	154
REFERENCIAS	155
ANEXOS.....	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personal para encuesta Contabilidad & Finanzas	43
Tabla 2: Personal para encuesta Logística & PPIC	43
Tabla 3: Personal para encuesta Recursos Humanos.....	44

Tabla 4: Dimensiones de la encuesta	47
Tabla 5: Preguntas de la encuesta	51
Tabla 6: Género	51
Tabla 7: Generaciones.....	52
Tabla 8: Pregunta 1	53
Tabla 9: Pregunta 2	54
Tabla 10: Pregunta 3	55
Tabla 11: Pregunta 4	56
Tabla 12: Pregunta 5	57
Tabla 13: Pregunta 6	58
Tabla 14: Pregunta 7	59
Tabla 15: Pregunta 8	60
Tabla 16: Pregunta 9	61
Tabla 17: Pregunta 10	62
Tabla 18: Pregunta 11	63
Tabla 19: Pregunta 12	64
Tabla 20: Pregunta 13	65
Tabla 21: Pregunta 14	66
Tabla 22: Pregunta 15	67
Tabla 23: Pregunta 16	68
Tabla 24: Pregunta 17	69
Tabla 25: Pregunta 18	70
Tabla 26: Pregunta 19	71

Tabla 27: Pregunta 20	72
Tabla 28: Pregunta 21	73
Tabla 29: Pregunta 22	74
Tabla 30: Pregunta 23	75
Tabla 31: Personal entrevistado	82
Tabla 32: Propuesta de intervención: Módulo I.....	127
Tabla 33: Perfil del Instructor - Módulo I	130
Tabla 34: Propuesta de intervención: Módulo II.....	133
Tabla 35: Perfil del Instructor - Módulo II	136
Tabla 36: Propuesta de intervención: Módulo III.....	139
Tabla 37: Perfil del Instructor - Módulo III	141
Tabla 38: Propuesta de intervención: Módulo IV	144
Tabla 39: Perfil del Instructor - Módulo IV	146
Tabla 40: Propuesta de intervención: Módulo V	148
Tabla 41: Perfil del Instructor - Módulo V.....	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Socialización de la cultura organizacional.....	10
Gráfico 2: Tipos de cultura según Cameron y Quinn	12
Gráfico 3: Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	23
Gráfico 4: Factores de Higiene-Motivación de Herzberg	33
Gráfico 5: Tipología de las necesidades de McClelland	34

Gráfico 6: Teoría X y Y de McGregor.....	36
Gráfico 7: Género	51
Gráfico 8: Generaciones	52
Gráfico 9: Pregunta 1.....	53
Gráfico 10: Pregunta 2.....	54
Gráfico 11: Pregunta 3.....	55
Gráfico 12: Pregunta 4.....	56
Gráfico 13: Pregunta 5.....	57
Gráfico 14: Pregunta 6.....	58
Gráfico 15: Pregunta 7	59
Gráfico 16: Pregunta 8.....	60
Gráfico 17: Pregunta 9.....	61
Gráfico 18: Pregunta 10.....	62
Gráfico 19: Pregunta 11	63
Gráfico 20: Pregunta 12.....	64
Gráfico 21: Pregunta 13.....	65
Gráfico 22: Pregunta 14.....	66
Gráfico 23: Pregunta 15.....	67
Gráfico 24: Pregunta 16.....	68
Gráfico 25: Pregunta 17	69
Gráfico 26: Pregunta 18.....	70
Gráfico 27: Pregunta 19.....	71
Gráfico 28: Pregunta 20.....	72

Gráfico 29: Pregunta 21	73
Gráfico 30: Pregunta 22.....	74
Gráfico 31: Pregunta 23.....	75

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se llevó a cabo en el área administrativa de una empresa atunera de la ciudad de Guayaquil, donde se analizó el impacto del ejercicio de liderazgo de los mandos medios de acuerdo a la perspectiva generacional. Para este estudio se utilizaron herramientas como las entrevistas y las encuestas para la recopilación de información en las cuales se consideraron las siguientes variables: liderazgo, motivación, cultura organizacional y grupo generacional. A partir de los resultados obtenidos se diseñó una propuesta de un programa para el fortalecimiento del liderazgo para mandos medios denominado “Leaders in Action”, el cual tiene la finalidad de fortalecer y desarrollar las habilidades de liderazgo de los mandos medios de la organización. De esta manera, los mandos medios contarán con las habilidades necesarias para que logren establecer estrategias claves e impulsen a sus colaboradores a un mejor desempeño en la organización.

Palabras Claves: Liderazgo, Motivación, Cultura Organizacional, Grupo Generacional.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es la clave para que toda organización funcione de manera adecuada, la figura de líder lleva años siendo mencionada como una necesidad en las organizaciones, sin embargo, pueden existir situaciones donde no se esté ejerciendo el liderazgo de la manera adecuada en las empresas. Y ahora más que nunca es cuando se necesita a ese líder que sepa guiar a los demás. Dentro de las organizaciones siempre van a existir personas que añadan valor a la empresa, estos son identificados como líderes y por ende dependiendo la situación, el tomar iniciativa, influir, motivar y evaluar son acciones que recaen sobre el líder y su manera de gestionarlas va a repercutir en los resultados organizacionales.

En el mundo de las organizaciones existen diversos factores que van de la mano, como la cultura, la comunicación, el clima, la motivación y la diversidad generacional, estos necesitan de aquella figura de líder que permita que funcionen de manera integral. Sea en la implementación de un nuevo proceso o al gestionar el cambio organizacional se necesita el ímpetu y la influencia de aquella figura que se enfoca en transmitir la cultura organizacional, sus valores y su accionar. Un buen líder va a saber como hacerlo, va a saber cómo llegar a los diferentes grupos etarios y va a encontrar la manera de que los colaboradores interioricen la cultura y se sientan parte de ella.

Se conoce que el liderazgo es un proceso mediante el cual se involucra la participación del personal, en específico, es quien guía al resto transmitiendo sus conocimientos, técnicas, accionar y procesos con el fin de llegar al cumplimiento de las metas que se tienen en común en la organización. El liderazgo también consiste en un ejercicio visionario y extenso que busca distinguir los valores como también las competencias de la empresa.

Algunos puntos claves para asegurar que exista un liderazgo exitoso es tener la suficiente confianza con los colaboradores de su organización, asimismo, debe buscar promover el compromiso, la comunicación e integridad personal, para que de esa forma exista total y cordial cercanía entre los colaboradores y el líder. A su vez, a medida que se transmita alguna información esta sea escuchada, interiorizada y ejecutada de la mejor manera.

El impacto del líder en una organización se relaciona con el cumplimiento de los desafíos y metas que están impuestos desde el principio, entonces las habilidades que son impartidas directamente o indirectamente como enseñanzas a los demás, son el reflejo de sus aptitudes como líder. También, el manejo correcto de los conflictos que se pueden percibir en una organización es de máxima prioridad para el líder, porque tiene que buscar una solución correcta para resolver la situación de manera efectiva y así poder afirmar que existe una buena dinámica de trabajo. El saber controlar este tipo de conflictos es una habilidad valiosa en el ejercicio de liderazgo.

El liderazgo influye en la cultura organizacional pues el líder, construye e institucionaliza la base fundamental, busca constantemente el fortalecimiento de las relaciones humanas de su personal, por lo que atrae colaboradores talentosos y comprometidos, buscando así su fidelización, retención y mejora del desempeño individual y general de la organización cuya cultura organizacional sea innovadora y competente dentro del mercado en que opera.

El líder deja en evidencia la influencia en la cultura de la organización a través de sus acciones y toma de decisiones, por ello representa no solo autoridad, sino también la credibilidad e inspira en los demás miembros del equipo con el propósito de cumplir los objetivos propuestos.

Uno de los papeles más importantes que juegan los líderes es que tienen que trabajar como un potenciador de la cultura organizacional deseada de la organización. La cultura no solo guía el comportamiento de los colaboradores también permite que conozcan su filosofía y la interioricen, conociendo así los procesos en la organización. Su logro se da formando grupos de trabajo que comprendan los mensajes y los objetivos a los que se quiere llegar. Pero para ello primero es importante contar con colaboradores motivados dentro del lugar de trabajo y ese tiene que ser un enfoque primordial del líder.

El liderazgo en las organizaciones es fundamental al igual que el promover de forma adecuada la cultura organizacional porque ambas se orientan al desarrollo y promoción de sus colaboradores e influye en su satisfacción laboral. La cultura organizacional es el ente por el que el personal va a tener en claro que hay lineamientos y mecanismos que generan identidad con la organización lo que

influye en el compromiso de manera positiva en los colaboradores, esto ante el accionar de los líderes.

El presente trabajo de título tiene como objetivo conocer el ejercicio de liderazgo de los mandos medios de acuerdo a la percepción generacional de los colaboradores del área administrativa de la empresa atunera bajo estudio.

Al enfocar al liderazgo desde la mirada de las generaciones que conviven actualmente en la organización, lo relevante es considerar lo significativo que cada generación pueda aportar, identificando lo que las diferencias de cada una. Actualmente, en el mundo laboral están conviviendo cuatro tipos de generaciones, baby boomers, generación X, generación Y, generación Z. Los baby boomers son aquellos que están por desvincularse de las organizaciones en función del tiempo de vida laboral acogiéndose a la jubilación y la generación Z se están incorporando en el mercado laboral; esto muestra los extremos que coexisten en las organizaciones y como es relevante conocer la percepción del liderazgo en la organización bajo estudio como también la visión que tienen los colaboradores del área administrativa y sus expectativas sobre la gestión de los líderes en los mandos medios.

En cuanto a la perspectiva generacional sobre el liderazgo se puede diferenciar que los baby boomers se enfocan en las tareas y no contemplan la retroalimentación como parte del ejercicio de los líderes. La generación X cuestiona la autoridad, por lo que busca un liderazgo en donde se promueva la escucha activa, se enfocan en la credibilidad que tenga el líder orientado a su experiencia, empatía y comunicación asertiva, el gen X busca también una retroalimentación informal evitando así reunionitis innecesarias. Los Millennials otorgan una alta consideración a sus líderes, como sus mentores, de quienes requieren un feedback constante. Por último, los centennials buscan un liderazgo participativo, necesitan líderes que escuchen, integren y creen equipos donde exista el diálogo e innovación.

Existen varias organizaciones que reconocen la necesidad de liderar grupos de trabajo que contemplen la diversidad generacional. Unilever es una empresa que es consciente de la diversidad generacional y la necesidad de preparar a líderes de las futuras generaciones, a través de su programa Future Leaders League, la

empresa busca atraer a nuevos talentos con el objetivo de darle oportunidades dentro de la organización, conscientes de que la organización a largo plazo se encontrará bajo la gestión de las futuras generaciones.

A nivel local, Cervecería Nacional es una empresa con su programa de Trainees, cuyo objetivo es atraer a talento joven y desarrollar futuros líderes en la organización. La organización bajo este programa busca llevar a sus colaboradores como líderes dándoles una inducción tanto corporativa como funcional que dura aproximadamente un mes y seguido a esto un entrenamiento de nueve meses, al final se los evalúa y a la vez se les asigna su posición y el acompañamiento tipo mentoring con directivos de la misma empresa, buscando así forjar el liderazgo. Al completar con éxito el programa de capacitación el trainee asumirá una posición de mando medio según su perfil, intereses y resultados, contará también con un mentor al inicio de su primera posición. Aunque este programa hace énfasis en desarrollar a las posiciones iniciales no significa que descuidan a los mandos medios, ya que a través de sus planes de formación y capacitación los están desarrollando constantemente, para así mejorar sus habilidades y competencias en el transcurso de la organización.

El presente trabajo de título contempla como objeto de estudio a los colaboradores de tres departamentos del área administrativa de una empresa atunera ubicada en la ciudad de Guayaquil. La empresa lleva trabajando 30 años en el negocio del procesamiento de atún. La organización emplea a más de 1500 personas, de las cuales el 80% se encuentran en el departamento de producción. El enfoque de trabajo de la organización es la producción y la exportación de atún al mercado internacional, siendo Estados Unidos el cliente más grande e importante de la producción. Por lo que es una empresa que busca la mejora continua en sus procesos siendo este uno de los valores corporativos más relevantes.

MARCO TEÓRICO

1. Cultura Organizacional

1.1 Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional es un grupo de creencias, valores, normativas y leyes, que se perciben en los símbolos, los mitos, el lenguaje y sobre todo en el comportamiento de los colaboradores, que forma un marco de referencia compartida para todo aquello que se realice y se piense en la organización. Cada organización, desde la cultura tiene sus propios valores que son institucionalizados y otorga a los colaboradores la fácil comprensión para entender la vida de la organización, y a su vez, establecer elementos distintivos que permite diferenciarse fácilmente de otras organizaciones.

Lo que se espera es que la cultura organizacional se perciba y se entienda como algo deseable para toda la organización, que sea el marco de referencia que guíe los esfuerzos coordinados de todos los que cumplen una misma misión, que todos los miembros se sientan identificados con ella y que la compartan, indistintamente de su posición en la estructura. (Salazar, 2008, p.5)

La cultura organizacional se manifiesta a través de sus métodos, procesos y estructuras, una organización con los valores claros y bien definidos promueve conductas positivas y por ende al mejoramiento de la productividad en la organización y también como es vista desde afuera.

La CO tiene dos vertientes importantes: la interna que incluye a los colaboradores y clima laboral y el externo que está relacionado con los grupos de interés cercanos a la organización. En la vertiente interna es importante destacar que el colaborador como parte de la organización busca sentirse identificado con la cultura de su empresa por eso la importancia de que los fundadores la hayan institucionalizado idóneamente, a partir de aquello, a través de las autoridades iniciales darán a conocer los objetivos propuestos de la organización para así, en un tiempo determinado, se genere identidad no solo en los miembros que ya son parte de la organización sino también a los nuevos colaboradores. Por otro lado, lo externo hace referencia a la relación con los grupos de interés cercanos a la empresa, ya que la cultura funciona como vocero para dar a conocer de qué manera su dinámica influye en dichos stakeholders.

Cuando la cultura se ha arraigado a través de una continua convergencia de valores, alcanzada y confirmada a través de la acción permanente, se llega a percibir como un conjunto de valores aceptados que se traducen en las formas de pensar, sentir, valorar y actuar predominantes en la organización, de ahí que la cultura sea tan estable y difícil de cambiar porque representa el aprendizaje acumulado de un grupo. (Hernández y Fernández, 2018, pg.164)

Al contar con una cultura organizacional que ha establecido adecuadamente los valores de su empresa, resultará complicado tratar de modificar los valores y objetivos de la organización. Por eso, la estabilidad de la cultura organizacional facilita el compromiso y su sentido de pertenencia de cada colaborador, como lo es el interés individual, una cultura organizacional bien definida, ayuda a mantener a la organización alineada a los estándares propios de la empresa. Esto demuestra que, la cultura organizacional funciona como instrumento para guiar y moldear el comportamiento deseado de los colaboradores, así como también el desarrollo de las aptitudes y competencias requeridas por las posiciones de la organización.

1.2 Elementos de la cultura organizacional

De acuerdo a Edgar Schein (1988) la cultura organizacional está compuesta por tres niveles (citado por Rodríguez en 2009 p. 74).

En primer lugar, están los artefactos, que se refieren a aquellos elementos visibles e identificables, entre ellos se encuentra la estructura, procesos, tecnología, el lenguaje, los productos, instalaciones y servicios que ofrece la organización. Son los elementos materiales y se refiere a los códigos tanto formales como informales relacionados con la organización.

Los valores compartidos se encuentran en el segundo nivel, son aquellas creencias validadas en función a la empresa y al grupo social que rodea al individuo y que de forma inconsciente se considera como parte de la esencia de la organización. Estos provienen de las normas, reglas, estrategias, filosofía de la organización y van a determinar la forma de actuar en la organización.

Una vez que estos valores hayan sido aceptados y compartidos por el grupo de trabajo pasan a ser presunciones básicas o supuestos básicos. Estos no son

visibles y se refieren a aquellas creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos.

Tanto los artefactos como los valores compartidos representan un nivel superficial, mientras que las presunciones básicas representan un nivel más profundo. Es por ello que estos tres niveles son fundamentales, porque lograrán que el individuo se sienta identificado con la organización y así su desempeño y permanencia dentro de la organización será exitoso.

1.3 Socialización de la Cultura Organizacional

La socialización de la cultura organizacional comprende el proceso mediante el cual la organización da a conocer sus creencias, reglas, normas, valores, objetivos, entre otros, a un individuo incluso cuando aún no forma parte de la organización. En todo proceso de cambio o de transición el individuo necesita pasar por una etapa de aprendizaje donde podrá conocer a fondo cómo se manejan las cosas y de esta manera desarrollarse en función a lo esperado. Para que exista una real adaptación a la cultura organizacional debe darse este proceso de socialización.

La socialización tiene sentido tanto para el individuo como para la organización. Para la persona la socialización pretende reducir la ansiedad y el estrés que produce toda situación de transición y novedad mientras que para la organización la adaptación y productividad de los recién vinculados se constituye en fuente de estabilidad y eficiencia institucional (Van Maanen y Schein, 1979 citado por Calderón, Serna, Álvarez y Naranjo, 2019).

De existir un adecuado proceso de socialización de la cultura organizacional el beneficio será tanto para el individuo como para la organización, ya que contribuirá al desarrollo del talento humano como a la productividad organizacional, se dará también ese compromiso con la organización y sus objetivos lo que influirá en la motivación y en la permanencia en la empresa.

De acuerdo a Robbins y Judge (2017) “La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis.” (p. 539).

En la etapa antes del ingreso o de pre-arribo los colaboradores tendrán una idea preconcebida de cómo es la organización. Esto será mediante comentarios y relatos de experiencias de personas conocidas o familiares. En esta etapa el individuo utiliza lo que esté a su alcance para indagar e investigar sobre la organización. Se da el uso de la página web de la empresa, redes sociales, foros y otras plataformas. Aquí el postulante a nuevo colaborador va generando expectativas de lo que será posiblemente la vida laboral dentro de esa organización.

La siguiente etapa es el encuentro, aquí el individuo tendrá contacto real con la cultura de la organización. Es donde se dará el choque entre las expectativas y la realidad organizacional. El nuevo miembro de la organización tendrá que enfrentar sus suposiciones hechas sobre la empresa vs la realidad que se vive en la organización, ya sea sobre el puesto de trabajo, sus compañeros y jefes y la compañía en sí. Si la realidad coincide con las expectativas del colaborador esta etapa funcionará como un refuerzo a las ideas preconcebidas de la empresa, mientras que si no se cumplen las expectativas se podrá dar esa ruptura del contrato psicológico, que en ciertos casos llevará a la desvinculación voluntaria del puesto de trabajo.

Es en esta etapa donde se da el proceso de inducción a la organización, aquí la empresa tiene determinar el momento propicio que lleve al acercamiento con el nuevo colaborador. Es vital que en el proceso de inducción se dé al colaborador la información necesaria para conocer la razón de ser de la empresa como la misión, la visión, los objetivos, normas y demás conceptos que sean de interés y que vayan a tener el impacto en el comportamiento del nuevo colaborador.

Para las empresas esta fase es vital en cuanto pretende que el nuevo empleado identifique los principios filosóficos y estratégicos que rigen la organización, conozcan los sistemas de calidad, aprenda a desenvolverse en la empresa e identifique, desde su labor, el aporte que se espera haga a los objetivos organizacionales. (Calderón, Serna, Álvarez y Naranjo, 2019)

Finalmente se da la etapa de metamorfosis, si existe algún problema dentro de la etapa de encuentro será en esta última etapa de metamorfosis donde se solucionará. En esta etapa el colaborador cambia y se adapta a la realidad de la

empresa teniendo como resultado de sus funciones en el puesto de trabajo y el dominio del rol que debe cumplir en la organización. Se da el aprendizaje de destrezas para el trabajo, la interiorización y el ajuste con la organización en general.

El hecho de que los colaboradores conozcan la cultura de su organización les ofrecerá tener comprensión de la trayectoria de la empresa y su manera actual de operación, lo que logrará que tenga una guía sobre la conducta que se espera de ellos en el futuro (Jáuregui y Louffat, 2019 p.79)

El proceso de socialización culmina cuando el colaborador se internaliza y acepta las normas de la organización. Aquí ya se sentirá parte del grupo de trabajo y habrá aceptado los valores y la filosofía de la organización. Y gracias a este proceso el nuevo miembro podrá poner en práctica las habilidades desarrolladas para ejercer su labor. Es cuando empieza a hacer vida dentro de la empresa y se demuestra esa adaptación dentro de la misma. Un proceso de socialización exitoso tendrá un impacto a largo plazo dentro de la organización, fortaleciendo así el compromiso que existe entre el individuo y la organización.



Gráfico 1: Socialización de la cultura organizacional

Fuente: Robbins, Stephen y Judge, Timothy, Comportamiento Organizacional Pearson (2017).

1.4 Tipos de cultura organizacional

La cultura organizacional repercute en todos los aspectos de las organizaciones, la forma en la que se manejan los procesos, cómo se comportan los miembros de la organización, la visión que tienen de la organización, entre otros. Se liga con el

desempeño organizacional porque la cultura influye directamente en el comportamiento de los miembros de la organización.

Las organizaciones viven procesos de cambio constantemente, ya sea si estos son planeados o no. Si una empresa conoce el tipo de cultura organizacional, estos procesos se darán con resultados satisfactorios a diferencia de una organización que no lo conoce y esto se da porque habrán comprendido que la cultura es el origen del compromiso de los miembros de la organización y habrán logrado identificar a su personal con su filosofía.

Los autores Deal y Kennedy (1982) han identificado cuatro tipos de cultura enfocándose en dos dimensiones, la primera es el grado de riesgo de las decisiones tomadas y la otra es el grado de feedback o retroalimentación (Tena y Herrera, 2005 p. 229).

Los autores desarrollaron dos vertientes fundamentales para la clasificación: El riesgo (alto o bajo) que se asocia a las tareas y actividades de la organización y la velocidad de la retroalimentación (rápido o lenta) de la misma, con la finalidad de conocer la destreza y habilidad o la falta y el error en la toma de decisiones de la organización, por aquello, se desarrollaron cuatro tipos de culturas.

La primera cultura es la denominada como “dura”, donde domina el individualismo, se caracteriza por recibir recompensas financieras, por estar orientada a las ventas, por lo mismo su competencia interna es agresiva y poseen una visión a corto plazo. Esta cultura está asociada a un alto riesgo en sus actividades y una rápida retroalimentación para mejorar en todo aquello que haga falta.

La cultura “del trabajo”, se caracteriza por estar presente en grandes organizaciones con altos niveles de actividad y eficacia, su fuerza impulsadora es llevar a cabo lo que se proponen, tienen reuniones constantemente y trabajos en equipo por aquello, se asocia con bajos niveles de riesgos y retroalimentación rápida.

La cultura “apuesta por su empresa”, se caracteriza por contar con proyectos de costos elevados que requieren mucho tiempo para llegar a culminarlos sin saber por un prolongado tiempo cuales son los resultados del mismo. A su vez, cuentan con una gran cantidad de recursos a utilizar y mantienen reuniones muy

importantes con expertos en el tema, sin embargo, se asocian a altos niveles de riesgos y una baja retroalimentación para poder determinar si aquellas acciones o decisiones tomadas han sido un error o un acierto.

Y por último la cultura de procesos, esta se caracteriza por orientarse a los procesos, son los menos dinámicos y pareciera que nunca pasa nada en la organización, todos los procesos son a largo plazo ya que las personas necesitan de una gran cantidad de tiempo para llegar a cumplirlas, los empleados todo el tiempo están a la defensiva, por otro lado, se la conoce como una cultura burocrática. La cultura se asocia a que el riesgo y la retroalimentación son escasos e incluso inexistentes.

Cameron y Quinn (2006) proponen cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocrática y mercado, cada una de ellas asociada a la combinación de enfoque externo o interno y la estabilidad. (citado por Salas, Solarte y Vargas en 2017).

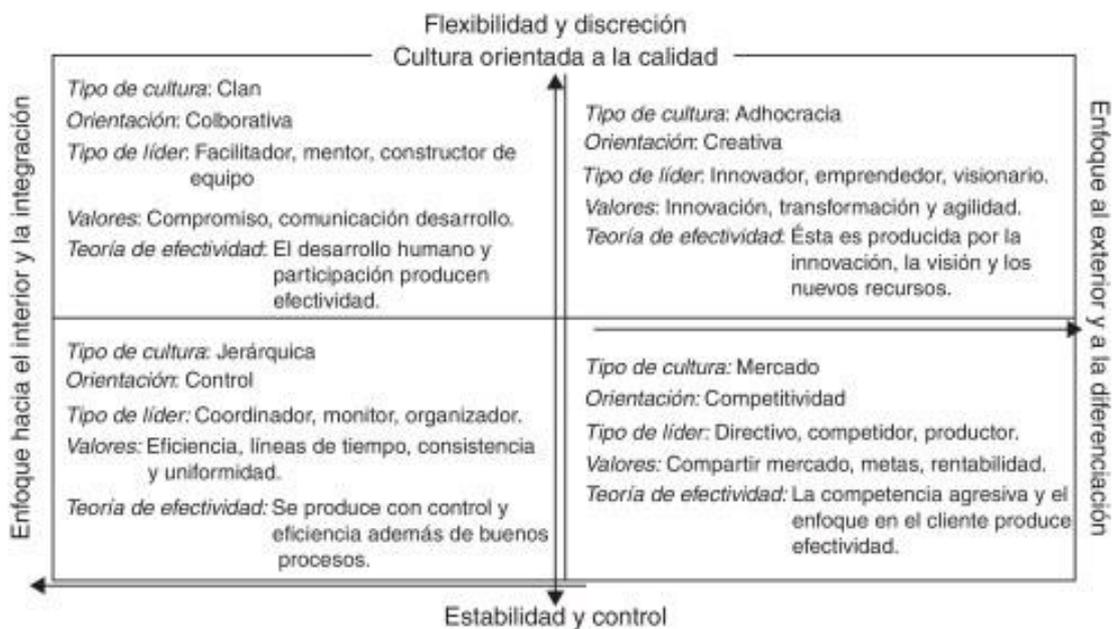


Gráfico 2: Tipos de cultura según Cameron y Quinn

Fuente: Gimenez-Espin, Juan, Jimenez-Jimenez, Daniel y Martínez-Costa, Micaela, La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. (2014)

La primera cultura que es la jerárquica se orienta hacia el control, es una organización que está bien estructurada, los procedimientos están planteados así como las actividades y tareas que debe hacer cada persona en la empresa, el tipo de líder es coordinador, son buenos monitores y organizadores con el fin de mantener la organización unida, donde las normas y políticas de la empresa son la prioridad a cumplir, la importancia de llevar el control se debe a la preocupación de contar con una estabilidad en la organización y con un funcionamiento eficaz.

La siguiente cultura es llamada clan, se caracteriza por ser una organización que cuenta con un ambiente amistoso ya que se comparte mucho entre colaboradores, su orientación se enfoca en ser colaborativa, los líderes ayudan a facilitar tareas, son llamados mentores y buscan construir equipos de trabajo con un alto desempeño, la organización es unida por la tradición y lealtad y el compromiso que la organización espera, el desarrollo humano es en lo que enfatizan demasiado como cultura porque quieren alcanzar una buena productividad, el éxito para esta cultura es mantener motivados a sus colaboradores y satisfechos a los clientes.

Otra cultura es la adocrática, también es llamada cultura empresarial, esta se orienta a la creatividad, los colaboradores de la organización consideran su lugar de trabajo como dinámico, emprendedor y creativo, el personal tiende a tomar riesgos y buscan nuevas oportunidades, los líderes son innovadores y visionarios, para ellos llegar al éxito es llegar a ser líderes del mercado laboral por sus valores antes mencionados.

Y por último la cultura de mercado, se orienta a la competitividad y a los resultados, su preocupación es hacer sus trabajos bien hechos, como se mencionó antes los colaboradores son competitivos y orientados a los objetivos o resultados, por otra parte, sus líderes son estrictos, exigentes y competidores con la finalidad de llegar al éxito a partir de su participación como empresa y como de su posicionamiento en el mercado laboral.

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en estos cuatro tipos de cultura. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización. (Salazar, 2008, p.33)

Los autores O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) desarrollaron el Perfil de Cultura Organizacional (OCP) en el cual mencionan siete distintos factores con los cuales buscan asesorar un correcto alineamiento entre la Cultura Organizacional y la persona. Si este alineamiento se da correctamente habrá un incremento en el compromiso, la satisfacción y el desempeño del colaborador (p.493).

A continuación se mencionan los siete tipos de cultura propuesto por los autores.

Cultura innovadora

Como se conoce en un mercado tan cambiante como se da actualmente, una cultura innovadora es indispensable para agregar valor, la cultura se caracteriza por el cumplimiento de las actividades, brindando o experimentando nuevas ideas, es una cultura flexible, adaptable, cuentan con una jerarquía plana, es decir, no hay jefes en el sentido tradicional y se basan tomando riesgos que conducen a acciones inciertas.

Cultura agresiva

Este tipo de cultura organizacional busca que la organización trate de destacarse ante la competencia laboral, con el fin de tomar posición como la primera en el mercado laboral, es decir, valoran la competencia y tiene un lema que los caracteriza "nosotros destruimos a la competencia", también, están abiertos a enfrentarse a nuevos problemas sin antes solucionar otros.

Cultura orientada a los resultados

Su propósito es el optimismo y la eficacia al realizar las distintas actividades laborales siendo una prioridad las metas de la organización, promoviendo la reducción del talento humano y materiales. Se caracteriza por querer ver logros, resultados y recibir recompensas por aquellas acciones, se preocupan por indicadores de desempeño, antigüedad-lealtad, se la conoce como una cultura que conduce comportamientos poco éticos.

Cultura estable

La cultura es reconocida por cumplir con las reglas de forma estricta, es decir, está orientada a la regla, la división y el cumplimiento de responsabilidades que implica cada puesto de la empresa. Esto genera seguridad y estabilidad en los colaboradores de la organización, es una cultura previsible y es considerada una cultura introvertida y burocrática.

Cultura orientada a las personas

Esta cultura tiene como objetivo la satisfacción de sus colaboradores y de la mano el crecimiento personal y el desarrollo de cada uno de ellos, con la finalidad de contar con personal motivado para cumplir objetivos.

La cultura está diseñada para servir a sus miembros con dignidad y respeto, existiendo una gran autonomía y asesoría individual a través del feedback, la cultura se preocupa por la paga por encima del salario mínimo establecido.

Cultura orientada al equipo

Se caracteriza por ser una cultura colaborativa, haciendo mucho énfasis en la cooperación y el ayudar al prójimo, las relaciones de trabajo son positivas por la buena relación entre los pares y gerentes.

Cultura orientada al detalle

En este tipo de cultura organizacional se presta atención al detalle y da ventaja competitiva a las demás organizaciones, se centra en la precisión al realizar las actividades laborales.

Evaluar los tipos de cultura y saber identificarlos beneficia a la adecuación de la persona a la organización, el conocimiento y las habilidades (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991,p.341).

1. 5 Compromiso Individuo-Organización

El compromiso que tengan los individuos con la organización representa un factor importante y al cual se le debe dar la atención necesaria. No solo consiste en la suposición de la existencia del compromiso, sino en el conocer el grado de compromiso que existe y el tipo de compromiso que los individuos tienen con la empresa.

Meyer & Allen (1991) dividieron el compromiso en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo (citado por Chiang, Núñez, Martín y Salazar en 2010).

El compromiso afectivo se relaciona con el deseo y va a resultar con el individuo disfrutando su estancia en la organización ya que, a medida que se cumplen las expectativas que tiene el colaborador, se van forjando los lazos emocionales. Las personas al sentir que sus necesidades son satisfechas van generando vínculos afectivos con la organización.

El compromiso de continuidad se relaciona con la necesidad, aquí el colaborador genera un vínculo con la empresa porque siente que ha invertido mucho de su vida para permanecer en ella, tiempo, esfuerzo, entre otros. Por lo tanto no quiere dejar de lado aquello en lo que ha invertido porque lo ve como una pérdida, lo que resulta en que se genere apego con la organización y que este se vaya incrementando con el tiempo.

El compromiso normativo se relaciona con el deber, aquí los colaboradores son leales con la organización. Ya sea por las oportunidades que se le ha dado, como crecimiento, capacitaciones u otras facilidades, el colaborador siente el deber de permanecer en la compañía.

2. Liderazgo

A lo largo de los años el concepto de liderazgo ha sido tema de interés. El liderazgo se refiere a la capacidad para influir, dirigir, motivar y organizar a un grupo de personas y guiarlos hacia el cumplimiento de la visión o de las metas u objetivos organizacionales. En las organizaciones es clave que existan líderes que sepan guiar a los grupos de trabajo.

Un líder debe ser capaz de transformar la organización y enfocar su labor para salir de aquella zona de confort en la que se encuentran varias organizaciones. Su accionar depende del nivel de influencia que tenga con sus grupos de trabajo y su capacidad de motivar al personal. Un ejercicio de liderazgo eficaz va a permitir que los colaboradores se identifiquen con la cultura organizacional y esto solo se va a dar si los seguidores identifican que la persona en el papel de líder tiene credibilidad.

2.1 Concepto de liderazgo

De acuerdo a su definición el liderazgo constituye un proceso altamente interactivo que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias a fin de arribar a una meta determinada, orientando a las personas con una motivación permanente (French y Bell citado por Geraldo, Mera y Rocha en 2020 p. 157).

Desde esta perspectiva el liderazgo es un proceso en que se centra en guiar a un grupo de personas a cumplir objetivos que han sido planteados mediante una serie de estrategias que implican compartir una visión en común y a su vez lograr que los colaboradores se sientan motivados dentro del grupo de trabajo.

El liderazgo es definido como “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2011).

El liderazgo está compuesto por diferentes conceptos, no es un fenómeno que se puede aislar y verlo por sí solo. De acuerdo a esto, Meng y Berger (citado por Londoño, 2018) señalan que el liderazgo se puede aproximar mediante los rasgos psicológicos individuales, las formas de interacción con el grupo, la cultura y los valores organizacionales o los modelos de rol. (p. 360)

A su vez, Northouse (2016, citado por Londoño, 2018) afirma que el liderazgo consta de diversos componentes:

- (a) Interacción, es decir, es un evento interactivo entre líderes y seguidores;
- (b) Influencia, es decir, el líder debe influir en los seguidores;
- (c) Grupo de personas, es decir, es importante que existe más de una persona; y
- (d) Metas comunes, es decir, líderes y seguidores avanzan hacia la consecución de las metas comunes. (p. 360)

El trabajo del líder es sumamente importante dentro de las organizaciones. No solo es aquella persona que impulsa al grupo a seguir adelante, también es un eje frontal en el cumplimiento de metas organizacionales. Un líder debe ser capaz de influir positivamente en los grupos para que el desempeño del equipo sea destacado y que contribuya al bienestar laboral de la organización.

Las competencias, habilidades y conocimientos de los líderes deben estar altamente desarrollados para poder estar bajo posiciones estratégicas que den foco a individuo como a la organización.

Los autores Çağış y Büyükkakinci (2019 citado por Geraldo, Mera y Rocha, 2020) señalan que los líderes se caracterizan por ser capaces de utilizar su influencia, capacidad y conocimiento para guiar a los grupos en el logro de estos objetivos (p. 157).

2.2 Tipos de Liderazgo

Ya sea en las organizaciones o fuera de esta van a existir grupos de personas en que se identifican con el ejercicio del líder. Ese líder adoptará un estilo específico con el que va a influir en el grupo y en la cultura organizacional. Para ello es importante identificar los diferentes tipos de liderazgo que se presentan en las organizaciones.

Se entiende al estilo de liderazgo como aquel patrón de comportamiento que caracteriza a un líder (Dubrin citado por Geraldo, Mera y Rocha, 2020 p. 158). Los líderes tienen que adoptar un tipo de liderazgo que funcione de acorde a la situación que necesita ser resuelta o para llegar a la meta que ha sido propuesta. El liderazgo es una práctica dinámica que tiene que ser adaptada de acuerdo al contexto en el que se sitúe, por ello se identifica que los líderes ejercen su influencia en su equipo de trabajo mediante estilos que permitirán el correcto flujo de las actividades en el trabajo.

Según Chiavenato (citado por Jiménez y Villanueva, 2018 p. 185), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Se infiere que el tipo de liderazgo va a depender del comportamiento que adopte el individuo ante la situación propuesta.

En una organización no se puede controlar el estilo de liderazgo con el que cada persona ingresa, sin embargo, al momento de liderar la adaptación es clave. El estar totalmente inmerso en la cultura de la organización va a ser un factor

fundamental al momento de inclinarse por el tipo de liderazgo que funciona dentro del contexto organizacional.

En cuanto a los tipos de liderazgo existen muchos, todos ellos influyen en cómo será la manera en que un líder ejerce dentro de la organización. Estos estilos de liderazgo van a aportar facilidades o van a actuar como obstáculos dependiendo de los factores particulares de cada uno de ellos (Jiménez y Villanueva, 2018 p. 185)

2.1 Liderazgo transaccional

Este tipo de liderazgo se caracteriza por ser metódico al momento de influir en el compromiso de los colaboradores. Los líderes transaccionales se enfocan en la productividad de sus seguidores y se apoyan de las recompensas o castigos para asegurar la eficiencia de sus colaboradores. Geraldo, Mera y Rocha (2020) afirman que “este estilo se centra en la supervisión, organización y el desempeño laboral” (p. 167).

Este liderazgo se enfoca en incentivar el desempeño del personal a través de los premios y castigos. Aquellos colaboradores que al momento de realizar sus actividades lo hacen de manera correcta y con un buen desempeño son premiados por sus esfuerzos. Mientras que los colaboradores que no cumplen con los estándares y normas establecidas van a ser castigados. Todo esto con el objetivo de motivar al personal para realizar su trabajo correctamente.

2.2 Liderazgo transformacional

El líder transformacional se destaca por ser aquella figura que va a incentivar el cambio dentro de la organización, gracias a sus habilidades va a lograr transmitir su visión y transformar al personal para que todos se enfoquen en el mismo objetivo, para el líder transformacional es importante conocer a su equipo de trabajo individualmente, ya que sabe valorar lo que cada persona puede aportar en la organización influyendo en los mismos para servir de ejemplo.

Se caracteriza el líder transformacional por interesarse por los colaboradores sacando lo mejor de cada uno y por estar atento al bienestar grupal recurriendo a destacar talentos de cada uno, para partir a mejorar o moldear sus cualidades y

lograr altos niveles de desempeño. Lo que busca el líder es que el equipo de trabajo se sienta empoderado para crecer y llegar al éxito organizacional.

Este estilo se caracteriza por animar a sus seguidores, ofreciendo estímulos y motivando al personal para llegar a las metas propuestas. Considera al individuo como una pieza importante y significativa dentro de la organización, alejándose de la visión de que es un instrumento más de trabajo. (Jiménez y Villanueva, 2018 p. 187).

Entre las ventajas que tiene este estilo de liderazgo dentro de las organizaciones es que los colaboradores ven al líder como un modelo a seguir, también es un líder que actúa como un orientador e impulsor del cambio y la innovación dentro de la organización gracias a que aporta ideas y sabe comunicarlas correctamente dentro de su personal. Son líderes que utilizan su conocimiento y visión para hacer que sus seguidores se sientan involucrados dentro de la organización. (Geraldo, Mera y Rocha, 2020 p. 168).

El líder transformacional representa una cultura de cambios, porque busca incrementar las capacidades de sus colaboradores con el fin de resolver problemas que se pueden presentar en la organización. El líder organizacional crea estructuras que promueven la creatividad de sus colaboradores para mejorar el desarrollo del talento de la organización, los líderes al moldear a su equipo de colaboradores tratan de transmitir su visión para la organización y de qué manera los mismos pueden mejorar en su rendimiento laboral.

2.3 Liderazgo carismático

El líder carismático se vale de la persuasión y la motivación como vías principales para inspirar e impulsar a sus seguidores a cumplir las metas propuestas. Es un líder que se encarga de compartir sus experiencias, lo que le permite establecer el vínculo con sus seguidores lo cual los anima para realizar un buen trabajo.

Como principal característica se identifica al líder carismático por causar en los colaboradores entusiasmo y generar compromiso en los mismos, en una organización el líder carismático se interesa por integrarse al equipo de trabajo dándole importancia a los colaboradores y a sus actividades.

El líder en la organización puede aportar cambios y resultados positivos ya que es la persona idónea para comprender a sus subordinados y aprovechar sus habilidades y capacidades, los líderes carismáticos a través de la confianza y positivismo inspiran a sus colaboradores a mantenerse motivados y esforzarse para cumplir los objetivos de la organización.

Este tipo de liderazgo obviamente ejerce poder sobre su equipo, pero el equipo a su vez tiene poder sobre el líder. Y existen dos polos opuestos, uno donde el líder carismático es capaz de mejorar el clima laboral debido a sus relaciones con el grupo, pero también puede existir la posibilidad de abusar el poder que se le ha otorgado y utilizarlo para manipular a sus seguidores por la relación establecida (Steyrer citado por Geraldo, Mera y Rocha, 2020 p. 164).

2.4 Liderazgo participativo

El liderazgo participativo se caracteriza por contar con la contribución de los colaboradores de la organización y también porque forman parte de la toma de decisiones cuyas acciones influyen en gran porcentaje a la empresa. Este tipo de liderazgo da apertura a la escucha activa, el diálogo, inclusión y también a una mayor confianza y respeto entre líder y colaborador.

Del Valle, Santiago y Lugo (2010) afirman “Este tipo de líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándose en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización” (p. 116).

Es muy productivo el liderazgo participativo porque aumenta las posibilidades de encontrar soluciones eficientes y eficaces. Es una forma de asumir ciertos roles y participar en ellos teniendo cierto grado de influencia pudiendo opinar y dar a conocer sus ideas, pero no dejando de lado la posición del líder.

2.5 Liderazgo Visionario

Este tipo de liderazgo, es capaz de adelantarse a los distintos acontecimientos por lo que se puede enfrentar una organización, creando de esta forma metas realistas con el fin de innovar y motivando a los colaboradores a mejorar como organización. El líder visionario se alinea a la visión, misión y valores de la empresa, buscando el

equilibrio entre los ideales de la organización y la realidad que la misma puede alcanzar. El liderazgo visionario se caracteriza por trabajar en equipo, sabiendo de esta manera identificar las fortalezas de sus miembros por la cercanía que tiene con ellos.

El liderazgo visionario es el que va más allá del simple liderazgo, del carisma, es aquel capaz de anticiparse a los hechos y que cuenta con la capacidad de crear y dar lugar a una visión realista e interesante del futuro que mejora el presente de la empresa. (Sánchez, 2018, p.19)

2.3 Teorías de Liderazgo

2.3.1 Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Esta teoría de contingencia se centra en la capacidad y voluntad que tienen los seguidores para realizar las actividades y su nivel de madurez, el énfasis en los seguidores y como estos están relacionados con la eficacia del liderazgo hace referencia a la realidad de cómo los seguidores aceptan o rechazan al líder, el foco principal es el seguidor (subordinado).

Lo que hace el líder, básicamente es el reflejo del accionar de los subordinados, ya que, Hersey y Blanchard utilizan el término disponibilidad refiriéndose a la medida en la que el seguidor tiene la capacidad y voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, también cuenta con las mismas dimensiones del modelo de Fiedler: orientados a la tarea y de relaciones, a diferencia que el liderazgo situacional considera a cada dimensión como alto o bajo y busca acoplarlas con cuatro estilos específicos del líder.

D'Alessio (2010) sostiene que “Se presentan cuatro estilos en la curva: decir (dirigir), vender (entrenar), participar (dar soporte), y delegar (facultar), que son una combinación de la conducta orientada a la tarea y la conducta orientada a la relación” (p.51).

Comunicar: (tarea alta- relación baja) el líder establece el deber de cada subordinado explicando cómo, cuándo y dónde hacerlo y hace hincapié en el comportamiento directivo.

Vender: (tarea alta- relación alta) el líder hace hincapié en el comportamiento directivo y asimismo el apoyo del subordinado.

Participar: (tarea baja-relación alta) el subordinado y el líder participan en la toma de decisiones.

Delegar:(tarea baja-relación baja) el líder no brinda dirección y apoyo al subordinado.

Para finalizar la teoría de Hersey y Blanchard hay que identificar cuatro etapas de la disponibilidad y madurez del subordinado.

R1: La persona es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad al realizar las tareas.

R2: La persona es incapaz, pero está dispuesto a aceptar esa responsabilidad, es una persona motivada pero que aún carece de ciertos conocimientos.

R3: La persona es capaz pero cauteloso para asumir responsabilidades.

R4: La persona es capaz y competente para cumplir lo que el líder necesite.

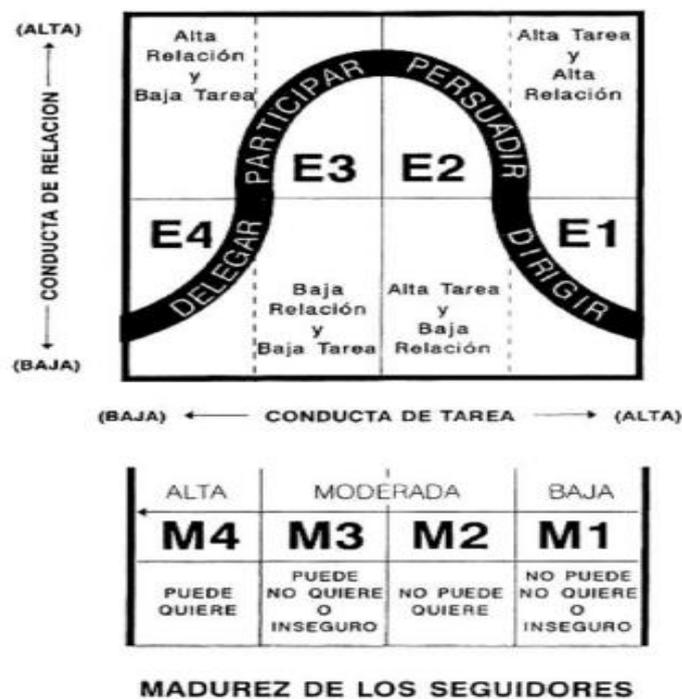


Gráfico 3: Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Fuente: Santa-Barbara, Emilio y Rodríguez, Andrés, 40 años de la teoría del liderazgo situacional (2010).

2.3.2 Teoría de del Camino a la Meta

La teoría señala que el trabajo del líder consiste en brindar a sus seguidores la información, el apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino hacia la meta implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos. (Robbins y Judge, 2017, p.389)

La esencia de la teoría camino a la meta, recae en la función que tiene el líder ya que tiene que apoyar a sus seguidores a lograr las metas establecidas de la organización y direccionar al cómo hacerlo, la teoría sostiene la eficacia de los líderes a través de poder ayudar a aclarar las metas y seguir facilitando el camino de los subordinados y quitándoles obstáculos que se presentan constantemente.

El camino hacia la meta se basa en que el liderazgo directivo motiva la satisfacción de los colaboradores, cuando las tareas enviadas pueden ser tomadas desde muchos puntos de vistas, a diferencia cuando están bien planteadas, y el liderazgo de apoyo causa un efecto para mejorar el desempeño de forma eficiente y eficaz.

El resultado de la teoría es formar un equipo en donde el personal esté convencido de que está trabajando en el lugar correcto ya que se siente correspondido por el apoyo de un líder que cumple con los conocimientos que necesita para ser productivo, el papel del líder es de importancia porque genera a los empleados esa aceptación de que tendrán a alguien preparado que impartirá y guiará para llegar a un beneficio inmediato o futuro en la organización.

La teoría del camino a la meta propone que el desempeño de los colaboradores puede aumentar con el acompañamiento del líder, ya que este buscará recompensarlos y motivarlos para el logro de metas. El líder tiene que ser eficaz con sus colaboradores definiendo de forma clara y concisa sus tareas y derivando a cada uno la función por cumplir para beneficio organizacional e individual (Robbins y Judge, 2017, p.389).

Como la teoría está enfocada al logro de las metas y participa el líder para apoyar al colaborador muchas veces, suele ser agotador emocionalmente para el seguidor, puesto que, el líder es muy meticuloso tratando de aportar en el desempeño de sus subordinados y eso a lo largo genera estrés en ellos, por aquello, se considera conveniente que la teoría cuando sea aplicada sea de forma cautelosa.

2.3.3 Teoría del intercambio Líder-miembro

La teoría del intercambio líder- miembro, al igual que otras teorías no trata a todos sus subordinados por igual, ya que, este líder mantiene una relación especial con un grupo de subordinados, que conforman el denominado grupo interno, ya que son personas de confianza para el líder.

El grupo interno recibe recompensas o privilegios a cambio de que estén satisfechos con su trabajo, el líder les brinda importantes responsabilidades e información, tienen el beneficio de recibir también mucho tiempo del líder, por ende sus resultados son positivos a tal grado de no existir en este pequeño grupo de subordinados la rotación del personal y en caso que se de, es muy rara vez, sus calificaciones son las más altas que la de los grupos externos quienes tienen menos tiempo y atención por parte del líder, a su vez no tienen privilegios ni preferencias como el grupo interno.

Mientras que el grupo externo son con quienes el líder tiene menos afinidad, teniendo menos influencia en la organización, pero son tomados en cuenta para servir de apoyo crítico y cumplir con la misión de la empresa.

Existe evidencia de que los líderes escogen a sus miembros del grupo interno por similares características personales como por ejemplo edad, su personalidad o su sexo e incluso por que podrían llegar a ser más competentes que los del grupo externo.

La teoría del intercambio líder-miembro, la cual plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de obtener privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo. (Robbins y Judge, 2017, p.390)

El intercambio líder-miembro es una teoría que trata de expresar lo que se vive hoy en día y como es la relación entre un líder y un integrante del mismo. Esta teoría es muy práctica y útil para llegar a la comprensión de lo que quieren los seguidores y así poder llegar a ser mejores líderes, también tiene su parte negativa, puesto que, el intercambio líder-miembro demuestra que es muy común en la actualidad, que los grupos internos como externos puedan conformarse entre el personal de la

organización y el líder. Por otro lado, del tamaño de la organización depende mucho de que estos grupos se formen.

3. Diversidad Generacional

Para comprender la situación actual de las organizaciones es necesario conocer las percepciones de las generaciones que forman parte del entorno del trabajo. En la actualidad, en el contexto laboral conviven generaciones como los baby boomers, generación X, millennials y la generación Z.

Cada una de estas generaciones se desarrolló en un contexto diferente por lo que sus comportamientos, expectativas y formas de pensar van a diferir. Cada una tiene su propia mentalidad generacional que de acuerdo a Molinari en 2011 corresponde “al conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos con un grupo como resultado de una historia común” (p. 40). Esta mentalidad va a determinar el comportamiento que tengan y va a configurar su personalidad generacional.

3.1 Caracterización Generación Baby Boomers

Cronológicamente los Baby Boomers son aquellos nacidos entre los años 1945 y 1964, son llamados de esta manera debido a la expansión demográfica consecuencia del optimismo postguerra (Molinari, 2011 p. 40). Es una generación que se caracteriza por ser idealista y por la búsqueda de espacios en los cuales puedan participar. Son una generación que denota su presencia a través de las manifestaciones, movimientos estudiantiles y sociales y también mediante la música. Es una época donde el mercado crece y tienen más opciones al momento de comprar. Esto causa una división de las personas debido a que el poder adquisitivo se hace más notable.

En cuanto a lo laboral se caracterizan por ser de los primeros en contar con educación universitaria por lo que llegan a las empresas con entusiasmo y con ganas de realizar cambios. Tienen una fe absoluta en las empresas y su objetivo es trabajar en una misma organización.

Los baby boomers son competitivos y buscan destacar en las organizaciones porque su objetivo es ser un referente social. Por lo que se describe a esta generación como *workaholics*, ellos viven para trabajar. No conciben el retiro como una opción, es una idea que le causa preocupación porque su enfoque siempre ha

girado en torno al trabajo la idea de tiempo libre para ellos es un sinónimo de no ser productivos.

Se destacan por ocupar cargos altos como jefaturas o gerencias. Los baby boomers muestran respeto por la autoridad formal. El reconocimiento público es aquello que motiva a los BB, tanto como ser reconocidos en las organizaciones como en su comunidad, buscan tener esa oportunidad de demostrar su valor y el logro de cierto estatus es uno de los más importantes estímulos para esta generación. Actualmente los baby boomers están en el proceso de desvinculación de las organizaciones, son pocos los que se mantienen laborando. Ya sus puestos han sido ocupados por la siguiente generación, los X.

3.2 Caracterización de la Generación X

Cronológicamente los nacidos entre los años 1964-1980 son denominados como Generación X, son una generación que crece entre los nuevos desarrollos tecnológicos y en plena globalización. Crecen bajo la sombra de los Baby Boomers y son testigos de la desvinculación de las empresas que sufrieron sus padres quienes fueron fieles y comprometidos con ellas.

Se desarrollan en un ambiente de incertidumbre y de cambios significativos, entre ellos destaca la caída del Muro de Berlín, el accidente de Chernobyl, ataques terroristas, la expansión del internet, muerte de personajes destacados (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño y Roncallo-Lafont, 2017 p. 197). Además, son los primeros que tienen que tratar con el VIH.

Los Gen X se introducen a un mercado laboral inestable y competitivo pues valoran mucho el aprendizaje y se destacan por tener una gran formación. A diferencia de sus padres que creían en las empresas, el gen X es escéptico. No creen en las empresas, ni en los políticos y en el matrimonio. No centran su vida alrededor del trabajo, este solo es un medio para llegar a cumplir las metas que se han propuesto. A diferencia de los boomers que vivían para trabajar, los X tienen en claro el espacio asignado para el trabajo y su vida personal y buscan un balance entre ellos.

En cuanto al desarrollo, la ruptura entre los baby boomers y los X es notoria. Mientras los boomers conciben la idea de escalar jerárquicamente en una misma

empresa como su *main focus*, los Gen X buscan desafíos distintos al de ascender jerárquicamente. Es una generación que busca oportunidades y nuevos aprendizajes y una compensación justa para ello; este desarrollo no tiene que ser dado necesariamente por la empresa, ellos buscan sus propias vías para mantenerse en desarrollo. (Molinari, 2011 p. 86)

Los Gen X buscan tener esa flexibilidad en las organizaciones que les permita manejar su tiempo y la manera en la que trabajan. Para los Gen X su motivación en el lugar de trabajo es el poder aprender constantemente y obtener certificación de ese aprendizaje, al igual que las oportunidades de desarrollo. Ellos esperan de sus jefes tener un feedback continuo, siendo este fundamental para su aprendizaje. Para esta generación la autoridad se legitima a través de una persona profesional y creíble que demuestre su conocimiento.

3.3 Caracterización de la Generación Y

La Generación Y o comúnmente conocidos como millennials, cronológicamente son los nacidos entre 1981 y 1995, dependiendo de los autores. Los millennials son los hijos de los últimos baby boomers y los primeros gen X. De la misma manera que la generación anterior, nacen en un contexto de cambios constantes, siendo la digitalización y la rápida innovación tecnológica los factores más destacados en el contexto de desarrollo de la generación.

Crece en un mundo cambiante y son testigos de acontecimientos notorios como los atentados a las Torres gemelas, el surgimiento de las redes sociales como Facebook, Twitter, entre otros. Con un dispositivo móvil en sus manos, los Millennials tienen una facilidad para acceder a la información y la necesitan de la manera más rápida posible. Son una de las generaciones más desapegadas de la política y la religión.

En el mundo laboral los Millennials otorgan prioridad a su tiempo fuera de las empresas, su vida personal es sagrada. Los Gen Y consideran el teletrabajo como la opción ideal, pues se caracterizan por buscar entornos laborales más flexibles que se acoplen con sus horarios y expectativas de calidad de vida. Por ello, los

Millennials ven a la flexibilidad como un estímulo necesario y es lo que los motivará a continuar en una organización que se los ofrezca.

Se caracterizan por tener poca lealtad con los empleadores, ya que no dudan en desvincularse de la organización si no cumple con sus expectativas o si encuentran nuevas oportunidades. Para que los Millennials permanezcan en las organizaciones y se comprometan con ellas debe de existir un correcto ejercicio de liderazgo, donde los valores sean fundamentales en la dirección del grupo de trabajo. Necesitan establecer confianza con su jefe y que este se preocupe por su bienestar, en especial el sentirse respetados por los mismos.

En los ambientes laborales buscan lugares más diversos, justos y están dispuestos a cambiar las reglas del juego para luchar por sus valores, de esta manera se diferencian de los BB. “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-Sarmiento, López-Lambraño y Roncallo-Lafont, 2017 p. 198).

En cuanto al desarrollo para los millennials el aprendizaje es esencial, es permanente, no necesariamente tiene que ser formal pero sí tiene que ser constante. Se destacan por ser autodidactas. Esperan de su jefe un emisor de constante feedback. Para esta generación el trabajo no lo conciben como un sacrificio pues es un lugar donde también pueden divertirse, por lo que al momento de ser reconocidos esperan espacios de celebración. A su vez, para los millennials es necesario encontrar el sentido del trabajo que están llevando a cabo y necesitan tener esa certeza de que su labor es representativa para la organización.

3.4 Caracterización Generación Z

Los nacidos en años posteriores de 1995 son considerados como miembros de la Generación Z. Esta generación ya está empezando a formar parte de los entornos laborales y cómo las generaciones predecesoras ya están generando cambios en las organizaciones.

Los Gen Z nacen en un mundo globalizado en el cual la tecnología y la digitalización forman parte de ellos desde su nacimiento y es un factor que determina su comportamiento. El internet es el mayor influyente en los Z, puesto que crecieron

con este y ha determinado en la manera en la que se comunican y cómo se relacionan con los demás.

Son la primera generación globalizada e interconectada, lo que ha permitido que rompan barreras en cuanto a su interacción con distintas sociedades, por lo que son conocidos como ciudadanos del mundo. Al ser una generación joven y ser los primeros en crecer con la tecnología en sus manos las organizaciones tienen altas expectativas para ellos. Frente a esto, los Gen Z también resaltan por las expectativas que tienen acerca de su lugar de trabajo. Se destaca lo mencionado por Dutra (2017) “ellos eligen dónde y cómo trabajar, son independientes y prefieren entornos flexibles que les permitan tener un balance entre la vida personal y la vida profesional”.

Al igual que los Millennials son una generación que busca ambientes donde la flexibilidad predomine, se caracterizan por querer que sus metas se cumplan en un corto plazo y tienen esa mentalidad emprendedora. Cuando deciden formar parte de una organización, escogen aquella con la cual se sienten más identificados y los motivan ambientes donde se fomente la creatividad y les permita trabajar con cierto grado de autonomía. Por ello ven al trabajo como un vehículo para cumplir las metas que se han trazado, las cuales se caracterizan por ser plasmadas a corto plazo, pues esta generación busca cumplir proyectos propios y trabajar independientemente.

Los Gen Z ya no buscan mantener un equilibrio entre vida-trabajo, sino que su foco fundamental será la búsqueda del disfrute y placer en el propio trabajo (Alejandro Mascó, 2012 citado por Battista, Cabrera y Florencia en 2014). Sus motivaciones van más allá de lo laboral pues su vida personal es más importante.

En cuanto al feedback, para los Gen Z, tiene que ser constante y la comunicación debe ser abierta y transparente, pues acostumbrados a tener la información al alcance de sus manos no esperan menos en el mundo organizacional. De esta forma rechazan estructuras burocráticas y muy jerarquizadas que no les permiten expresarse.

4. La motivación en el contexto organizacional

La motivación es un aspecto psicológico que orienta al comportamiento humano dependiendo del contexto donde se sitúe, esta se relaciona con el esfuerzo o la energía que el ser humano ejerce para llegar a un resultado o cumplir una meta.

En las organizaciones la motivación tiene una alta incidencia en el desempeño laboral de sus colaboradores. Como menciona Robbins (2004) citado por García Rubiano y Forero Aponte (2014) el personal expresa un favorable desempeño si cuenta con una motivación elevada, esto será demostrado mediante el esfuerzo aplicado mientras desarrollan sus funciones y la calidad de las mismas (p.121). Por ello es importante que las organizaciones tengan en cuenta la motivación de su personal para que de esta manera puedan realizar sus actividades con el mayor éxito posible y así lleguen a obtener los resultados esperados.

4.1 Teorías de la motivación

4.1.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de Herzberg, también conocida como la teoría motivación-higiene, establece que existen dos factores, intrínsecos (motivación) y extrínsecos (higiene).

Los factores intrínsecos son relacionados con los satisfactorios y hacen referencia al trabajo como la posibilidad de poder expresarse dejando a la vista su personalidad en el trabajo y el poder desarrollarse plenamente en su puesto. Este factor tiene que ver con la importancia del reconocimiento, el progreso, la promoción, el crecimiento profesional, autonomía y la confianza para poder desempeñar su rol en el puesto de trabajo.

Estos factores ayudan al aumento de la satisfacción de los colaboradores de la organización. La autorrealización para un colaborador en la organización genera valor al sentir que contribuye en las distintas actividades que se realizan cotidianamente en su puesto de trabajo. El cumplimiento de las tareas y responsabilidades son tomadas como oportunidades para el logro de cosas interesantes en un futuro para beneficio de la organización.

Por otro lado, los factores extrínsecos se relacionan con lo insatisfactorio, son factores que influyen en las condiciones del entorno laboral del colaborador, ocasionado la insatisfacción. Es decir, hace referencia a factores económicos como

lo son las prestaciones, salarios, sueldos, condiciones laborales como la seguridad laboral, entorno laboral físico seguro, iluminación, entre otros, factores sociales, como la interacción de una buena relación entre compañeros y jefes y cómo convivir con las políticas de empresa.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Por consiguiente, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción laboral quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguarán a los trabajadores, pero no los motivarán. (Robbins y Judge, 2017, p. 221)

Factores de Higiene-Motivación de Herzberg

Factores Motivacionales	El trabajo en sí. Responsabilidad. Progreso. Crecimiento.
	Realización. Reconocimiento. Posición.
Factores Higiénicos	Relaciones interpersonales. Supervisión. Colegas y Subordinados.
	Supervisión técnica. Políticas Administrativas y empresariales. Estabilidad en el cargo. Condiciones físicas de trabajo. Salario. Vida Personal.

Gráfico 4: Factores de Higiene-Motivación de Herzberg

Fuente: Keith Davis, "Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior", McGraw-Hill, 1977

4.1.2 Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las tres necesidades de McClelland, es un modelo motivacional que busca explicar cómo las necesidades de logro, poder y afiliación afectan el accionar de las personas en el contexto de la gestión organizacional.

Robbins y Judge (2017) describen las tipologías de las necesidades a continuación:

Necesidad de logro: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. (p.212)



Gráfico 5: Tipología de las necesidades de McClelland

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Las personas con alta necesidad de logro buscan destacar de los demás y alcanzar metas con la finalidad de demostrar su trabajo y dedicación, exigiendo constantemente nuevos retos, a fin de ver cómo lo logran. La satisfacción de estas personas se mide al momento de superar todos los obstáculos que existen al lograr las distintas actividades en la organización. Los colaboradores que predominan esta necesidad son eficientes y eficaces en su puesto de trabajo, saben lo que hacen y buscan mejorar cada vez que tienen la oportunidad, se caracterizan por resolver conflictos, alcanzando el éxito en todo lo que hacen queriendo cada vez más por hacer, para así medir su capacidad.

En quienes predomina la necesidad de poder son las personas que buscan causar un impacto en los demás, con la finalidad de influir y controlar en su comportamiento al resto de colaboradores, la satisfacción la obtienen siendo competitivos o siendo

líderes, estas personas se sienten satisfechos al estar a cargo de otras. También, les gusta considerarse personas sumamente importantes y ser vistas con un alto prestigio.

Por último, una persona con alta necesidad de afiliación se siente motivada y feliz, al relacionarse con sus compañeros de trabajo, al socializar de forma amistosa y respetuosa en la organización. El interés por formar parte de los grupos sociales y aceptados por los demás es con el fin de sentirse cómodos en sus puestos de trabajo, les gusta trabajar en equipo y por ende, dejando de lado la competencia, estas personas tienen miedo al rechazo y por aquello cumplen a cabalidad todas las normas o políticas de la organización y son personas que se desempeñan mejor como colaboradores que como un líder.

4.1.3 Teoría de las necesidades humanas de McGregor

La teoría de de las necesidades humanas, también conocida como la Teoría X y Teoría Y de McGregor hace énfasis con el comportamiento humano en las organizaciones, busca dar a conocer dos posiciones que conforman diferentes conceptos, ideas o pensamientos, todas están relacionadas con la gestión del talento humano en las organizaciones.

La teoría X establece que el ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, debido a esa tendencia las personas deben ser obligadas a trabajar, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos, su único incentivo es el salario. (Koenes citado por Vaca, 2017, p. 103)

La primera teoría agrupa personas que constantemente huyen de las actividades que son encomendadas en los puestos de trabajo, siempre buscan estar siendo dirigidos en sus responsabilidades y contar con alguien atrás que les diga qué y cuándo hacer las cosas, son personas que necesitan tener como incentivo el factor económico y es lo único que les importa al final del día, la recompensa luego de hacer su trabajo es por lo que se mantienen motivados.

Su falta de interés y compromiso en la organización provoca que los líderes, cada vez que puedan, resaltan la necesidad de orientar las tareas a los colaboradores para buscar un mejor desempeño y productividad. Teniendo en cuenta que las personas que se agrupan en la teoría x, no se sienten contentas en las

organizaciones, es necesario enfatizar en mejorar el comportamiento de los colaboradores constantemente y si pasa lo contrario buscan llegar a ellos mediante presiones para mejorar, hasta demostrar que empezarán a realizar las cosas con mayor entusiasmo.

Se conoce que las personas en esta teoría no tienen los mismos objetivos que la organización y por aquello es que no hay reciprocidad a la hora de trabajar para la organización, ya que sienten que sus metas son muy distintas y no van a compaginar. Por eso, son personas resistentes al cambio ya que buscan siempre la comodidad y seguridad en su trabajo.

La teoría Y, por el contrario, propone que la integración de los objetivos individuales con los objetivos de la organización, dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción y no sólo acepta, sino que busca responsabilidades; una recompensa importante para el individuo es la satisfacción de la necesidad de autorrealización. (Koenes citado por Vaca, 2017, p. 103)

En la teoría Y, se muestra a un grupo de personas que quiere trabajar por bienestar de la organización, es decir, no existe ningún conflicto de por medio, sus metas y objetivos están alineados con los de la organización por lo cual los colaboradores buscan nuevas responsabilidades y retos para crecer profesionalmente y ese es el logro que quieren obtener diariamente.

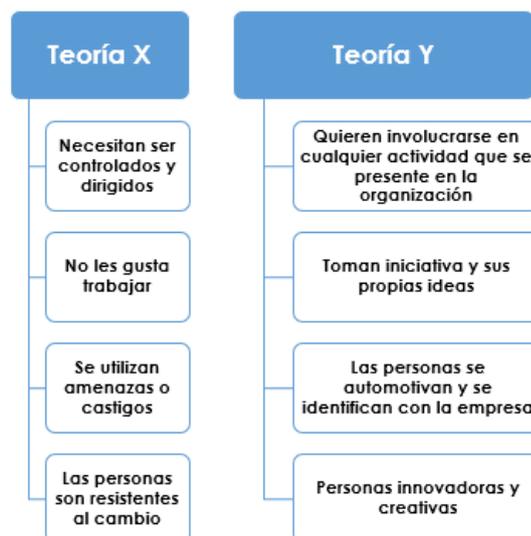


Gráfico 6: Teoría X y Y de McGregor

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El seguimiento o castigo no son los medios por los cuales buscan llegar a los colaboradores para mejorar su rendimiento, sino satisfaciendo todas sus necesidades en la organización. El desinterés no forma parte de estas personas, es más, siempre intentan tomar iniciativa en cualquier acción a tomar en la organización, su facilidad al crear, imaginar y pensar estimula un ambiente laboral en donde es posible conocer y explorar todas las cualidades del colaborador, las personas se sienten con total libertad de pensamiento de tal forma que poco a poco van ideando cosas nuevas que en el futuro beneficiará a la organización.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS INSTITUCIONAL

La organización considerada para el siguiente estudio es una empresa atunera que actualmente emplea a más de 1500 empleados, se trata de una subsidiaria de una empresa líder en Estados Unidos. Empezó sus actividades en 1991 y su planta de producción se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. La empresa desde sus inicios ha trabajado en la exportación de sus productos hacia su mercado de Estados Unidos siendo su principal producto los *pouch* con distintos sabores, además produce atún enlatado y pouch de distintos tamaños para consumidores de algunos países de Europa y América Latina.

Se caracteriza por la exportación de sus productos de atún y son líderes en el mercado estadounidense, la misión de su negocio es alimentar sana y nutritivamente a sus clientes con productos de atún, se aseguran de cumplir los más altos estándares de calidad, inocuidad y seguridad. Al ser una empresa subsidiaria sus políticas de calidad son dictadas por la corporación y son la base de todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, teniendo así un alto enfoque en la mejora continua y la innovación en sus productos.

La organización se encuentra conformada por 13 departamentos, contando con la mayor cantidad de personal en las áreas enfocadas a la producción. El personal de las áreas administrativas se encuentra distribuido en 10 departamentos y cuentan con un aproximado de 205 colaboradores.

Para el siguiente estudio se ha considerado a 63 colaboradores de tres departamentos del área administrativa. La importancia de este trabajo investigativo radica en la necesidad de conocer la situación actual en la que se encuentra la organización en cuanto su cultura organizacional, al ejercicio de liderazgo de los mandos medios y la identificación del nivel de motivación de sus colaboradores. Pues el conocimiento de estos conceptos va a permitir que la organización tenga una perspectiva objetiva del funcionamiento de las áreas administrativas bajo estudio y de esta manera pueda fortalecer el ejercicio del liderazgo y mejorar en los aspectos necesarios; y si es posible aplicar la presente propuesta como piloto para el resto de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del problema de investigación

En un mundo muy cambiante, la globalización, las nuevas tecnologías y las emergentes maneras de gestionar repercuten en la operación de las organizaciones. La transformación es constante y las empresas lo saben, por ello se encuentran adaptando su manera de gestionar para enfrentarse a los retos y situaciones emergentes que requieren de respuestas inmediatas y efectivas.

No se está ante la posibilidad de espera, el 2020 y la Pandemia por Covid-19 muestran que el cambio surge de manera abrupta sin aviso. Sin posibilidad de prever, siendo una situación compleja para el mundo laboral. Se evidenció que era necesario estar orientados al cambio y ser organizaciones conscientes en que su dirección contemple el futuro y las tendencias.

Las empresas siguen evolucionando, talentos que pertenecen a las nuevas generaciones se insertan al mundo laboral y se encuentran con otras. Lo que conlleva como reto a los líderes organizacionales en promover la adaptación de los nuevos miembros a la empresa, miembros que se los diferencia por sus historias, comportamientos, perspectivas motivaciones y deseos de reconocimiento.

La empresa bajo estudio del presente trabajo de título, es una organización enfocada a la producción y la exportación de atún, se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. La empresa atunera, es una compañía que ha buscado la mejora de sus procesos para estar a la altura de los requerimientos de sus clientes, como empresa subsidiaria y depender casi en su totalidad de ellos. Al ser una organización que cuenta con más de 1500 trabajadores es de vital importancia que exista un correcto ejercicio del liderazgo en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Las empresas deben reconocer que la motivación de sus colaboradores va a depender de la gestión de los líderes y de la percepción de las generaciones en función a ello.

Es aceptado de manera colectiva que un equipo de trabajo motivado es aquel que va a dar óptimos resultados en su desempeño y hace visible su compromiso para con la organización, ese debería ser el enfoque en que las empresas deben centrarse donde su fuerte es la producción. No contar con la percepción de los colaboradores en función a la cultura organizacional, al ejercicio de liderazgo, a la comunicación, al factor motivacional repercute en la dinámica de la empresa.

Como todas las organizaciones que buscan incrementar su producción, la organización bajo estudio no es la excepción. La organización se encuentra en un proceso de cambio en que se están identificando los nuevos objetivos estratégicos y la definición de la nueva visión organizacional. La empresa busca a largo plazo convertirse en líderes en cuanto a la exportación atunera, sin embargo, el tener una visión desafiante no lo es todo. Es necesario hacer un estudio interno para conocer oportunidades de mejora, en que hay que darle la atención que necesita y enfocarse en su intervención.

El presente trabajo de título busca conocer el tipo de cultura organizacional que predomina en la organización bajo estudio, así como también identificar el nivel de la motivación de los colaboradores ante el impacto del ejercicio de los líderes de los mandos medios. Al ser una organización de gran tamaño, su división departamental es significativa la mayoría de sus colaboradores se concentran en la función operativa, sin embargo, en el área administrativa (Logística y PPIC, Contabilidad & Finanzas y Recursos Humanos), ante el proceso de cambio, existe la necesidad de fortalecer el ejercicio de liderazgo de los mandos medios que influya en la motivación de los colaboradores.

2. Formulación de las preguntas de investigación

2.1 Pregunta Primaria:

- ¿Qué impacto tiene del ejercicio de liderazgo de los mandos medios según la perspectiva generacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa atunera?

2.2 Preguntas Secundarias

- ¿La cultura organizacional que predomina actualmente en el área administrativa de la organización bajo estudio, ha influido en el ejercicio de liderazgo de los mandos medios?

- ¿Cómo influye el liderazgo actual en la motivación de los colaboradores del área administrativa?
- ¿Qué impacto tendría el diseño de una propuesta enfocada en el fortalecimiento del liderazgo, de los mandos medios, como estrategia motivacional en el área de la empresa bajo estudio?

3. Planteamiento de objetivos

3.1 Objetivo general

- Analizar el impacto del ejercicio de liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, de los colaboradores de la empresa atunera.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la cultura organizacional predominante en el área administrativa y su relación con el liderazgo de los mandos medios.
- Determinar la influencia del liderazgo de los mandos medios actualmente en la motivación de los colaboradores del área administrativa.
- Diseñar una propuesta para el fortalecimiento del liderazgo de los mandos medios, a partir de un estudio generacional como estrategia motivacional para los colaboradores del área administrativa bajo estudio.

4. Enfoque metodológico

4.1 Diseño de la investigación

El tipo de diseño de esta investigación es no experimental ya que no se modificará ninguna de las dimensiones a estudiar ni los procesos existentes dentro de la organización bajo estudio. La investigación no experimental se refiere a “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 152). La presente investigación es no experimental ya que se observará la situación actual a estudiar tal como es y no se modificará ninguna variable.

4.2 Alcance del estudio

El alcance de la investigación es descriptivo, debido a que se buscará especificar el impacto del ejercicio del liderazgo según la perspectiva generacional en la organización bajo estudio. El estudio descriptivo “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice; describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92)

4.3 Tipo de investigación

La metodología de la presente investigación tiene un enfoque mixto, debido a que la recolección de datos será mediante encuestas aplicadas a los colaboradores de las áreas administrativas y entrevistas aplicadas a puestos claves. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 534)

5. Población y Muestra

5.1 Población

La organización bajo estudio se encuentra dividida en 13 departamentos, Contabilidad & Finanzas, Control de Calidad, Freezer Guayaquil, Gestión Medio Ambiental, Logística y PPIC, Mantenimiento, Operaciones Marítimas, Planta Piloto, Recursos Humanos, Seguridad Integral, Sistemas, Ventas & Procurement y Producción. Para este estudio se ha considerado a las áreas administrativas, que está conformado por 10 departamentos con 205 colaboradores.

5.2 Muestra

Para el presente estudio se consideró como muestra a 63 colaboradores del área administrativa de los departamentos de Logística & PPIC, Recursos Humanos y Contabilidad & Finanzas.

Se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD & FINANZAS

GENERACIONES	# COLABORADORES
Baby Boomers	1
Generación X	6
Generación Y	5
Generación Z	2
TOTAL	14

Tabla 1: Personal para encuesta Contabilidad & Finanzas

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y PPIC

GENERACIONES	# COLABORADORES
Baby Boomers	3
Generación X	12
Generación Y	11
Generación Z	1
TOTAL	27

Tabla 2: Personal para encuesta Logística & PPIC

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

GENERACIONES	# COLABORADORES
Baby Boomers	2
Generación X	8
Generación Y	10
Generación Z	3
TOTAL	22

Tabla 3: Personal para encuesta Recursos Humanos

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

6. Dimensiones de la investigación

Liderazgo

La función de los líderes en las organizaciones se da con la intención de influir y promover la colaboración de los miembros en la empresa para mantener un clima organizacional favorable, creando buenos grupos de trabajo, generando confianza de tal forma que acepten desafíos, busquen oportunidades y obtengan buenos resultados, la posición del líder es para ayudar en el mejoramiento de la organización, basándose en la toma de decisiones y brindando aquellas herramientas y conocimientos para resolver problemas que se puedan presentar en el trabajo.

Motivación

Es un estado interno que se posiciona para dirigir, mantener y activar la conducta de cada persona, para así lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la organización. Funciona como ese impulso que ayuda a la persona a poder realizar actividades y acciones en su puesto de trabajo.

Cultura Organizacional

La cultura determina la forma de trabajo de la organización, a través de las percepciones, valores, sentimientos, actitudes y tradiciones existentes en la empresa, una organización con valores y normas bien estructuradas aumentará la productividad de la empresa y logrará que los colaboradores se identifiquen con ella.

Grupo generacional

Los grupos generacionales a considerar en el presente estudio se alinean con las investigaciones de Paula Molinari son: Tradicionalistas, Baby Boomers y las Generaciones X, Y, Z. Debido a la diversidad todos tienen características propias a su generación como sus creencias, perspectivas e ideologías. Que en las organizaciones convivan varias generaciones beneficia con el aporte de conocimientos y experiencias a los demás grupos.

7. Método y Técnicas de Investigación

El método a utilizar es el analítico/sintético debido a que mediante la información recopilada en el proceso de investigación se va a precisar en lo obtenido.

Ya que el enfoque de investigación es mixto, se aplicó una encuesta como técnica de investigación la cual constó de una serie de enunciados relacionados con las cuatro variables de investigación. Su ponderación fue a través de una escala de Likert y se la realizó mediante un Google Forms.

Para la entrevista se desarrolló un cuestionario de preguntas estructuradas para conocer la percepción de los cargos claves acerca del impacto del ejercicio de liderazgo en los colaboradores. Esta entrevista fue aplicada con los cuatro gerentes de los departamentos de estudio, y a cinco jefes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Técnica aplicada: La encuesta

La encuesta fue administrada a 63 colaboradores del área administrativa de la organización. Esta fue aplicada con el objetivo de recopilar información a partir de la perspectiva generacional sobre el impacto del ejercicio de liderazgo en la motivación de los colaboradores del área administrativa de una empresa atunera, para la elaboración de una propuesta de fortalecimiento de liderazgo a partir de la perspectiva generacional.

Los resultados se obtuvieron mediante la ponderación de los enunciados de acuerdo a la escala de Likert, esto se representa a través de gráficos estadísticos de los departamentos estudiados: Contabilidad y Finanzas, Logística y PPIC y Recursos Humanos.

Dimensiones de la encuesta
1. Motivación
2. Liderazgo
3. Cultura Organizacional
4. Grupo Generacional

Tabla 4: Dimensiones de la encuesta

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Formato de la encuesta

ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información a partir de la perspectiva generacional sobre el impacto del ejercicio de liderazgo en la motivación de los colaboradores del área administrativa de una empresa atunera de Guayaquil.

Año de nacimiento: _____

Edad: _____

Género: F __ M __

Departamento:

Instrucciones: Lea los siguientes enunciados y seleccione la respuesta que se ajuste a su realidad de acuerdo a la siguiente escala de Likert.

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Neutro

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

Dimensiones		5	4	3	2	1
Motivación						
1	La organización ofrece oportunidades de crecimiento profesional.					
2	La organización se preocupa por el personal, desde que forma parte, dándoles a conocer las funciones asignadas.					

3	Los supervisores de la empresa constantemente retroalimentan al personal a cargo.					
4	La empresa muestra interés por el trabajo realizado y otorga retribuciones alineadas a sus expectativas.					
5	Como colaborador se siente satisfecho en su lugar de trabajo.					
Liderazgo						
6	El líder faculta a su equipo de trabajo a poder expresarse y da apertura a la toma de decisiones.					
7	Recibe retroalimentación del líder en cuanto al desempeño de su trabajo en la organización.					
8	El líder se comunica efectivamente con todo el equipo de trabajo y sus mensajes son claros y aceptados por todos.					
9	El líder orienta al personal en el desarrollo de la consecución de los objetivos asignados en el cargo.					
10	El líder mantiene informado a su equipo de trabajo sobre temas y novedades de la organización.					
11	Los líderes a través de su visión, acciones y comportamiento fomentan la cultura organizacional de la empresa.					
Cultura Organizacional						

12	La cultura organizacional de la empresa se encuentra alineada a la visión de sus líderes.					
13	La organización se enfoca en el monitoreo y el control de los procesos.					
14	En la organización es necesario seguir los procedimientos para poder desempeñar las responsabilidades asignadas.					
15	La empresa se enfoca en la innovación y la mejora constante, asumiendo riesgos y la búsqueda de nuevas oportunidades.					
16	La organización se orienta a la competitividad, a los resultados y al desarrollo de los equipos de trabajo.					
17	La organización fomenta espacios creativos donde el personal pueda aportar ideas.					
18	La organización fomenta día a día la convivencia y el compañerismo con el personal.					
19	Como parte de la gestión de la organización se da atención y precisión a los detalles en los procesos.					
20	La organización busca acaparar el mercado donde opera sin contemplar sus acciones ante la competencia.					
Grupo Generacional						
21	La organización a través de sus líderes promueve la promoción y reconocimiento al talento humano.					

22	La organización contempla acciones de fortalecimiento del conocimiento y desarrollo de competencias de su personal.					
23	La organización da sesiones de retroalimentación en que da a conocer el desempeño de acuerdo a las funciones que cumplen los colaboradores.					

Tabla 5: Preguntas de la encuesta

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Análisis de los resultados de las encuestas

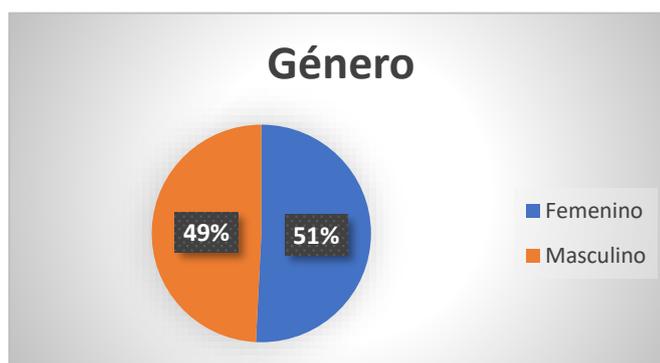


Gráfico 7: Género

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Género	Frecuencia	%
Femenino	32	51%
Masculino	31	49%
TOTAL	63	100%

Tabla 6: Género

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

La plantilla del área administrativa está compuesta por un porcentaje equitativo de mujeres y hombres.

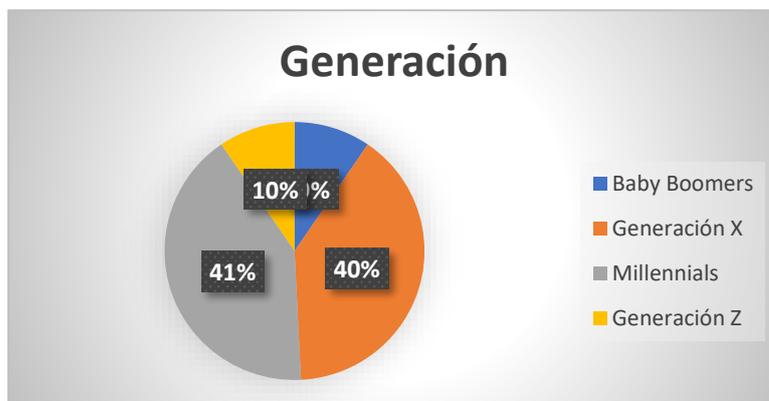


Gráfico 8: Generaciones

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Generación	Frecuencia	%
Baby Boomers	6	10%
Generación X	25	40%
Millennials	26	41%
Generación Z	6	10%
TOTAL	63	100%

Tabla 7: Generaciones

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

La plantilla en su mayoría está conformada por colaboradores que forman parte de la generación Millennials, seguido cercanamente por la Gen X, en un menor porcentaje con un 10% están los Gen Z y Baby Boomers respectivamente.

Resultados por dimensiones

A continuación, se analiza las diferentes respuestas de los encuestados con respecto a las dimensiones seleccionadas para objeto de investigación. Las

dimensiones son: motivación, liderazgo, cultura organizacional y grupo generacional.

Motivación

Las primeras cinco preguntas de la encuesta correspondían a la dimensión de motivación, que busca conocer el grado de motivación que tienen los colaboradores en su lugar de trabajo.



Gráfico 9: Preguntar 1

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	4	6%
Neutro	5	8%
De acuerdo	20	32%
Totalmente de acuerdo	33	52%
TOTAL	63	100%

Tabla 8: Preguntar 1

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Los colaboradores en su mayoría afirman que la organización les ofrece oportunidades para crecer profesionalmente, sin embargo, un pequeño porcentaje de 8% mostró indiferencia en cuanto a las oportunidades brindadas en la organización y un 8% negó estar de acuerdo con el enunciado.



Gráfico 10: Preguntar 2

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	4	6%
De acuerdo	15	24%
Totalmente de acuerdo	44	70%
TOTAL	63	100%

Tabla 9: Preguntar 2

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Se identificó que el 94% está de acuerdo que la organización les brinda claridad en cuanto a sus funciones en el lugar de trabajo. Mientras que el 6%, un pequeño

porcentaje se mostraron indiferentes ante la afirmación, por lo que puede existir un pequeño problema en cuanto al conocimiento de las funciones asignadas.

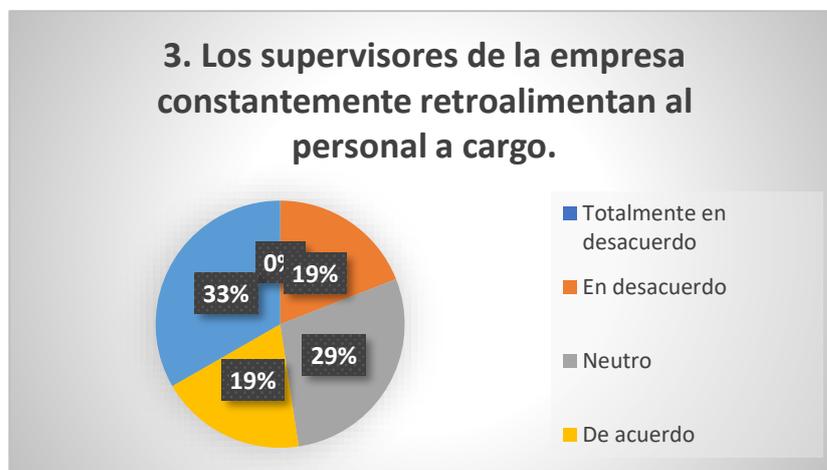


Gráfico 11: Preguntar 3

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	19%
Neutro	18	29%
De acuerdo	12	19%
Totalmente de acuerdo	21	33%
TOTAL	63	100%

Tabla 10: Preguntar 3

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Los colaboradores en 52% afirman que sus superiores les retroalimentan constantemente sobre su rendimiento. No obstante, un 29% se muestra indiferente y un 19% no está de acuerdo con la afirmación, por lo que se interpreta que tal vez existen falencias en cuanto a la retroalimentación que reciben de su superior.



Gráfico 12: Pregunt 4

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	14	22%
Neutro	15	24%
De acuerdo	16	25%
Totalmente de acuerdo	14	22%
TOTAL	63	100%

Tabla 11: Pregunt 4

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Los colaboradores en un 47% afirman que la organización si se interesa por su trabajo y que reciben retribuciones que cumplen con sus expectativas. Sin embargo, un 24% se encuentra indiferente y un 6% no está de acuerdo, lo que demuestra que algunos colaboradores no sienten que su trabajo es reconocido correctamente y que las retribuciones recibidas no cumplen con sus expectativas.

5. Como colaborador se siente satisfecho en su lugar de trabajo.

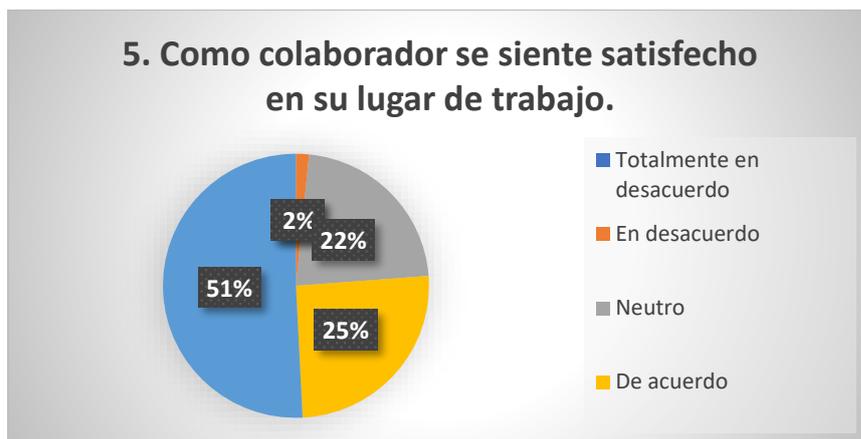


Gráfico 13: Pregunta 5

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Neutro	14	22%
De acuerdo	16	25%
Totalmente de acuerdo	32	51%
TOTAL	63	100%

Tabla 12: Pregunta 5

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Los colaboradores en un 76% afirman sentirse satisfechos en su lugar de trabajo, mientras que un 22% se muestra indiferente ante la afirmación y un porcentaje pequeño del 2% no está satisfecho con su lugar de trabajo.

Liderazgo

Las siguientes preguntas corresponden a la dimensión liderazgo, para identificar la percepción que tienen los colaboradores con respecto al ejercicio de liderazgo en su departamento.

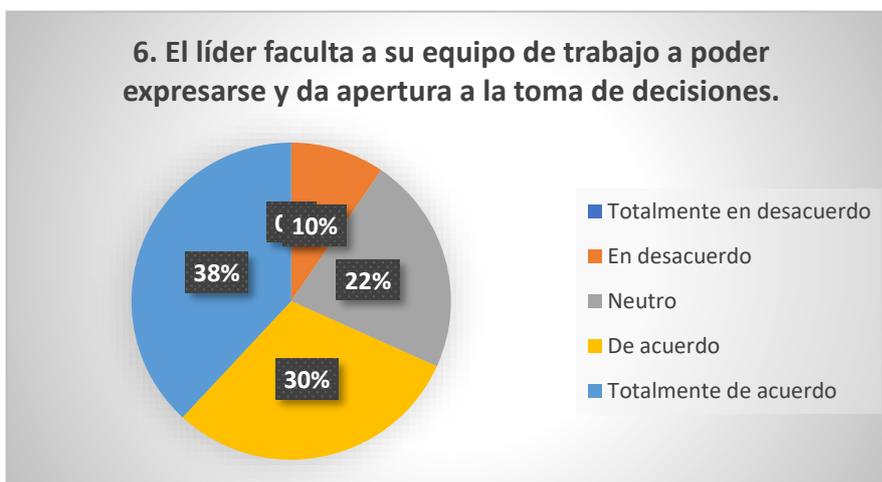


Gráfico 14: Preguntar 6

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	10%
Neutro	14	22%
De acuerdo	19	30%
Totalmente de acuerdo	24	38%
TOTAL	63	100%

Tabla 13: Preguntar 6

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 68% de los colaboradores consideran que su líder si les brinda espacios de opinión y sienten que pueden tomar sus propias decisiones en cuanto a su puesto de trabajo, un 22% se encuentra indiferente y un 10% no está de acuerdo ante la afirmación.

7. Recibe retroalimentación del líder en cuanto al desempeño de su trabajo en la organización.



Gráfico 15: Preguntar 7

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	18	29%
Neutro	10	16%
De acuerdo	16	25%
Totalmente de acuerdo	19	30%
TOTAL	63	100%

Tabla 14: Preguntar 7

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Los colaboradores consideran que, si reciben la retroalimentación necesaria en cuanto a su desempeño de parte del líder, no obstante, un 16% se muestra indiferente ante la afirmación y un 29% no considera que recibe una correcta retroalimentación sobre su desempeño, lo que demuestra que existe unas falencias en las sesiones de feedback o simplemente no se fomentan.

8. El líder se comunica efectivamente con todo el equipo de trabajo y sus mensajes son claros y aceptados por todos.

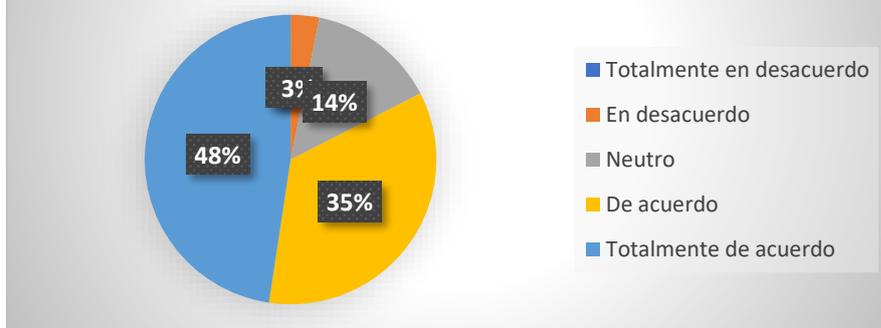


Gráfico 16: Preguntar 8

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	3%
Neutro	9	14%
De acuerdo	22	35%
Totalmente de acuerdo	30	48%
TOTAL	63	100%

Tabla 15: Preguntar 8

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los colaboradores consideran que los líderes son eficaces al momento de comunicarse con el equipo de trabajo, sin embargo, un 14% se muestra neutro en cuanto a las

habilidades comunicación de su líder y un 3% niega la afirmación.

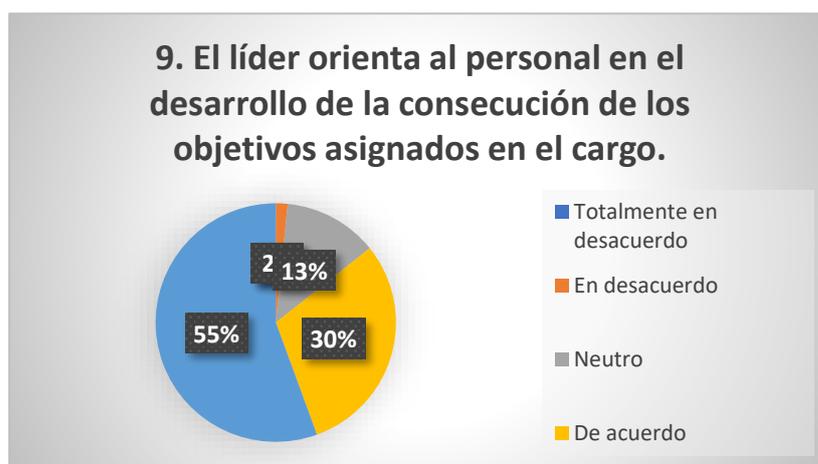


Gráfico 17: Preguntar 9

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Neutro	8	13%
De acuerdo	19	30%
Totalmente de acuerdo	35	56%
TOTAL	63	100%

Tabla 16: Preguntar 9

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Los resultados indican que el 86% de los colaboradores consideran que el líder orienta al cumplimiento de los objetivos asignados para cada cargo, sin embargo, un 13% es indiferente ante la afirmación y un 2% no está de acuerdo.

10. El líder mantiene informado a su equipo de trabajo sobre temas y novedades de la organización.



Gráfico 18: Pregunta 10

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	5%
Neutro	24	38%
De acuerdo	14	22%
Totalmente de acuerdo	22	35%
TOTAL	63	100%

Tabla 17: Pregunta 10

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 57% de los colaboradores afirman que su líder los mantiene informados sobre novedades suscitadas en la organización, no obstante, un 38% se muestra indiferente y un 5% no está de acuerdo, por lo que no consideran que están siendo informados sobre las novedades en su lugar de trabajo.

11. Los líderes a través de su visión, acciones y comportamiento fomentan la cultura organizacional de la empresa.

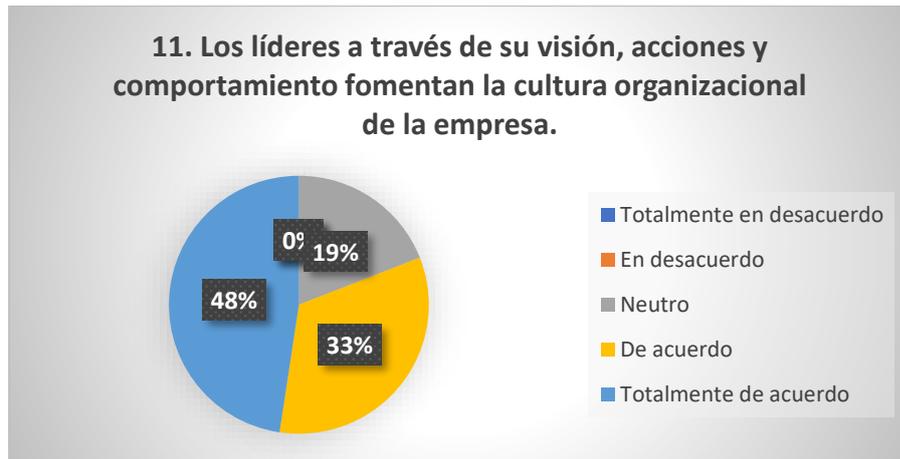


Gráfico 19: Preguntar 11

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	12	19%
De acuerdo	21	33%
Totalmente de acuerdo	30	48%
TOTAL	63	100%

Tabla 18: Preguntar 11

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados los colaboradores en un 81% si consideran que las acciones y la visión de su líder busca fomentar la cultura organizacional, por otro lado, un 19% se muestra indiferente.

Cultura Organizacional

Las siguientes preguntas corresponden a la dimensión de cultura organizacional, donde se busca identificar el tipo de cultura que predomina en la organización de acuerdo a los tipos establecidos por los estudios de Chatman.



Gráfico 20: Preguntar 12

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Neutro	12	19%
De acuerdo	19	30%
Totalmente de acuerdo	31	49%
TOTAL	63	100%

Tabla 19: Preguntar 12

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Los resultados muestran que en su mayoría los colaboradores consideran que la cultura organizacional está alineada con la visión de los líderes, mientras que un

19% de colaboradores se mantienen en un margen neutral y el 2% no está de acuerdo.



Gráfico 21: Preguntar 13

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	1	2%
De acuerdo	24	38%
Totalmente de acuerdo	38	60%
TOTAL	63	100%

Tabla 20: Preguntar 13

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 98% de los colaboradores consideran que la cultura de la organización se enfoca en el monitoreo y en el control de los procesos, y un porcentaje mínimo del 2% se encuentra neutro ante el enunciado.

14. En la organización es necesario seguir los procedimientos para poder desempeñar las responsabilidades asignadas.



Gráfico 22: Preguntar 14

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	2	3%
De acuerdo	16	25%
Totalmente de acuerdo	45	71%
TOTAL	63	100%

Tabla 21: Preguntar 14

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

La mayoría de los colaboradores consideran que en la empresa se deben seguir procedimientos para poder cumplir con las actividades mientras que un pequeño porcentaje del 3% se muestra indiferente ante esta afirmación.

15. La empresa se enfoca en la innovación y la mejora constante, asumiendo riesgos y la búsqueda de nuevas oportunidades.

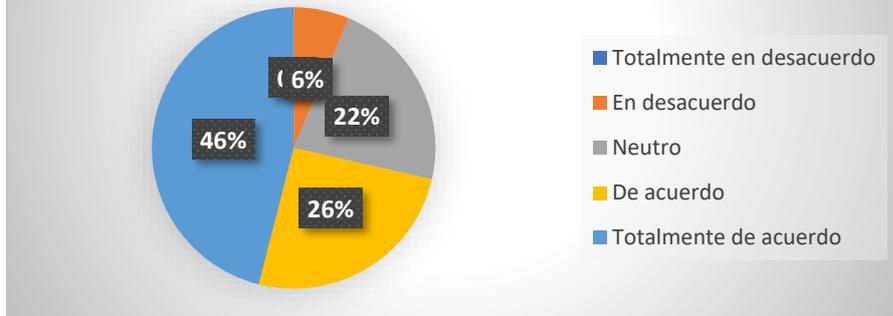


Gráfico 23: Pregunt 15

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	6%
Neutro	14	22%
De acuerdo	16	25%
Totalmente de acuerdo	29	46%
TOTAL	63	100%

Tabla 22: Pregunt 15

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 71% de los colaboradores concuerda en que la organización se busca en la mejora constante y prioriza la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades en el negocio, el 22% se muestra neutral ante la afirmación y el 6% no está de acuerdo.

16. La organización se orienta a la competitividad, a los resultados y al desarrollo de los equipos de trabajo.

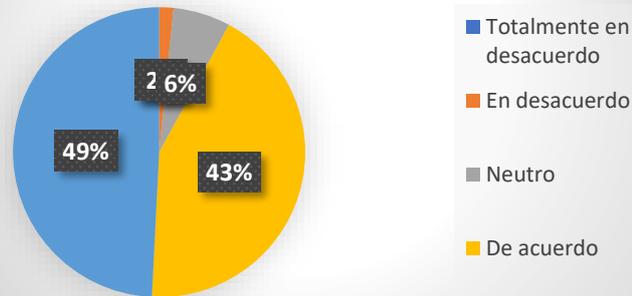


Gráfico 24: Preguntar 16

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Neutro	4	6%
De acuerdo	27	43%
Totalmente de acuerdo	31	49%
TOTAL	63	100%

Tabla 23: Preguntar 16

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 92% de los colaboradores considera que la organización se orienta a los resultados y al desarrollo de los equipos de trabajo en la organización, mientras que un 6% se muestra neutral ante esta afirmación y el 2% no está de acuerdo.

17. La organización fomenta espacios creativos donde el personal pueda aportar ideas.



Gráfico 25: Preguntar 17

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	18	29%
Neutro	17	27%
De acuerdo	14	22%
Totalmente de acuerdo	10	16%
TOTAL	63	100%

Tabla 24: Preguntar 17

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados 38% de los colaboradores consideran que la empresa si ofrece espacios creativos en los cuales pueden aportar con ideas. Sin embargo, el 22% se muestra indiferente y un 29% no considera que se fomenten espacios de creatividad en la organización.

18. La organización fomenta día a día la convivencia y el compañerismo con el personal.

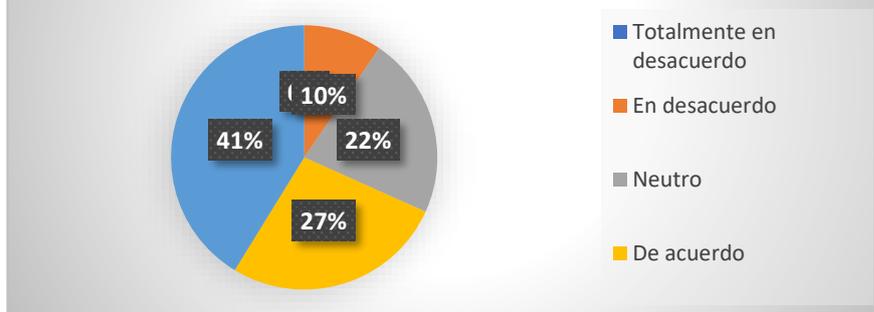


Gráfico 26: Preguntar 18

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	10%
Neutro	14	22%
De acuerdo	17	27%
Totalmente de acuerdo	26	41%
TOTAL	63	100%

Tabla 25: Preguntar 18

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 68% de los colaboradores consideran que en su trabajo si se fomenta el compañerismo y la convivencia entre el personal mientras que el 22% se muestra indiferente y el 10% no considera que se fomente el compañerismo con el personal.

19. Como parte de la gestión de la organización da atención y precisión a los detalles en los procesos.

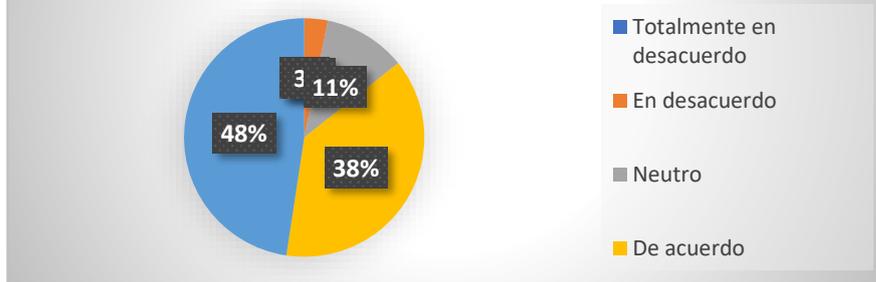


Gráfico 27: Preguntar 19

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	3%
Neutro	7	11%
De acuerdo	24	38%
Totalmente de acuerdo	30	48%
TOTAL	63	100%

Tabla 26: Preguntar 19

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados el 86% de los colaboradores consideran que la organización se enfoca en la precisión de los detalles en los procesos y un porcentaje mínimo del 11% se muestra indiferente y un 3% no está de acuerdo.

20. La organización busca acaparar el mercado donde opera sin contemplar sus acciones ante la competencia.

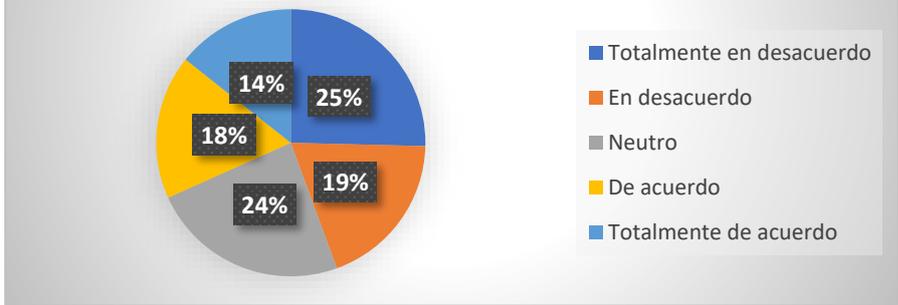


Gráfico 28: Preguntar 20

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	16	25%
En desacuerdo	12	19%
Neutro	15	24%
De acuerdo	11	17%
Totalmente de acuerdo	9	14%
TOTAL	63	100%

Tabla 27: Preguntar 20

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 44% de los colaboradores no consideran que la organización busca acaparar el mercado ni destacar ante su competencia, mientras que un 24% muestra indiferencia ante este enunciado. Un 31% de los encuestados considera que es una organización que busca destacar ante la competencia.

Grupo Generacional

Las siguientes preguntas corresponden al grupo generacional donde a partir de los grupos generacionales identificados se busca tener su percepción.



Gráfico 29: Preguntar 21

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	3	5%
Neutro	26	41%
De acuerdo	12	19%
Totalmente de acuerdo	17	27%
TOTAL	63	100%

Tabla 28: Preguntar 21

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 41% de los colaboradores respondieron con indiferencia a este enunciado y el 13% no está de acuerdo, por lo que la organización puede estar careciendo de acciones que promuevan y reconozcan a los colaboradores, no obstante, un 46% afirma que la organización contempla acciones de reconocimiento para sus colaboradores.

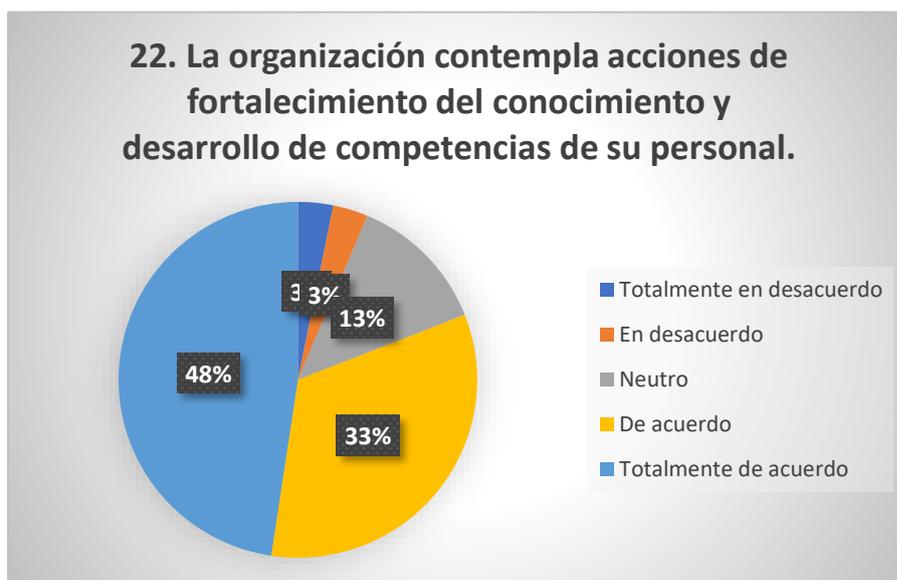


Gráfico 30: Pregunta 22

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	2	3%
Neutro	8	13%
De acuerdo	21	33%
Totalmente de acuerdo	30	48%
TOTAL	63	100%

Tabla 29: Pregunta 22

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 81% de los colaboradores afirman que es una organización que busca fortalecer los conocimientos y el desarrollo de las competencias de su persona, mientras que un 13% se muestra neutro y el 6% no concuerda con las acciones de desarrollo que promueve la organización.



Gráfico 31: Pregunta 23

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	14	22%
Neutro	12	19%
De acuerdo	11	17%
Totalmente de acuerdo	21	33%
TOTAL	63	100%

Tabla 30: Pregunta 23

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 50% de los encuestados consideran que si hay sesiones de retroalimentación donde puedan conocer su desempeño, mientras que un 19% se encuentra neutro y el 30% no está de acuerdo por lo que no puede cerciorarse que aquellas sesiones de retroalimentación sean efectivas.

Informe general de la encuesta aplicada

La encuesta fue aplicada a 63 colaboradores del área administrativa de la organización. Las dimensiones que fueron estudiadas a través de la encuesta son: motivación, liderazgo, cultura organizacional y grupo generacional.

El área administrativa está compuesta por cuatro grupos generacionales, Baby Boomers, Gen X, Y y Z. Siendo mayormente compuesta por los Gen X y los Millennials, y en menor presencia los Baby Boomers y los Gen Z demostrando así, que un grupo ya se está desvinculando de las organizaciones mientras que las generaciones más jóvenes se están insertando en el mundo laboral.

De acuerdo a la primera dimensión de motivación, los colaboradores afirman en su mayoría sentirse satisfechos en su lugar de trabajo, puede ser resultado de que perciben que la organización les brinda las oportunidades para crecer profesionalmente, pudiendo así tener oportunidades de desarrollarse. También influye que, de acuerdo a la percepción de los encuestados, la organización y sus líderes realizan un buen trabajo informando al grupo de trabajo sobre las funciones a las que han sido asignados. Sin embargo, en cuanto a la retroalimentación recibida el grupo se encuentra dividido, destacando que no siempre hay una retroalimentación constante de parte de su superior. La retroalimentación es una fuente de motivación para un grupo de trabajo, permite que los colaboradores conozcan cómo se encuentra su desempeño y reconocer que está haciendo bien y en que necesita mejorar; abre espacios donde se puede potenciar el rendimiento y también expresar sus opiniones.

La segunda dimensión es sobre el liderazgo, donde se observó que, a pesar de que una gran parte considera que los líderes brindan espacios para expresarse otros muestran una postura neutra y negativa, al igual que la retroalimentación mientras

que una cantidad de los encuestados consideran que la retroalimentación en cuanto a su desempeño es la adecuada la otra parte no concuerda, siendo esta una oportunidad de mejora que existe dentro del área administrativa. Sin embargo, cabe destacar que el grupo considera adecuado el flujo de comunicación que existe entre ellos y sus jefes, pues los orientan a cumplir los objetivos y mantienen un adecuado nivel de información acerca de novedades en la organización. También destacan que los líderes fomentan la cultura organizacional mediante su accionar.

En la tercera dimensión se analizó la cultura organizacional, aquí en cuanto a los resultados obtenidos se pudo identificar que es una organización con una cultura enfocada a los procesos ya que el 98% considera que en su organización el monitoreo y el control de los procesos es el enfoque al momento de trabajar. También se trata de una cultura que debe seguir muchos procedimientos para poder cumplir con las responsabilidades asignadas. Por los resultados obtenidos, no se trata de una organización que tenga como prioridad el fomentar los espacios creativos y de competir directamente con su competencia, esto se debe a que es una empresa subsidiaria y dependen de la matriz para poder tomar decisiones en cuanto a sus productos y las ventas. Sin embargo, se consideran una organización que toma riesgos y busca innovar en cuanto a lo que esté a su alcance.

Por último, se evaluó la dimensión de grupo generacional donde se destaca las posiciones de las diferentes generaciones en cuanto a las afirmaciones presentadas. Para los Baby Boomers la organización, a través de sus líderes si busca promover el talento y afirman que en la organización se desarrollan las competencias del personal. Para esta generación el feedback es usualmente en formatos convencionales donde busquen resaltar su desempeño, por ello los encuestados de esta generación afirman que las sesiones de retroalimentación actuales son las necesarias. Los encuestados pertenecientes a la generación X destacan que, si existe la promoción y el reconocimiento del talento humano a través de sus líderes, sin embargo, hay ciertos colaboradores que se encuentran en un umbral neutro y otros que no consideran que estas acciones sean reales en la organización. De la misma manera con la retroalimentación, pues las sesiones son percibidas como una realidad para algunos mientras otros consideran que no es así, ya que esta generación se destaca por necesitar un feedback constante, el cual puede estar fallando. Sin embargo, los colaboradores afirman que la

organización contempla acciones para desarrollar y fortalecer el conocimiento y competencias de su personal.

Con los Millennials tenemos un cambio de perspectiva, en su mayoría se encuentran en una posición neutra en cuanto a las acciones de promoción y reconocimiento del talento, demostrando que para esta generación existen oportunidades de mejora referente a las acciones de reconocimiento contempladas por la organización y sus líderes. De igual manera se demuestra en la variable de retroalimentación, existen posibilidades de mejorar estas sesiones, pues esta generación se destaca por necesitar feedback constante, donde sientan que su líder valora su trabajo en la compañía. Cabe recalcar que al igual que las demás generaciones, en su mayoría concuerdan con que, si se toman acciones para fortalecer conocimiento y desarrollar competencias, sin embargo, ciertos colaboradores no están de acuerdo con esta afirmación demostrando que aún existen oportunidades de fortalecer y desarrollar competencias. Finalmente, los Gen Z se encuentran en un punto medio en cuanto a su percepción sobre la promoción del talento a través de los líderes. No consideran que las sesiones de retroalimentación son efectivas pues en su mayoría no estaban de acuerdo con la afirmación, no obstante, al igual que las otras generaciones afirman que la organización contempla acciones de fortalecimiento y desarrollo de competencias.

Técnica aplicada: La entrevista

Guía de entrevista para Mandos Medios

Datos del entrevistado:

Año de nacimiento:

Liderazgo

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?
2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?
3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

Motivación

4. ¿Qué acciones realiza usted para mantener motivados a sus colaboradores?
5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?
6. ¿Considera que la organización usa la comunicación como estrategia de motivación a sus colaboradores?
7. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan desarrollar los jefes de las áreas bajo estudio?
8. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan fortalecer los jefes de las áreas bajo estudio?

Grupo Generacional

9. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?
10. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que la organización considera para trabajar con su personal?
11. ¿Qué estrategias de reconocimiento emocional tiene la organización?

Cultura Organizacional

12. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?
13. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?
14. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?
15. ¿Considera usted, que los colaboradores se identifican con los objetivos de la organización?
16. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?
17. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Guía de entrevista para Gerentes

Datos del entrevistado:

Año de nacimiento:

Liderazgo

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?
2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?
3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?
4. ¿Considera válidas y correctas las estrategias que los jefes de los departamentos del presente estudio mantienen en su cargo?

Motivación

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?
6. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan desarrollar los jefes de las áreas bajo estudio?
7. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan fortalecer los jefes de las áreas bajo estudio?

8. ¿Cómo motivan los jefes de las áreas de estudio a sus equipos ante el incumplimiento de los objetivos?

Grupo Generacional

9. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

10. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que los jefes consideran para trabajar con su personal? ¿Están alineados con la cultura que promueve la organización?

Cultura Organizacional

11. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

12. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

13. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

16. ¿Considera usted, que los colaboradores de las tres áreas se identifican con los objetivos de la organización?

Personal entrevistado:

Cargo	Año de Nacimiento	Generación
Gerente de Logística y PPIC	1982	Gen Y
Gerente de Finanzas y Manufactura	1980	Gen Y
Contralor	1964	Gen X
Gerente de Recursos Humanos	1967	Gen X
Jefa de Exportaciones	1962	Baby Boomer
Jefe de Etiquetado y Embarque	1960	Baby Boomer
Jefe de Contabilidad	1978	Gen X
Jefa de Recursos Humanos	1984	Gen Y
Jefa de Salud Ocupacional	1984	Gen Y

Tabla 31: Personal entrevistado

Fuente: Autoras del trabajo de título

Entrevista a Gerente de Logística y PPIC

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?

Hay a todo nivel se entiende que el líder es quien ejecuta de manera correcta las cosas y hace que su equipo a través de su desenvolvimiento tome acciones efectivas, cuando se habla de líderes serían los gerentes y también a nivel de piso, puede ser un montacargas, bodega, hay a todo nivel.

2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?

Yo diría que encaminar en la mejora continua y de alguna otra forma ser un comunicador de la gente de piso, ya que es la gente que comunica.

3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

Como primordial es la empatía, yo tengo que ser empático y conocer lo que cada uno vive para poder establecer la forma de trabajo como líder, siempre trato de dar el ejemplo con mis acciones para que los demás los sigan, porque yo no puedo pedir que sean eficientes si yo no lo soy, también ser consecuente con lo que se dice, porque si yo pido hacer algo quiero básicamente dar el ejemplo.

4. ¿Considera válidas y correctas las estrategias que los jefes de los departamentos del presente estudio mantienen en su cargo?

No conozco cuáles son las estrategias que aplican, pero entendería que a nivel gerencial todos tratan de aplicar el tema del ejemplo y entiendo que también han tratado de mejorar en la parte de comunicación asertiva pero lo básico es ser modelos a seguir, ahora qué tan efectivas son estas estrategias no lo sabría y entiendo que con esta encuesta van a levantar la información.

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?

Hay que intentarlo nuevamente ver que estuvo mal, siempre y cuando están enfocadas en temas de proceso y no la persona porque si hay algo que se hizo mal y algo que no observe adecuadamente se notaran las carencias, entonces hay que volver a intentar, pero ya sí luego de hacerlo tres veces no pasa nada habría que hablar directamente con el recurso o la dirección que está dando el jefe o el líder en cuanto a la acción que tiene que tomar.

6. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan desarrollar los jefes de las áreas bajo estudio?

Lo que se necesita desarrollar es importante el tema de comunicación más que todo el tema de asertividad, un jefe también debería conocer qué es lo que hace su gente porque si no, no va a entender cómo funcionan los procesos y va a ser difícil porque si no hay una buena comunicación lo relevante sería ejecutar mejores canales de comunicación, ya que, para mí eso es clave el conocimiento y la comunicación.

7. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan fortalecer los jefes de las áreas bajo estudio?

Se podría mejorar el tema de manejo de recursos, numéricamente también a nivel de los indicadores para saber qué es lo que está mal, qué es lo que tiene que mejorarse, para mí el tema netamente de manejo de recursos humanos y del conocimiento.

8. ¿Cómo motivan los jefes de las áreas de estudio a sus equipos ante el incumplimiento de los objetivos?

Hay distintas formas de motivar, hay motivaciones extrínsecas e intrínseca, las extrínsecas lo primero sería el tema salarial, ya que es un tema complicado de usarlo ,ya que para eso hay que justificarlo porque debe de haber una acción para generar una reacción pero lo que se puede hacer es incentivar por el crecimiento horizontal, si alguien está en un equipo ver quienes tienen tales competencias con las que podría trabajar en otra posición, en mi caso es el tema de crecimiento de aprendizaje en la línea horizontal, ya que es un motivador, otro también es el reconocimiento, esa parte si falta desarrollar en la empresa, ya que no hay un reconocimiento a nivel general en donde se reconoce a las personas más destacadas del área y no necesariamente algo monetario, pero ya solo con el hecho de ser expuestos ya hay un sentimiento emocional.

9. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

Bueno creo que esta es una buena acción lo importante es que la retroalimentación que reciban en el área de recursos humanos a nivel general existe una opción porque si bien se está dando el tema de la encuesta y no hay nada todavía, falta el contemplar las acciones para eso se debería de ajustar al personal, crear un plan de carrera para el desarrollo de un líder, ya que no necesariamente está en la cabeza, un líder puede estar en cualquier piso.

10. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que los jefes consideran para trabajar con su personal? ¿Están alineados con la cultura que promueve la organización?

Es básicamente que haya una retroalimentación seguida de la situación que tenemos, por ejemplo, sea de forma positiva en cuanto a que tuvo un mérito o hiciste algo negativo y directamente hay que hablarlo, pero tampoco tenemos un nivel de medición de desempeño que sea objetivo, en donde no solo el jefe evalué el desempeño del colaborador sino también lo pueden evaluar sus colegas, pero como tal no existe estos espacios de retroalimentación, tenemos los indicadores pero no existe el tema del reconocimiento y sí están alineados, pero informalmente porque no hay registros y porque también se puede perder ya que al no ser constantes puede ser que hoy lo tengo pendiente, mañana no, depende mucho de la situación del jefe, pero es muy complicado porque te pueden llamar la atención y como no hubo retroalimentación no se establecen procedimientos, pasos o acciones a seguir, para luego de meses poder hablar y ver que tal fue.

11. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

Yo creo que todos deberíamos promover la cultura de la empresa no sólo los gerentes o el gerente general, todos si hablamos de cultura todos los deberíamos.

12. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

Mi organización se alinea más a la cultura por resultados, ya que si no tenemos resultados no generamos, también nos consideramos una cultura estable al cumplir las reglas y también una cultura innovadora ya que siempre hay retos que aparecen y siempre se puede ver de qué forma se puede mejorar y cambiar.

13. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

Sí son claras, ahora no se si a todo nivel, ya que a nivel de gerentes vemos que el tema de visión no se mueve, pero el tema de misión si las queremos cambiar a 10 años más, pero si, la misión y visión si están bastante encaminadas en cuanto a niveles altos, pero a nivel de piso no estoy tan segura todavía hay mucho que trabajar.

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

Si totalmente adaptable, nos dicen algo y lo hacemos nunca hay un no puedo de nuestra parte, como líder uno debe ser flexible, no queda de otra, ya que no hay lugar para la resistencia porque si usted resiste no está sumando, está restando entonces yo creo que en esa parte el equipo es bastante resiliente.

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Todavía estamos trabajando en la misión, ya que hay un contexto bastante adverso, todavía estamos cambiando ya estamos encaminados, pero hasta que no esté muy claro no podemos definirlo.

16. ¿Considera usted, que los colaboradores de las tres áreas se identifican con los objetivos de la organización?

Yo creo que sí está orientada a las necesidades porque se desarrolla la mejora continua, el ser eficiente, el ser resiliente ya que las personas aprenden a ser flexibles y se alinean a los objetivos.

Análisis de la entrevista a la Gerente de Logística

En el análisis de la entrevista realizada a la Gerente de Logística, coincide alguna de sus respuestas con los otros entrevistados. Ella ocupa el rol de Gerente desde hace 5 años y tiene 16 años de experiencia laboral. Ella nació en 1982, por ende, su generación es la Y, además, cuenta con habilidades y conocimientos muy amplios.

Considera que hay líderes en todo nivel de la organización, pero los más significativos serían los gerentes, para ella el rol del líder es importante porque es quien ejecuta correctamente las cosas, es quien guía y encamina a la mejora continua y a su vez, es quien es comunicador, la entrevistada considera primordial utilizar como estrategia para generar compromiso en los colaboradores, el ser empáticos y conocer qué es lo que cada uno vive para así entenderlos y dar ejemplo con sus acciones para que los demás las sigan.

Por otro lado, menciona que no conoce cuáles son las estrategias que los jefes implementan, pero hace hincapié comentando que espera que sea el tema del ejemplo y también que se trate de mejorar la comunicación asertiva.

Menciona que, si en algún caso no se cumple alguna meta, hay que intentarlo de nuevo, ver qué es lo que se hizo mal y enfocarse en los procesos para determinar por su cuenta si no se cumplió la meta por responsabilidad del colaborador o de la dirección del jefe o líder.

Ella aclara que las competencias y conocimientos que se deben desarrollar es la comunicación asertiva debido que, un jefe debe tener claro qué es lo que hace su personal y entender los procesos, en cuanto a lo que se debe fortalecer tiene que ver con el manejo de recursos y del conocimiento del personal, ya que se espera resultados a través de ambos. También mencionó que cuando se incumplen los objetivos, los jefes incentivan al personal por el crecimiento horizontal o si alguien que forma parte del equipo, posee ciertas competencias podría trabajar en otra posición.

Se enfatiza que la organización no fortalece según su perspectiva el liderazgo, por lo mismo, menciona que sería importante crear un plan de carrera para el desarrollo de un líder, referente a mecanismos de retroalimentación, mencionó que no hay esos espacios como tal y si en algún caso hay es informal, porque no existen registros y porque no es constante, etc.

Por último, la entrevistada menciona que todos deberían promover la cultura de la organización, no solo los gerentes, bajo su perspectiva considera que los tipos de cultura que predominan en la organización son tres, primero la cultura orientada a los resultados, ya que si no los obtienen no generan, la segunda es la cultura innovadora porque siempre aparecen retos y hay que tomarlos y por último la cultura estable porque se basan en cumplir lo que les piden. Ella afirma que tanto la visión y misión son claras, pero en cuanto a niveles altos, pero que a nivel de piso todavía se debe trabajar.

La entrevistada comenta que son una organización que está abierta a los cambios y se adaptan a lo que les toque, ella como líder lo tiene que gestionar siendo flexible ya que no puedo poner resistencia porque ella es quien da el ejemplo, ella enfatizó que todavía se está trabajando la visión de la organización, pero a su vez, ya están encaminados a poder definirlo, la entrevistada cree que los colaboradores se sienten identificados con los objetivos organizacionales, porque lo que se busca es la mejora continua, el desarrollo eficiente y el ser resiliente.

Entrevista al Gerente de Finanzas y Manufactura

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?

Los primeros que son considerados líderes son los gerentes, luego los jefes.

2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?

El rol es estar en su área, dirigir y guiar a los demás para lograr los objetivos de la empresa ya que finalmente tienen que ser los objetivos de todos los que trabajamos en la organización.

3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

Una de las estrategias que utilizamos para potenciar el compromiso de los colaboradores es el saber escuchar y tratar de que todos estén de acuerdo y encaminados, lo que no me gusta es imponer, ya que no me gusta la sensación de las personas sintiéndose obligados a hacer las cosas que pido.

4. ¿Considera válidas y correctas las estrategias que los jefes de los departamentos del presente estudio mantienen en su cargo?

No todos utilizamos las mismas estrategias, pero hay áreas en donde si comparto sus estrategias debido a que son correctas y otras en donde no las comparto, pero trato de exponer mi opinión, dar ideas, pero no puedo obligarlos, ni exponerlos a la autoridad, doy mi punto de vista para que lo tomen y si creen que es mejor lo puedan usar, el fruto de sus estrategias se verá después sea para bien o para mal y ahí habrá problemas.

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?

Trataría de motivar a los colaboradores a través del ejemplo porque cuando ya has logrado cosas antes, cuando muestras con el ejemplo algo que has podido conseguir o el cambio que has podido hacer les das esa confianza que ellos necesitan para ver que es posible hacerlo y por consiguiente para motivarlos deben de ser metas objetivas y alcanzables.

6. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan desarrollar los jefes de las áreas bajo estudio?

Quizás en algunas áreas el tema de que se cierran y no comparten con los demás lo suyo, ciertas áreas no tienen iniciativa, también mejorar el tema de tenacidad porque muchas veces se teme por ir más allá de alguna situación y queda en el aire sin resolverse, pero lo que se debería hacer es intentar hasta por lo menos

descubrir que el objetivo no es alcanzable, pero hay que intentar, sin miedo a lo que pase.

7. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan fortalecer los jefes de las áreas bajo estudio?

Para mí primero es importante ser empáticos, eso hay que fortalecer y también va de la mano con el tema de flexibilidad porque es necesario poder cambiar o adoptar, acoger los distintos enfoques sobre opiniones, ideas o criterios que poseen los demás.

8. ¿Cómo motivan los jefes de las áreas de estudio a sus equipos ante el incumplimiento de los objetivos?

Consideraría que es importante hablar con el personal sobre el objetivo que no se cumplió, y así analizar qué fue lo que pasó para que este no se cumpliera, porque muchas veces no se cumplen las cosas porque los colaboradores no tienen las ideas claras y temen preguntar a la autoridad, para mí el hablar es importante.

9. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

Si, he sido testigo de cómo hemos capacitado a casi todos los mandos medios en temas de liderazgo para que sean mejores jefes o líderes, entonces consideraría que si estamos capacitados en cuanto a temas de liderazgo.

10. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que los jefes consideran para trabajar con su personal? ¿Están alineados con la cultura que promueve la organización?

Desconozco si en otras áreas hay retroalimentación, pero por lo menos en la nuestra yo hago retroalimentación cuando sé que existe un problema, en este espacio se conversa que se puede mejorar o cambiar para evitar agrandar la situación.

11. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

El Gerente general

12. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

Nos guía mucho la cultura enfocada a los procesos, la cultura estable, y la cultura innovadora ya que incluso el innovar está dentro de nuestros valores en la organización.

13. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

La misión y la visión están totalmente claras, se encuentran agregadas en todas partes de la empresa y se reflejan en la organización.

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

Emprender riesgos creo que no, porque no somos independientes, pero, si somos una empresa que nos hemos adaptado bastante al cambio ya que siempre nos están moviendo del ambiente del trabajo.

Los líderes gestionamos los cambios de tal forma que nos toca aprender sobre la marcha, debemos hacerlo y no nos quedamos estancados.

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Si, de hecho, recién actualizamos la visión de empresa porque antes teníamos una visión bastante larga y lo que se quería era tener una visión más corta y concisa.

16. ¿Considera usted, que los colaboradores de las tres áreas se identifican con los objetivos de la organización?

Yo creo que la gran mayoría sí, porque el objetivo de la organización es sobrevivir y todos estamos alineados a lo mismo.

Análisis de la entrevista al Gerente de Finanzas y Manufactura

La entrevista realizada al Gerente Financiero de Manufactura nos da un punto de vista importante similar a las demás entrevistas. El entrevistado cuenta con 17 años de experiencia en finanzas, él lleva en la organización 8 años laborando y si bien no ha tenido una trayectoria tan larga en la empresa 4 años después logro ser Gerente en la organización, el nació en 1980, por ende, a nivel cronológico su generación es la Y.

Considera que los gerentes y luego los jefes son quienes son considerados líderes en la organización y el rol que desempeñan es dirigir su área para el logro de los objetivos organizacionales, el considera que las estrategias que se utiliza para potenciar el compromiso de los colaboradores es la escucha activa y ver que el personal este en la misma sintonía, el entrevistado menciona que las estrategias

que utilizan los jefes, no necesariamente son ,las que el utilizaría pero mantiene respeto a sus opiniones, lo que hace como líder es dar ideas o exponer su criterio.

Enfatiza que cuando se incumplen las metas de la organización trata de motivar a los colaboradores a través del ejemplo mostrándoles lo que antes ya se pudo lograr y creando metas que sean objetivas y alcanzables. El cree que las competencias y conocimientos que necesitan desarrollar los líderes es tomando iniciativa y mejorando en el tema de tenacidad, ya que a veces se quedan estancados en situaciones que no creen intentar, en cuanto a que se puede fortalecer, mencionó que el ser empáticos con los demás, también ser flexibles tomando ideas, opiniones o cambiando cuando es necesario. Según su perspectiva los líderes motivan a sus subordinados ante el incumpliendo de alguna meta, hablando sobre qué se falló, verificando que se puede cambiar para que no suceda nuevamente y aclarar la meta que se les está pidiendo.

Se menciona que ha sido testigo de capacitaciones en busca del fortalecimiento del liderazgo para que puedan ser mejores jefes o líderes, por otro lado, el entrevistado desconoce si en otras áreas existe retroalimentación, pero menciona que el da espacio a que exista en su área para poder dialogar y mejorar antes de ocasionar problemas.

Por último, según su perspectiva menciona que quien promueve la cultura de la empresa es el gerente general, y cree que las culturas que predominan en la organización es una mezcla de varias, tales como, cultura estable, cultura orientada a los procesos y por último la cultura innovadora, ya que está en sus valores organizacionales.

Menciona que la visión y misión de la organización son totalmente claras ya que incluso se encuentran agregadas por toda la empresa, la entrevistada comenta que no emprenden riesgos porque son bastantes cautelosos, pero que se adaptan al cambio, ya que incluso en la organización los están moviendo del ambiente de trabajo, de forma individual el gestiona el cambio aprendiendo sobre la marcha ya que no se puede quedar estancado, el considera que la visión de la empresa se adhiere a las necesidades actuales, ya que recién se actualizó la visión en la organización por algo más breve y conciso, en cuanto a los objetivos de la organización el entrevistado cree que los colaboradores se sienten identificados ya que están alineados con el objetivo de la organización que es sobrevivir.

Entrevista al Contralor

1. **¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?**

Los líderes en nuestra empresa son las personas que guían a otros, en quienes otros se fijan y tienen confianza para transmitir los temas que atañen a su gestión, son personas con las que se puede conversar y obviamente estos líderes están en algunas posiciones, los líderes están en todas partes de la empresa, ya que son personas modelos a seguir y no necesariamente estamos hablando de líder sinónimo de jefe, sino que hay líderes a todo nivel en la organización.

2. **¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?**

Ser un poco la guía, la persona que auspicia las ideas, proyectos, etc.

3. **¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?**

Una de las estrategias para potenciar el compromiso de los colaboradores yo creo que allí la parte que trabajamos en la capacitación es la comunicación como una estrategia que a la larga va escalando y se va desarrollando mejor, la comunicación para que todos estemos alineados a los objetivos de la organización y que de esta forma las personas que nos rodean se comprometan con la misión y visión.

4. **¿Considera válidas y correctas las estrategias que los jefes de los departamentos del presente estudio mantienen en su cargo?**

Sí, aquí en la empresa creo que vemos muchos ejemplos en algunos departamentos en donde existen estrategias de liderazgo realmente impresionantes, hay ejemplos como programas de capacitación o programas como ferias, eventos que hacen que las personas sigan el ejemplo y se comprometan con todo.

5. **¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?**

Bueno una forma de motivar si no se cumple una meta es conversando abiertamente sobre aquel inconveniente, dando feedback preguntando qué pasó y a continuación de eso dar apertura a oportunidades para coaching capacitación o redefiniendo objetivos y que estos objetivos sean alcanzables y realistas porque esa puede ser una razón para que no se cumpla alguna meta.

6. **¿Qué competencias y conocimientos necesitan desarrollar los jefes de las áreas bajo estudio?**

Hay que desarrollar más el liderazgo, porque siempre hay cosas nuevas por aprender

7. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan fortalecer los jefes de las áreas bajo estudio?

Como empresa y como departamento siempre está vigente el tema de comunicación siempre hay que reforzar sobre ese tema, a los líderes nos falta fortalecer el poner en marcha proyectos nuevos, aportar ideas innovadoras con el fin de evitar que nuestros colaboradores se queden estancados.

8. ¿Cómo motivan los jefes de las áreas de estudio a sus equipos ante el incumplimiento de los objetivos?

Cuando esto sucede, el analizar que pasó y como se lo va a mejorar es el primer paso, luego siempre se procede con negociación, replanteamiento de objetivos, comunicación es lo que vemos a diario, si no estás cumpliendo hay que hablarlo y ver qué hacer si reprogramamos, ponemos una nueva fecha o algo más realista, pero de que se tiene que cumplir se tiene que cumplir.

9. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

Quizás a nivel gerencial con más peso que otros niveles, pero si la empresa siempre está trabajando con temas de liderazgo para poco a poco mejorar el desempeño de los colaboradores.

10. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que los jefes consideran para trabajar con su personal? ¿Están alineados con la cultura que promueve la organización?

Los datos, estadísticas y evaluación de desempeño son mecanismos de retroalimentación, los mecanismos tienen un valor alcanzable, la retroalimentación es lo más objetiva posible, que no quede en la ambigüedad y sobre todo que no se llegue a pensar que hay favoritismo, que no sea discriminatoria, sino una retroalimentación objetiva con datos concretos y sí considero que estén alineados a la cultura de la organización porque todo parte de un objetivo superior y de ahí se lo va escalando o se lo va llevando hacia distintas áreas.

11. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

Nuestro máximo líder que es el gerente general es la persona que tiene un alto peso en la cultura de la organización, ya que lleva el mensaje constantemente.

12. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

Con la que nos identificamos muchísimo es con la cultura estable, porque constantemente nos vemos envueltos en cumplir con nuestras cosas.

13. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

Hace pocas semanas atrás se hizo una actualización de la visión y misión de la empresa y considero que sí es clara, porque fue un el resultado del trabajo del grupo gerencial y fue resultado de debates, ya que se intercambiaron muchas ideas y datos y se realizó un consenso en donde se definieron de forma adecuada, entonces creo que eso da como resultado un producto que sea claro.

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

Estamos abiertos a cambios eso es fundamental en nosotros, el tomar riesgos no estaría tan seguro, no sabría cómo valorar el nivel de riesgos que asumimos, pero creo que somos muy cautos si quisiéramos hablar de riesgos, pero sí estamos abiertos al cambio, a nosotros como líderes nos gusta tomar esos desafíos, así como los cambios, ya que siempre estamos buscándolos para luego poder mejorar y siempre hacer cosas diferentes.

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Considero que sí es una visión que está fresca, ya que está recientemente actualizada y fue desarrollada justamente en el contexto actual, nosotros la definimos cada 5 años y ya pasaron los 5 años y tocó actualizarla y justamente con la situación actual, ya que todo cambia; también se debatió si debemos actualizarla más frecuentemente, porque todo cambia rápidamente.

16. ¿Considera usted, que los colaboradores de las tres áreas se identifican con los objetivos de la organización?

Sí considero que estamos alineados y nos sentimos identificados con los objetivos de la organización ya que se trabaja y se encarga siempre de tener ese objetivo como una meta común.

En el análisis de la entrevista realizada al Contralor, hay similitudes con respuestas de otras entrevistas. Él ocupa el rol de gerente hace 7 años, posee 20 años de experiencia laboral, inició en la organización como jefe y escalo a posicionarse como gerente, el nació en 1964, por ende, a nivel cronológico su generación es la X.

El entrevistado considera líderes a personas que están en algunas posiciones, sea un jefe o gerente como alguien de producción, para él, el rol del líder es servir como guía y auspiciar ideas, por otra parte, el entrevistado utiliza como estrategia la comunicación para potenciar el compromiso del personal, se trabajan las capacitaciones para desarrollar mejor al personal, según su perspectiva considera válidas las estrategias de liderazgo que contempla la organización, ya que se realizan programas o ferias en donde se busca que sigan el ejemplo y se comprometan.

El menciona, que cuando una meta no se cumple, es hablando abiertamente sobre el incumplimiento y luego dando feedback, dando apertura a oportunidades de mejora, o redefiniendo objetivos para que sean más alcanzables, el entrevistado menciona que, lo que se debe desarrollar más en los jefes es el tema justamente de liderazgo, porque constantemente se pueden aprender cosas nuevas, y las que deben fortalecer siempre está vigente el tema de comunicación porque reforzar nunca está de más y así desarrollar nuevas ideas, proyectos con la finalidad de no quedarse estancados.

Cuando no se cumplen metas establecidas el entrevistado comenta que los jefes motivan al personal, a través de la negociación, replanteamiento de objetivos y mediante la comunicación, haciendo metas más realistas.

Enfatiza que existen acciones de fortalecimiento del liderazgo sobre todo a nivel gerencial con más peso que con otros niveles, ya que se trabajan temas de liderazgo para mejorar el desempeño de los colaboradores, menciona que cuando hay retroalimentación tiene que ser objetiva y sobre todo que no quede en la ambigüedad.

El entrevistado considera que quien promueve la cultura organizacional es el gerente general, desde su posición cree que la cultura con la que se identifica es la innovadora, porque constantemente se ven envueltos en crear cosas retadoras, por otro lado, mencionó que la misión y visión hace muy poco fueron cambiadas y piensa que si son claras porque antes de compartirlas con todos hubo un intercambio de ideas, un consenso donde la definieron de forma adecuada, según el entrevistado la organización es capaz de abrirse a los cambios, de lo que no está seguro es a tomar riesgos, porque no están en condiciones de hacerlo.

Por último, se mencionó que la visión está fresca, por ende, tomando en cuenta que como está actualizada recientemente fue desarrollada para funcionar en el contexto actual, además el entrevistado considera que los colaboradores están alineados a la organización porque se sienten identificados con los objetivos de la empresa.

Entrevista a la Gerente de Recursos Humanos

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?

Los gerentes y los mandos medios.

2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?

Bueno, orientar a su personal en la consecución de los resultados que nos hemos planteado como organización.

3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

Yo tengo la política de puertas abiertas, aplico reuniones semanales con los responsables de área, informo de todas las cosas que me informa mi jefe y a su vez les pido que informen a esos grupos primarios aquello que se pueda informar, yo trato de afianzar mucho la comunicación.

4. ¿Considera válidas y correctas las estrategias que los jefes de los departamentos del presente estudio mantienen en su cargo?

Yo respeto la forma de trabajo de cada persona. Esa es mi premisa. Pero, cuando puedo me gusta dar orientación.

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?

Aunque es complejo, la motivación no solamente es el tema del salario, ya que eso es muy complicado, tratamos de darle una felicitación, de tener detalles con la

gente, de reunirnos y en caso de que no se cumpla una meta, yo se los comunico. Y si es responsabilidad nuestra les digo en que fue lo que fallamos y lo arreglamos.

6. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan desarrollar los jefes de las áreas bajo estudio?

Comunicación, manejo de conflictos, principalmente el liderazgo, predicar con el ejemplo.

7. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan fortalecer los jefes de las áreas bajo estudio?

El liderazgo y la comunicación, ya que en su mayoría no saben llegar a su gente.

8. ¿Cómo motivan los jefes de las áreas de estudio a sus equipos ante el incumplimiento de los objetivos?

En mi caso particular si no cumplimos con el objetivo, yo soy bastante sincera, les mencionamos como cumplir con aquellos en el futuro y cómo hacerlo mejor la próxima vez. Pero soy de las personas que no toleran los errores porque en mi área no puedo tolerar errores. Si hay un error garrafal, pues yo tomo medidas, yo no tolero una segunda equivocación.

9. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

Si, estamos cansados de fomentar el liderazgo, de dar, de formarlos, de enseñarles, de indicarles.

10. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que los jefes consideran para trabajar con su personal? ¿Están alineados con la cultura que promueve la organización?

Bueno, ahí creo que fallamos nosotros, los mismos gerentes. A veces no damos la retroalimentación que se necesita, quizás por condescendencia, tal vez por pena, porque no queremos tener ese mal rato y a veces nos falta dar esa retroalimentación que los supervisores necesitan saber, por ejemplo, haces bien aquí, pero te falta esto, por otro lado, no considero que estén alineados a la organización porque casi nadie retroalimenta a los demás.

11. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

La gerencia general.

12. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

Considero que tenemos una cultura orientada a los procesos de acuerdo a mi perspectiva.

13. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

Nosotros recién las cambiamos, las actualizamos y aún no estamos en ese proceso de que la gente la conozca todavía, aún se está socializando.

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

Nosotros no le tememos a nuevos riesgos, los líderes gestionamos los cambios de forma positiva, ya que tenemos un grupo que se adapta muy bien porque constantemente estamos planificando y orientándolos a nuevas responsabilidades y eso ha ayudado a sacar adelante a la organización.

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Nosotros podríamos dar más, solo queremos que nos pidan y nosotros lo hacemos.

16. ¿Considera usted, que los colaboradores de las tres áreas se identifican con los objetivos de la organización?

Sí ellos se sienten identificados con la organización, ellos la aman, pero también aman sus necesidades primarias, entonces cuando sus necesidades primarias se ven afectadas, empiezan a divorciarse de la organización y eso es normal, sin embargo, a pesar de estos detalles la empresa se siente siempre comprometida con los objetivos de la organización.

Análisis de la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos

La entrevista realizada a la gerente de Recursos Humanos da una perspectiva similar a las otras entrevistas. La entrevistada tiene 20 años de experiencia laboral, y se posicionó hace 8 años como gerente.

Según lo que la entrevistado mencionó, quienes son líderes en la organización son los gerentes y mando medios, el rol del líder en la organización es orientando a su personal la consecución de los resultados planteados como organización, por otro lado, las estrategias aplicadas que aplica como líder en la organización es la política

de puertas abiertas, en donde hace reuniones semanales e informa lo que le comunica el jefe, la entrevistada trata de afianzar la comunicación. Ella respeta la forma de trabajo de los demás, como para considerar de alguna manera las estrategias de los jefes, pero cuando el caso lo amerita le gusta dar orientación.

La entrevistada en caso de que no se logre el cumplimiento de una meta menciona que algo falló y como se lo puede arreglar, las competencias y conocimiento que se necesita desarrollar más en los jefes según la entrevistada es la comunicación manejo de conflictos y principalmente el tema de liderazgo, en cuanto a fortalecer, así mismo, el liderazgo y la comunicación, ya que los jefes muchas veces no saben llegar a su personal. Ella enfatiza que cuando se incumple un objetivo, les menciona como cumplirlo para el futuro, pero confirma que no es de las personas que toleran errores, debido a que toma medidas inmediatamente.

Ella considera que se toman acciones para fortalecer el liderazgo tanto así, que ya es cansado el fomentar, formar e indicarles sobre el tema, en cuanto a espacios de retroalimentación menciona que no hay, quizás para evitar tener un mal rato.

Para finalizar, según su perspectiva quien promueve la cultura es la gerencia general, y según su posición cree que la cultura más marcada es por procesos, por otro lado, considera que la visión y misión no son claras ni se reflejan en la organización porque recién fueron actualizadas y aún están en el proceso de socialización, ella enfatizó que la organización no le teme a emprender riesgos y que ella gestiona los cambios positivamente, porque siempre está planificando y orientándolos a nuevas responsabilidades, la entrevistada mencionó que la visión de la compañía está orientada a las necesidades y que ellos como organización podrían dar aún más, para culminar ella cree que los colaboradores se sienten identificados con los objetivos de la empresa porque la aman.

Entrevista a la Jefa de Exportaciones

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?

Bueno, son aquellos que ocupan los cargos gerenciales en la organización.

2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?

Es un rol importante porque son los que guían, dirigen, informan y tratan de mantener motivados a sus colaboradores.

3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

Bueno, trato de que se sientan apoyados en los que hacen, darles toda la información que necesiten para que pueden hacer su trabajo correctamente y en forma oportuna, además se comparte información lo más que se pueda para generar un vínculo de confianza y saber que todos estamos alineados, compartir información para que sean partícipes para trabajar con más seguridad y confianza, no de simplemente decir: “ay yo me concentro en esto, en esta tarea operativa y ya está”.

4. ¿Qué acciones realiza usted para mantener motivados a sus colaboradores?

Bueno una acción para motivarlos es la comunicación porque va más allá de simplemente hablar del trabajo, se trata también de preocuparse de cómo está la persona, como están las familias, como van con el tema de vacunación por ejemplo y apoyarlos cuando están preocupados por algo que ocurre en sus familias, también con el tema del covid- 19, hacerlos sentir que más allá de que somos compañeros de trabajo somos personas y valoramos que estén con nosotros en nuestro equipo.

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?

Simplemente a cumplir ver que fue en lo que se falló, y si es que estuvo en nuestras manos porque a veces cuando no se logra una meta es porque hay procesos y en el camino alguien en el proceso falló y se vino arrastrando él inconveniente por ende, no se cumplió con la meta , entonces lo primero es tener claro si fue nuestra responsabilidad, si en el caso lo fuera, sería nuestro incumplimiento y habría que corregirlo para que no vuelva a suceder, pero si se dio en otras áreas pues simplemente estar atentos de que esto pudiera volver a pasar y ver cómo podemos prevenir a que no suceda nuevamente.

6. ¿Considera que la organización usa la comunicación como estrategia de motivación a sus colaboradores?

En el ámbito administrativo funcionaria, pero en cuanto al personal de planta no sé qué tan informados están ellos, ya que lo que hacen es cumplir con un horario, entran se tienen que cambiar e ir a su área, hay una cartelera que por supuesto está con la información entiendo que actualizada pero no sabría decirles que tanto les llegaría a ellos, yo puedo hablar por el área administrativa porque tenemos todos

correo y pues evidentemente recibimos la información, ya que recursos humanos nos la brinda.

7. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

Yo creería más bien que ellos trabajan en función de cumplir con sus compromisos o con sus requerimientos que es lo que se les pide, no considero que exista esa etapa en donde se fortalece el liderazgo en los trabajadores porque solo nos basamos en cumplir.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que la organización considera para trabajar con su personal?

Mandan los correos, no hay espacios de retroalimentación o por lo menos conmigo nadie se ha reunido salvo mi jefa, por supuesto, recursos humanos tiene una oficina abajo pero no, no hay retroalimentación.

9. ¿Qué estrategias de reconocimiento emocional tiene la organización?

Yo creo que ellos consideran que cumplen con el reconocimiento emocional por el hecho de que a los cumpleaños del mes les regalan un vasito que dice el nombre de la empresa.

10. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

La gerencia general, pero la gerencia general con su equipo de gerentes, de ahí ellos son los responsables de que todo fluya.

11. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

Nosotros no tenemos esas culturas, las culturas que tenemos son las culturas que competen a la planta, por ejemplo, la inocuidad, la cultura de cómo mantener y proteger la información porque manejamos los computadores, cultura de cómo clasificar de repente ver si algo se dañó y eso atenta con nuestra integridad o con lo que estamos produciendo, informar. Tenemos una cultura en donde debemos cumplir, nos enfocamos en cumplir, “a nosotros nos dicen hagan esto y lo hacemos”.

12. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

Son claras, pero lamentablemente no hay mucho que hacer al respecto, no se puede hacer más allá, por mucho que a uno le digan, “piensa como dueño, actúa como dueño”, nosotros no tomamos ninguna decisión porque somos una planta procesadora que depende de lo que ellos decidan. Sí, la entendemos, pero al momento de aplicarla estamos frenados porque realmente nosotros simplemente cumplimos con lo que ellos nos piden.

13. ¿Considera usted, que los colaboradores se identifican con los objetivos de la organización?

Mi área se identifica con lo que por supuesto está claro, que si de repente no se tramite a tiempo las actividades se está afectando algo y se va a dañar la relación con el cliente y la relación del cliente con la empresa, entonces, estamos claros con los objetivos y asumimos la responsabilidad de tramitar todo lo que tenemos que hacer de acuerdo al proceso de la organización.

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

Bueno si, que más ejemplo que con el tema del covid, tuvimos un confinamiento pero la empresa nunca paró, porque era pérdida dejar de producir y se convocó a las personas que querían laborar y con ese personal se trabajó, bajo la eficiencia, se hacían menos productos pero nos adaptamos poco a poco al cambio, nos adaptamos a las circunstancias y al requerimiento para trabajar con seguridad, la mejor que pudiéramos tener, entonces, si buscamos innovar con la intención de que la planta no pare porque al no parar todos estamos beneficiados, seguimos trabajando.

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Si, nos interesa cuidarnos y ser productivos, si compartimos que la visión de la empresa está orientada al contexto porque vamos cambiando constantemente.

Análisis de la entrevista con la Jefa de Exportaciones

En la entrevista con la jefa de logística se obtuvieron resultados que ayudaron con la investigación del trabajo de título, su carrera en la empresa fue llena de retos y responsabilidades nuevas, manifestó que cuando cumplió seis años en la organización le dieron la oportunidad de ser jefe del área de logística, pero antes iba escalando en cuanto a puestos para merecer ser parte de la organización con su puesto actual como mando medio, ella cuenta con 25 años de experiencia, nació en 1962, por ende, a nivel cronológico su generación es baby boomer.

Ella menciona que el rol de liderazgo es ejercido por aquellas personas capaces de motivar constantemente a sus subordinados a través de su buena dirección y guía constante, para que los subordinados se sientan capaces de cumplir el rol de sus puestos de trabajo. Para ella, los líderes son los que ocupan cargos gerenciales ya que, considera que son quienes tienen más importantes funciones.

Una de las estrategias que ella aplica en su lugar de trabajo para desarrollar más el compromiso de sus colaboradores en la organización, es apoyarlos dándoles la suficiente información que necesitan saber para que cada quien sepa su valor en la empresa, puesto que, para la entrevistada es necesario que ellos se sientan seguros en su lugar de trabajo y también escuchados.

La entrevistada, considera que la comunicación es parte de su forma de mantener motivados a sus colaboradores porque cree que, de esa manera, ellos se sienten respaldados por su parte, ella toma como ejemplo el tema de pandemia y como se preocupa por su equipo de trabajo preguntándoles constantemente cómo están sus familias o como se sienten ellos mismos.

Por otro lado, expresa que, si en algún momento dado sus subordinados no cumplen con metas planteadas, los motiva dándoles una segunda oportunidad para que a toda cabalidad la cumplan, pero primero se pone en evidencia si el problema se dio por falta de sus propias responsabilidades, por quizás no haberse fijado en el proceso que el colaborador tiene que pasar para cumplirla

Como antes se mencionó, la entrevistada considera que la comunicación si forma parte como estrategia para mantener motivados a los colaboradores, eso es lo que opina, pero en cuanto a su área porque ella constantemente lo hace, pero fuera de su área considera que también, puesto que recursos humanos constantemente se

comunica con todas las áreas, lo que se plantea es que no se puede saber si de alguna forma la comunicación le llega a cada uno.

Se considera que más que fortalecer acciones de liderazgo en su grupo de trabajo, ellos se dedican más a enfocarse en cumplir y estar comprometidos con la organización, esa es su acción en la organización. Ella a su vez, menciona que no hay espacios en donde los colaboradores sean retroalimentados y que hace mucha falta uno, para así poder intercambiar opiniones del trabajo de los colaboradores y guiarlos a mejorar, también mencionó que reconocimiento emocional se conoce cuando alguien cumple años y la empresa le da un pequeño detalle, pero más que eso no pasa nada distinto.

Finalmente, ella considera que quien promueve la cultura es la gerencia general y el equipo de gerentes, desde su punto de vista la cultura que los representa es la estable, ya que siempre menciono que su lema es cumplir y enfocarse en los procesos, ella cree que la misión y visión de la organización son claras, aunque no se puede hacer mucho al respecto, porque lo único que ellos se dedican a hacer es a cumplir con lo que les piden y no tienen alguna decisión en cuanto a ellas, sin embargo, la entrevistada considera que los colaboradores si están alienados en cuanto a los objetivos de la organización porque siempre asumen responsabilidades.

Al hablar de emprender riesgos y asumir cambios ella comenta nuevamente sobre el tema de pandemia porque dice que por el confinamiento la empresa nunca paro y busco nuevas medidas para ver como hacia funcionar la compañía cuando nadie quería trabajar presencialmente y de la misma forma se mostró que la organización busca adaptarse rápidamente a los cambios, ella opinó que la visión de la organización si se orienta al actualidad contexto, ya que la compañía busca cuidarlos y a su vez, ser productivos.

Entrevista a Jefe de Etiquetado y Embarque

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?

Las cabezas que son los gerentes, el gerente general sobre todo porque tiene bastante conocimiento.

2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?

Para mí es un rol muy importante, porque ellos han sabido llevar el buen manejo de la empresa, es básicamente una empresa de alimentos y tiene que tener mucho cuidado con lo que está produciendo, entonces él tiene ya esa experiencia y creo que eso ha ayudado mucho.

3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

Nosotros particularmente nos basamos en aplicar los procedimientos que ya existen, tenemos procedimientos corporativos y los procedimientos que hay que cumplir de acuerdo a las normas del país, se les imparte conocimiento a los colaboradores a través de charlas, ahora mismo estamos en un sistema de entrenamiento que abarca algunos temas y generalmente les hacemos un recordatorio sobre la importancia de potenciar el compromiso de ellos para con la organización.

4. ¿Qué acciones realiza usted para mantener motivados a sus colaboradores?

Yo personalmente lo hago con reuniones cada cierto tiempo, no semanal sí no quincenal, las hago en el momento que el caso amerita y hablo con ellos, para que entiendan que si forman parte de la organización es por un motivo, siempre se habla de su entorno familiar porque los puede afectar y generar problemas y al ser escuchados pensaría yo que se sienten motivados.

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?

Las metas siempre se tratan de cumplir, y aunque haya factores externos que afectan al cumplimiento de las mismas, siempre tenemos la oportunidad de lograr cumplir esa meta después, es decir el próximo mes, pero la idea siempre es hablar con el personal y constantemente decir que la meta es cumplir.

6. ¿Considera que la organización usa la comunicación como estrategia de motivación a sus colaboradores?

Sí, si hay una comunicación constantemente, soy partidario de la comunicación porque me gusta que todo el personal conozca y estén informados de todo un poco, entonces hay cosas que desde la comunicación pueden ser más efectivas como por ejemplo el hecho de conocer información de la empresa para si en algún momento llega a faltar alguien los demás no se sientan perdidos al no tener a esa persona que lo sabe todo.

7. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

Si lo hace porque lo que busca la organización es que todos desde su área de trabajo ejerzan el liderazgo ante situaciones adversas, tomando sus propias decisiones, pero para beneficio de la organización.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que la organización considera para trabajar con su personal?

Nos están dando siempre capacitaciones, a mí sí me gusta escuchar y hablar con las personas y si tienen una idea ponerla en práctica porque muchas veces las personas escuchan, pero no hacen nada al respecto, no me gusta que mis compañeros se estanquen porque a veces tienen muchas aptitudes y habilidades, pero no son vistas lo suficiente porque no prestamos atención al detalle.

9. ¿Qué estrategias de reconocimiento emocional tiene la organización?

Sí hay estrategias de reconocimiento emocional, en donde nombramos a alguien en específico parte de un comité de algún grupo en donde esa persona lo pueda dirigir, porque muchas veces las personas se retraen y no quieren comunicar precisamente al jefe sus dudas o inconvenientes, entonces si existe un líder entre ellos es mucho más fácil y para mí eso es una ventaja, también hay un comité de relaciones laborales, este comité está conformado por los mismos donde exponen y el que es miembro del comité se lo distingue porque tiene una camiseta totalmente diferente al de los demás, para mí ese tipo de reconocimientos es importante.

10. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

El gerente general, bueno es compromiso de todos, incluso lo dice en la política de la organización.

11. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

Es una cultura estable y que se maneja por procesos.

12. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

Sí, son lo suficientemente claras para mí y se reflejan en el día a día.

13. ¿Considera usted, que los colaboradores se identifican con los objetivos de la organización?

Sí yo creo que sí porque siempre se los está inculcando hay muchos mensajes e incluso ahora estamos a través de WhatsApp, y llegan mensajes y están incluidos todos los colaboradores, por lo mismo sé que los objetivos de la organización les llega, pero ahora hay que ver si las personas lo cumplen, eso ya depende de cada persona.

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

Sí definitivamente porque si no se cambia estaría todo complicado, ya que existen competencias y si otras empresas van mejorando y nuestra organización se va quedando estancada el otro lo superará, entonces los cambios se tienen que dar, los líderes gestionamos aquellos cambios a través de mensajes. Yo espero los cambios aceptando sugerencias del resto.

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Sí porque estamos justamente mandando mensajes cuidándonos y manteniendo suficiente espacio, también les proporcionan equipos de protección y eso ayuda mucho, ahora incluso hay la oportunidad de la vacuna porque a nivel de Gobierno se está gestionando para las empresas.

Análisis de la entrevista con el Jefe de Etiquetado & Embarque

La entrevista con el Jefe de Etiquetado & Embarque, presenta ciertas similitudes con la entrevistada anterior. El entrevistado tiene 30 años laborando en la organización, es una de las personas con más años de aporte en la empresa, cuenta con gran experiencia en el departamento y tiene 15 años como jefe de Etiquetado & Embarque, nació en el año 1960 perteneciendo por nivel cronológico a la generación Baby Boomer.

El entrevistado considera líder a los gerentes, pero sobre todo al gerente general porque posee bastante experiencia, comenta que el rol del líder debe ser importante porque son quienes llevan el manejo de la organización y deben ser personas que cuenten con experiencia, las estrategias que él aplica se basan más en

procedimientos corporativos o normas que ya existen, pero las aplica dando charlas y a través de un sistema de entrenamiento en donde se habla de la importancia de potenciar su compromiso en la organización.

Se puede comprobar que las acciones que se utilizan para mantener a los colaboradores motivados, el entrevistado comentó que las aplica mediante reuniones quincenales o cuando sea necesario, ya que para él es importante involucrarse con el personal y escucharlos, considera que cuando no se cumplen las metas planteadas, siempre habrá la posibilidad de cumplirlas, pero como una segunda oportunidad, por otro lado, cree que en la organización la comunicación si es utilizada como estrategia para motivar a los colaboradores, el manifiesta que es partidario de la comunicación porque lo que busca es que todo su equipo se mantenga informado y con conocimiento suficiente.

El entrevistado informó que la organización si trata de fortalecer el liderazgo en su personal para que puedan tomar sus propias decisiones y sepan actuar en beneficio de la empresa, mencionó también que más que mecanismos de retroalimentación existen capacitaciones y muy aparte de ellas, a él, le gusta escuchar las opiniones de los demás para luego ponerlas en práctica, no solo dejarlo en el olvido sino hacer sentir a los demás que pueden aportar, en la organización existen estrategias de reconocimiento emocional, el entrevistado mencionó que se nombra a alguien por sus aptitudes y habilidades parte de un comité, donde se le acredita a esa persona dirigir a sus compañeros un lugar en donde se pueden mencionar dudas o inconvenientes que no son transmitidas directamente a un jefe o gerente con la finalidad de traer soluciones.

Por otra parte, quien promueve la cultura organizacional para el entrevistado es el gerente general, pero además considera que deberían ser todos, porque incluso está en la política de la organización, desde su posición, opina que las culturas más marcadas son la cultura estable y por procesos, porque siempre se mantienen cumpliendo reglas o procedimientos. El entrevistado considera que la misión y visión de la empresa son lo suficientemente claras y por ende se reflejan en la organización, asimismo, cree que los colaboradores se identifican con los objetivos organizacionales, ya que siempre se les está inculcando a todos los miembros, incluso a través de WhatsApp, para él la empresa está orientada al contexto actual porque constantemente los están cuidando, mantenido el espacio que se necesita e incluso porque les proporcionan los equipos de protección.

Entrevista al Jefe de Contabilidad

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?

Básicamente las personas que forman parte del staff o del grupo gerencial.

2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?

Su rol es ser personas que cumplan la visión y la misión de la compañía, ya que esto engloba lo que es la empresa y cómo funciona.

3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

En el equipo el personal a través de las estrategias busca que las personas interioricen lo que la compañía espera de su trabajo y que de cada actividad siempre se van a buscar resultados, las estrategias brindan al colaborador conocimientos para conseguir los objetivos de la compañía.

4. ¿Qué acciones realiza usted para mantener motivados a sus colaboradores?

Cuando se habla de motivar es más bien porque siempre hay nuevos requerimientos que hacen que el trabajo no sea monótono y en base a eso, a las personas siempre se les da nuevos retos, nuevos desafíos, nuevas actividades para que ellos sigan interesados, en muchos casos las actividades son repetitivas y se llega a un punto en donde las personas se aburren y por aquello los colaboradores se estancan.

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?

Se trata de ver por qué no se cumple la meta, en qué se equivocaron y tratar de ayudarlos con las herramientas necesarias para que las metas se cumplan pero eso requiere del análisis del por qué no se cumplió la meta si tiene que ver solamente con el colaborador o quizás el entorno no ayudó a que él cumpliera esa meta y también se permite que la persona nuevamente intente cumplir la meta y ajustarla un poco en caso que la meta no fue muy realista o alcanzable, ya que de esa forma parte de la culpa no la tuvo el colaborador sino quien puso la meta.

6. ¿Considera que la organización usa la comunicación como estrategia de motivación a sus colaboradores?

Si, tratamos de siempre comunicar cada decisión, ya que es un requerimiento y es la mejor herramienta que utilizamos entre nosotros, la comunicación es un tema bastante complicado y siempre habrá casos en donde la persona por determinada situación no comunique ciertas cosas que le están pasando laboralmente, pero es

uno de los puntos fuertes que tenemos en la empresa, todos siempre tratamos de hacer pequeñas reuniones que regularmente quitan tiempo pero siempre hay que hacerlas para ver cómo está el grupo, que piensan y que necesitan para poder ayudar o apoyarlos cuando se necesita algún requerimiento puntual.

7. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

Sí, considero que la empresa en la mayoría de las áreas donde hay ciertas falencias se toman acciones para fortalecer a través de ciertas capacitaciones o incentivos que tienen que ver con liderazgo, pero hay muchas áreas de la empresa que sí fomentan el tema del liderazgo, pero por medio de reuniones, nuevos retos, etc.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que la organización considera para trabajar con su personal?

Se evalúa de manera periódica, puede ser mensual, semestral o trimestral al personal y se va retroalimentando recogiendo las falencias que se tiene porqué son algunos procesos por lo que se mide el cumplimiento de los indicadores, así como también la capacidad que tiene el colaborador para cumplir las mismas.

9. ¿Qué estrategias de reconocimiento emocional tiene la organización?

A nivel corporativo el reconocimiento emocional se ve a través de logros académicos, por ejemplo, si una persona alcanzó algún título se la felicita, eso se lo comunica al resto de personas porque obtuvo un logro académico también si hay algún cambio de posición, un ascenso y a nivel de cada área siempre se trata de celebrar cosas como cumpleaños aunque sea con una pequeña torta, cantarle el feliz cumpleaños, reunirnos unos minutos comer algo, conversar o las reuniones de fin de año, algunas comidas para el día del contador, el día del padre, de la madre, siempre tratamos de estar pendientes de esas cosas, porque es bueno ver el lado humano de los colaboradores.

10. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

Gerente general y los demás gerentes.

11. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

Es una mezcla de cultura estable, cultura orientada a los resultados ya que la empresa siempre busca obtener resultados, incluso hay un área que se llama mejoramiento continuo que está enfocada en el trabajo de la planta en donde siempre estamos buscando cómo obtener más con menos, es decir, mejorar la eficiencia del personal, cultura estable porque estamos dispuestos a cumplir las reglas a toda cabalidad y orientada a los procesos porque buscamos logros y cumplir con los objetivos de la organización.

12. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

Sí, son bastante claras la visión y la misión, también se reflejan en el diario vivir porque siempre hacen constantes recordatorios de la visión, recursos humanos siempre se preocupa para que les llegue a los colaboradores la importancia de ambas.

13. ¿Considera usted, que los colaboradores se identifican con los objetivos de la organización?

Si nos sentimos identificados porque nosotros tenemos al personal que lleva mucho tiempo en la compañía y en su mayoría el personal que tiene más de 3 años en adelante realmente ya conoce la idea de negocio.

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

Siempre tratamos de irnos adaptando sobre todo a nuevas tecnologías, ya que las nuevas tecnologías dependen mucho de la impresión que tiene la empresa, porque siempre tratamos de ir innovando y yo como líder gestiono ese cambio sencillamente porque nosotros lo que tratamos es de irnos adaptando a los nuevos software y a manejar nueva información, aparte la pandemia nos obligó a hacer mejoras mucho más rápidas, nosotros hemos tratado de manejar desde un tiempo para acá mucha información electrónica hemos tratado de ir disminuyendo la información física.

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Sí considero que la empresa está orientada a su visión lo que no sé, si es por suerte o coincidencia, nos favoreció, ya que somos una empresa de alimentos y en situaciones como la pandemia eso es una de las oportunidades, ya que es una de las empresas que contribuyó con el abastecer a otros lugares y nunca paró de producir.

Análisis de la entrevista al Jefe de Contabilidad

La entrevista con el Jefe de Contabilidad, al igual que el resto coincide en algunas preguntas con las demás entrevistas. El entrevistado tiene 19 años laborando en organizaciones, cuenta con experiencia en el departamento de Contabilidad, lleva 5 años aproximadamente en el puesto, nació en 1978, por ende, a nivel cronológico su generación es la X.

El considera, que quien es líder en su empresa son las personas del grupo gerencial, el rol del líder en la organización, es que cumplan con la visión y misión de la organización, a través de las estrategias para potenciar el compromiso en el personal, busca que interioricen lo que la organización espera de su trabajo, ya que cada actividad generará un resultado.

El entrevistado menciona como acción para motivar a los colaboradores, incrementar en ellos nuevos desafíos, retos, actividades para que se interesen en el trabajo, pero sin caso, la meta no se cumple, se buscará el porqué del incumplimiento, se buscaran los errores y se utilizarán herramientas necesarias para facilitar sus metas, también otra opción mencionada por el entrevistado es ajustar la meta para que se cumpla.

Por otro lado, él cree que la comunicación se usa como estrategia de motivación, ya que busca comunicar cada decisión para que todos conozcan que pasa en la organización.

Se menciona que la organización toma acciones para fortalecer el liderazgo a través de capacitaciones o incentivos fomentando el liderazgo, el entrevistado enfatiza que sus espacios de retroalimentación pueden ser mensual, semestral o trimestral y lo que busca es recoger inquietudes para fortalecerlas en futuras sesiones.

Las estrategias de reconocimiento emocional que tiene la organización según el entrevistado son a través de cumplir logros académicos, cambio de posición, festividades como fin de año, navidad, día del padre, madre, etc.

Por último, según la percepción del entrevistado quien promueve la cultura organizacional es el gerente general y los demás gerentes, y desde su posición considera que las culturas que predominan en la organización es la cultura estable porque siguen las reglas, y la cultura orientada a los procesos.

El entrevistado considera que la visión y empresa de la organización son claras y se reflejan en el diario vivir, debido que, la organización les hace constantes recordatorios, de la misma manera, piensa que los colaboradores se sienten identificados con los objetivos, porque la mayoría lleva mucho tiempo en la organización y ya conoce la idea del negocio, por otro lado, enfatiza que se da bastante bien la adaptación a nuevos cambios porque se busca innovar en la empresa, para terminar mencionó que la visión si está orientada a las necesidades actuales, ya que nunca paró de producir y es una empresa que contribuyó con el abastecimiento de otros lugares.

Entrevista a la Jefa de Recursos Humanos

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?

En la organización siempre para ser identificado como líder se lo relaciona con el cargo, los líderes son los que tiene un cargo que signifique tener personal bajo mando, por ejemplo, los supervisores, jefes, gerentes.

2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?

El rol que cumplen los líderes es que sepan influir en su gente y cumplir los procesos y proyectos que tiene en su cargo y siendo modelos a seguir.

3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

Primero conocer a las personas, ya que no todas las personas tienen las mismas habilidades y luego de conocerlas pues lo segundo es acompañar, enseñar que es lo que hay que hacer, cómo se hace, cómo se puede aportar, plasmar el camino y luego otra estrategia es saber delegar y hacer seguimiento de los procesos y proyectos realizados.

4. ¿Qué acciones realiza usted para mantener motivados a sus colaboradores?

La motivación para un equipo de trabajado es acompañarlos y hacer sentir que su jefe se interesa con el trabajo o con lo que se está haciendo, pero también es importante ir más allá del trabajo, es decir, preocuparse por la persona como tal.

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?

Ahí depende cada situación o el contexto, porque se puede entender el porqué del incumplimiento de la meta y para motivarlos, se tendría que ajustar aquella meta, pero si es algo repetitivo no hay espacio para seguir motivando a los colaboradores.

6. ¿Considera que la organización usa la comunicación como estrategia de motivación a sus colaboradores?

De hecho, la comunicación es uno de nuestros valores, lo consideramos fundamental, es una base para nosotros a nivel organizacional o individual.

7. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

Sí, yo considero que el tema de liderazgo si se contempla en la organización, pero a la vez hay que mejorar en muchos aspectos, ya que esto siempre va enfocado en normativas o reglas a cumplir, pero no tanto en mejorar el tema de liderazgo en los colaboradores.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que la organización considera para trabajar con su personal?

Recursos humanos no se ha reunido al menos por todo el tiempo que hemos pasado en pandemia, nos reuníamos a retroalimentar mensualmente, a nivel organizacional supongo que cada supervisor o jefe puede ver su desempeño a través de los indicadores, pero actualmente no hay reuniones formales.

9. ¿Qué estrategias de reconocimiento emocional tiene la organización?

Hay reconocimientos establecidos, pero a nivel grupal el gerente trata de realizar reuniones donde se felicita, por el trabajo bien hecho.

10. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

La promueven todos los colaboradores.

11. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

Entre la cultura estable y la cultura enfocada en los resultados porque hemos pasado por un proceso de cambio y todo ha sido enfocado a la mejora continua, sin embargo, siempre tratamos de cumplir las reglas.

12. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

Si, realmente refleja lo que somos en la organización.

13. ¿Considera usted, que los colaboradores se identifican con los objetivos de la organización?

En términos generales si, ya que las personas se ponen la camiseta y todos aportan al logro de los mismos objetivos.

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

A pesar de que ha sido un tiempo difícil, no se han tenido mayores retos, pero mucho antes se emprendían riesgos cada que se podía.

Como líder lo gestiono teniendo la iniciativa, ya que ante alguna situación siempre hay una acción que tomar o hacer, como líder establezco una iniciativa para conseguir lo que se ha propuesto desde el principio.

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

La visión se mantiene orientada a las necesidades actuales, ya que por algo nunca se paró de producir en la organización.

Análisis de la entrevista con la Jefa de Recursos Humanos

En la entrevista con la jefa de recursos humanos se obtuvieron resultados que ayudaron con la investigación del trabajo de título, la entrevistada, lleva trabajando en la organización desde el 2014 cuenta con 14 años de experiencia y desde que ingresó a la organización fue jefa de recursos humanos. Su año de nacimiento es 1984, por lo que a nivel cronológico es de la generación Y.

La entrevistada considera como líder a una persona por el cargo, por ejemplo, los supervisores, jefes y gerentes. Para ella, el rol de los líderes en la organización es influir en las personas del equipo y cumplir con los procesos siendo modelos a seguir. Una de las estrategias para potenciar el compromiso de los colaboradores es conocer las habilidades del equipo para luego hacer un acompañamiento y delegar.

Ella mencionó, que las acciones para mantener motivados a sus colaboradores son haciéndoles comprender que están interesados por el miembro de forma profesional y personal. Ella considera que, en caso de no lograr una meta los líderes motivan a sus colaboradores ajustando la meta, pero también comentó que si es algo repetitivo la opción ya no sería motivarlos. Por otro lado, considera la entrevistada que la comunicación si es una estrategia de motivación, ya que incluso está en los valores de la organización.

La entrevistada comentó que el liderazgo en la organización busca ser fortalecido, por lo mismo, hay muchos aspectos que mejorar para desarrollar más esta competencia, mencionó que antes de la pandemia se hacían reuniones tomadas como espacios de retroalimentación, pero en el presente no pasa como antes. Ella considera que las estrategias de reconocimiento emocional se dan a través de reuniones para felicitar el trabajo bien hecho.

Por último, ella mencionó que quien promueve la cultura de la organización, deberían ser todos los que conforman el equipo de trabajo, también ella identificó que hay dos tipos de cultura que describen su lugar de trabajo, tales como la cultura estable y de procesos. La entrevistada cree que la visión y misión son totalmente claras porque se ve relegado lo que son en la organización, de la misma forma, considera que todos los colaboradores se sienten alienados a los objetivos organizacionales.

En cuanto a emprender riesgos, ella considera que no se han presentado actualmente muchos, pero si los toman cada que existen y son buenos para adaptarse a los cambios, como líder ella gestiona esos cambios tomando iniciativas. Para concluir, la entrevistada comentó que la visión de la organización está orientada al contexto actual porque la empresa nunca paró de trabajar.

Entrevista a la Jefa de Salud Ocupacional

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?

Un líder es aquel que lleva gestiones, los encamina a realizar proyectos o actividades en pro de la empresa, líderes son los jefes, en este caso la jefa de

recursos humanos, la gerente de recursos humanos y el gerente general, ya que desempeñan el papel de líder.

2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?

El líder es quien lleva a cabo un proyecto de desarrollo, ya que tiene la capacidad de organizar, gestionar proyectos, temas, actividades y también desarrolla nuevas ideas en situaciones que ayuden a la organización.

3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

La motivación o el influir en un grupo siempre es una tarea complicada, ya que se debe conocer cuáles son los miembros del equipo que se tiene, cuáles son sus debilidades, fortalezas y potenciar esas fortalezas para poder mostrarles que tiene un sinfín de situaciones que pueden mejorar, lo que se hace es conversar con el equipo, para establecer órdenes claras y de esa forma no confundirlos.

4. ¿Qué acciones realiza usted para mantener motivados a sus colaboradores?

Conocer al equipo, a las personas que tenemos, compartir con ellos y conocer que es lo que quieren, que aspiraciones tienen en cuanto al trabajo o a la vida personal, incentivarles y apoyar, seguido de un acompañamiento para ver qué resultados tenemos y en que se puede cambiar.

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?

Al final de un proceso o tarea si el resultado final no se logró no creo que exista forma de motivar, ya que genera contratiempos o dificultades, porque se supone que las metas deben ser cumplidas y en caso de que existan problemas deberían ser comunicados al principio no al darse cuenta que no se cumplirá con alguna meta.

6. ¿Considera que la organización usa la comunicación como estrategia de motivación a sus colaboradores?

Sí, porque es una de las formas que más motiva en la organización, sin embargo, mejorar el tema de la comunicación no vendría mal.

7. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?

De alguna manera ciertos procesos pueden potenciar el desarrollo de liderazgo en el personal, pero aún estamos encaminados en mejorar en el tema.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que la organización considera para trabajar con su personal?

Antes, cuando se hacían capacitaciones quienes podían ir compartían con los demás la información recibida. Se ha dejado de lado no es algo formal, ya que no es una política.

9. ¿Qué estrategias de reconocimiento emocional tiene la organización?

El reconocimiento se da por grupos, en mi área existen reconocimientos por los logros académicos.

10. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?

Gerente general

11. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?

Puede ser una cultura estable, orientada al equipo, ya que se promueve a la colaboración para trabajar un mismo fin.

12. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?

Son claras, ya que constantemente tratamos de reflejarlo en la organización, plasmando nuestra identidad a través de la misión y visión.

13. ¿Considera usted, que los colaboradores se identifican con los objetivos de la organización?

Sí, ya que el grupo de las personas está comprometido con la empresa y con lo que se establece, todos somos parte de la cultura organizacional, ya que se piensa como una familia.

14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?

Siempre la organización se adapta a los cambios, a mejorar ciertas situaciones bastante bien, y por el tema de la pandemia la empresa ha tomado medidas y ha establecido procedimientos para mantenerse activos. Yo gestiono los cambios definiendo el camino a seguir y escuchando a la gente.

15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Yo considero que la visión está enfocada en lo que queremos ser y en las situaciones actuales, ya que se ha demostrado que puede ser muy cambiante, por ende, si está enfocada con el contexto actual.

Análisis de la entrevista con la Jefa de Salud Ocupacional

La entrevista realizada a la jefa de salud ocupacional da una perspectiva similar a los demás entrevistados. La entrevistada tiene 13 años de experiencia laboral, y se posicionó como jefa de salud ocupacional hace 7 años en la organización. Ella nació en 1984, por ende, a nivel cronológico su generación es la Y.

Para la entrevistada quienes son líderes en la empresa son los jefes y gerentes, según ella, el rol del líder en la organización es quien ayuda a organizar y gestiona proyectos o actividades. Una de las estrategias que aplica la organización para potenciar el compromiso de la organización es a través de la motivación o en el influir, fijándose en cuales son las fortalezas y debilidades de los colaboradores para poder trabajar con ellas y mejorarlas.

Para mantener a sus colaboradores de esta manera ella comenta que es necesario conocer al equipo, que es lo que quieren, sus aspiraciones y también estableciendo órdenes claras, pero en caso de que no cumplan con las metas organizacionales, la forma de motivarlos para ella no existe debido que, si hay problemas deberían ser informados antes de ver el resultado. Por otro lado, la entrevistada comentó que el tema de comunicación es algo que debería mejorarse, sin embargo, considera que de todas formas la comunicación es una forma de motivación para la organización.

Ella cree que la organización busca potenciar el liderazgo en los colaboradores, pero aún se debe encaminar mejor y trabajar en ello, en cuanto a mecanismos de retroalimentación menciona que en el presente no se dan ya que no es algo formal, ni forma parte de alguna política. Además, las estrategias utilizadas como reconocimiento emocional son en función de logros académicos.

Para concluir, la entrevistada comenta que para ella quien promueve la cultura es el gerente general, y desde su punto de vista los tipos de culturas identificados son la cultura estable y la cultura orientada al equipo. Ella considera que la visión y

misión son claras, ya que se ven plasmadas en el accionar de los colaboradores, mencionando también, que cree que todos los que forman parte de la organización, debido que ella piensa que todos están comprometidos con la empresa porque se piensa como una familia.

En cuanto a los cambios ella menciona que la organización se adapta fácilmente y pone como ejemplo al covid-19. Finalmente, la jefa entrevistada, enfatiza que la visión de la compañía está orientada al contexto presente, porque se buscó desde el principio enfocarla en procesos actuales.

Análisis general de las entrevistas

De acuerdo con las entrevistas, los mandos medios y altos consideran líderes principalmente al grupo gerencial, jefes e incluso personas que están en toda la organización, el rol que mantienen los líderes en la organización es guiar, influir, dirigir y hacer que el personal cumpla los objetivos organizacionales, así como también la visión y misión de la empresa. Las estrategias que se aplican para potenciar el compromiso del colaborador en la organización son a través del apoyo, transmitiendo información o conocimientos, siendo empáticos, dando el ejemplo, escuchando y afianzando la comunicación. Por otra parte, un gerente mencionó que no está al tanto si las estrategias de los jefes son correctas o válidas, mientras que algunos gerentes si comparten las estrategias y otros no, pero respetan la forma de trabajo de cada persona.

Las acciones para mantener motivados a los colaboradores son a través de reuniones cada cierto tiempo, dando nuevos retos y desafíos o mejorando la comunicación. En caso de no cumplir con el logro de una meta, algunos entrevistados consideran en motivar a sus colaboradores revisando en que se falló, creando metas claras, alcanzables y desafiantes para que lo intenten nuevamente, mientras otros consideran que no aceptarían este tipo de incumplimientos. Se mencionó que la comunicación si es utilizada como estrategia en la organización para mantener motivados a los colaboradores, pero si es una oportunidad de mejora y hay que fortalecer mucho más en ese aspecto. Además, los gerentes mencionan que lo que se debe desarrollar un poco más por parte de los jefes es la comunicación asertiva, iniciativa, manejo de conflictos, liderazgo y predicar con el ejemplo, y lo que se debe fortalecer también es el liderazgo y comunicación.

La mayoría de los entrevistados coinciden que se contemplan acciones para fortalecer el desarrollo de los colaboradores a través del liderazgo, en cuanto a mecanismos de retroalimentación algunos mencionan que no hay espacios de retroalimentación y una de las razones es para evitar malos ratos, mientras dos entrevistados mencionan que por parte de ellos si da retroalimentación a sus colaboradores. Los jefes mencionaron que las estrategias de reconocimiento en la organización en algunas áreas son por logros académicos, por ascensos y en otros temas como cumpleaños, días festivos, etc.

Todos están de acuerdo que el gerente general es quien promueve la cultura en la organización, desde la posición de cada entrevistado los tipos de culturas organizacionales que fueron más mencionados: cultura estable y orientada a los procesos. A excepción de un gerente entrevistado todos opinan que la misión y visión son totalmente claras en la organización.

Todos los entrevistados consideran que sus colaboradores se sienten identificados con los objetivos de la organización porque se les promueve que deben tener el mismo objetivo con la organización. En cuanto a emprender riesgos y aceptar cambios, dos de los entrevistados consideran que emprender riesgos no va con ellos ya que son cautelosos al realizar actividades, pero todos coincidieron en aceptar cambios y adaptarse fácilmente. Para concluir, todos los entrevistados enfatizaron que la visión de la compañía se orienta a las necesidades actuales porque en situaciones como la pandemia, la empresa nunca dejó de producir y esa es la visión de la organización.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Programa para el fortalecimiento del liderazgo para mandos medios

“LEADERS IN ACTION”

1. Antecedentes

En la actualidad la importancia de ejercer el liderazgo en las organizaciones es fundamental para potenciar el compromiso de los demás colaboradores y así guiarlos al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La organización en donde se levantó información pertenece a una empresa atunera, donde a través de los instrumentos aplicados se pudo determinar que deben fortalecer y desarrollar más el liderazgo en los mandos medios de la organización.

Se evidenció que no saben llegar a sus colaboradores, ya que no todos cumplen con espacios de retroalimentación en sus departamentos, muchas veces para evitar conflictos, fallando de igual manera en la comunicación efectiva.

2. Objetivo

Fortalecer las habilidades de liderazgo de los mandos medios a través de módulos enfocados en el desarrollo de competencias.

3. Alcance

El programa está dirigido a colaboradores del área administrativa que ocupan los mandos medios y puede ser replicado para aquellos cargos que a futuro contemplan un aumento de responsabilidades y necesitan desarrollarse como líderes en su equipo de trabajo.

4. Metodología

El presente programa se compone de cinco módulos que buscan promover y desarrollar aquellas competencias identificadas a fortalecer. Los módulos se llevarán a cabo mediante seminarios por zoom y talleres semipresenciales, apoyándose de las plataformas e-learning.

Los módulos cuentan con un objetivo y el perfil de la persona idónea para dictar cada módulo. Dependiendo el contenido de cada módulo los talleres serán llevados a cabo mediante sesiones teóricas y prácticas como videotutoriales, acompañadas de recursos didácticos para la mejor calidad del aprendizaje de los colaboradores que forman parte del programa.

5. Diseño de los módulos del Programa para el fortalecimiento del liderazgo para mandos medios

Módulo I: Liderazgo					
Objetivo: Sensibilizar al grupo sobre la importancia del desarrollo de competencias como la comunicación y trabajo en equipo para consolidar el liderazgo efectivo.					
Duración del módulo: 2 meses			Horas: 16		
Contenido			Duración		Presupuesto
Temáticas	Actividades	Meses/ Semanas	Días	Horario	Costo
Tema 1:	Foro de apertura: ¿Qué te hace un líder?	1 mes	martes y jueves	10:00 a 11:00	
	Definiciones contemporáneas del liderazgo.				

Importancia del liderazgo	<p>1. Acciones para desarrollar el ejercicio del líder.</p> <p>2. Los líderes que necesita nuestra organización.</p>				\$0	
Tema 2: Habilidades para el ejercicio de liderazgo.	<p>1. Generar un liderazgo potenciador</p> <p>2. Conseguir un liderazgo eficaz.</p>	1 mes	martes y jueves	10:00 a 11:00		
	<p><u>Actividades prácticas del módulo:</u></p> <p>Mesa redonda: El liderazgo y la toma de decisiones</p> <p>Debate: ¿Cómo ser los líderes que nuestras organizaciones y equipos necesitan?</p> <p>Test de liderazgo: Identifica estilos y capacidad de liderazgo</p>					

Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Laptops • Diapositivas • Videos • Plataformas e-learning
<p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El colaborador será capaz de generar vínculos de líder-subordinado efectivos con su equipo de trabajo. • Conocerá las herramientas y los métodos para la correcta gestión de personas en grupos de trabajo.

Tabla 32: Propuesta de intervención: Módulo I

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

PERFIL DEL INSTRUCTOR DEL PRIMER MÓDULO	
Descripción del perfil:	Encargado de organizar, desarrollar e impartir el módulo, directo con el grupo de colaboradores para mejorar en temas específicos y brindar acompañamiento y asesoría en los temas del módulo.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar los materiales del taller • Liderar las actividades del módulo y hacer seguimientos constantemente a las distintas actividades o proyectos planteados. • Establecer metas alcanzables y objetivas

	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar feedback a los participantes en cuanto a su desempeño. 	
Requisitos:	Nivel de Cargo:	Gerente
	Tiempo en la empresa:	Mínimo cinco años
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • capacidad de coordinación y colaboración • Saber delegar • Manejo de equipos y personas.
	Competencias desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Orientación al cliente interno • Liderazgo • Empowerment • Asertividad

		<ul style="list-style-type: none">• Habilidad comunicativa
--	--	--

Tabla 33: Perfil del Instructor - Módulo I

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Módulo II: Comunicación estratégica					
Objetivo: Impactar de forma positiva al grupo utilizando la comunicación estratégica para mejorar los recursos comunicacionales y generar oportunidades de mejora y crecimiento en la organización.					
Duración del módulo: 3 meses			Horas: 24		
Contenido			Duración		Presupuesto
Temáticas	Actividades	Meses/ Semanas	Días	Horario	Costo
Tema 1: Comunicación interpersonal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas prácticas de la comunicación interpersonal 2. Elementos que intervienen en la comunicación interpersonal 3. Habilidades que mejoran la comunicación interpersonal. 	2 semanas	martes y jueves	10:00 a 11:00	

<p>Tema 2: Comunicación interna</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas y canales de comunicación interna 2. Actores e involucrados en la comunicación interna 3. La comunicación para fomentar la cultura organizacional. 	1 mes	martes y jueves	10:00 a 11:00	
<p>Tema 3: Comunicación digital (Metodología: Vídeo, tutoriales y talleres prácticos)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canva: Creación de contenido de valor: uso de la herramienta. <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Videotutorial: ¿Cómo crear mi cuenta? 1.2 Videotutorial: Diseño de infografías 1.3 Videotutorial: Diseño de un video corto. <u>Ejercicio práctico:</u> Diseño de una infografía 	1 mes	martes y jueves	10:00 a 11:00	\$0

Tema 4: Comunicación externa	1. Introducción a la comunicación externa 2. La comunicación corporativa 3. La comunicación en crisis	2 semanas	martes y jueves	10:00 a 11:00	
Recursos					
<ul style="list-style-type: none"> • Laptops • Diapositivas • Videos • Plataformas e-learning 					
Resultados: <ul style="list-style-type: none"> • El colaborador conoce las estrategias de comunicación y puede aplicarlas con su equipo de trabajo. • El colaborador domina herramientas de comunicación digital. 					

Tabla 34: Propuesta de intervención: Módulo II

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

PERFIL DEL INSTRUCTOR DEL SEGUNDO MÓDULO	
Descripción del perfil:	Encargado de organizar, desarrollar e impartir el módulo, directo con el grupo de colaboradores para mejorar en temas específicos y dar acompañamiento y asesoría en los temas del módulo.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar los materiales del taller • Liderar las actividades del módulo y hacer seguimientos constantemente a las distintas actividades o proyectos planteados. • Establecer metas alcanzables y objetivas

	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar feedback a los participantes en cuanto a su desempeño. 	
Requisitos:	Nivel de Cargo:	Gerente
	Tiempo en la empresa:	Mínimo cinco años
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos de trabajo • Conocimientos técnicos del cargo, • Diseño gráfico (básico)
	Competencias desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e Innovación • Comunicación efectiva • Apertura al cambio • Planeación y seguimiento

		<ul style="list-style-type: none"> • Expresión y capacidad de interacción con otros.
--	--	---

Tabla 35: Perfil del Instructor - Módulo II

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Módulo III: Feedback como herramienta de gestión					
Objetivo: Formar líderes expertos en feedback dentro de los equipos de trabajo a través de técnicas y recursos didácticos.					
Duración del módulo: 3 meses			Horas: 40		
Contenido		Duración			Presupuesto
Temáticas	Actividades	Meses/ Semanas	Días	Horario	Costo

Tema 1: Naturaleza del feedback	Foro de apertura: Importancia de la retroalimentación en la gestión organizacional	1 mes	martes y jueves	10:00 a 12:00	
	1. El feedback y su importancia. 2. ¿En qué momento retroalimentar? 3. Habilidades para dar un feedback eficaz. Las generaciones y el feedback.				
Tema 2: El feedback como estrategia para gestionar el desempeño	1. El feedback en la gestión del desempeño. 2. Asertividad al retroalimentar y al recibir feedback.	1 mes	martes y jueves	10:00 a 12:00	\$0

	3. El feedback y su impacto en el cumplimiento de objetivos.				
Tema 3: El feedforward	1. Definiciones del feedforward 2. La implementación del feedforward en el grupo de trabajo 3. El brainstorming	1 mes	martes y jueves	10:00 a 12:00	
	<p>Caso práctico:</p> <p>Objetivo: Definir la estrategia adecuada para retroalimentar a un grupo conformado por colaboradores de diversas generaciones.</p> <p>Ejercicio: Técnica del sándwich</p>				
Recursos					
<ul style="list-style-type: none"> • Laptops 					

- Diapositivas
- Videos
- Plataformas e-learning

Resultados:

- Los líderes de los mandos medios tendrán mayor conocimiento de la relevancia de lo que es la retroalimentación en los procesos y en el desarrollo del personal.
- Los mandos medios están aún más comprometidos en cumplir con las actividades y proyectos a desarrollar.

Tabla 36: Propuesta de intervención: Módulo III

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

PERFIL DEL INSTRUCTOR DEL TERCER MÓDULO	
Descripción del perfil:	Encargado de organizar, desarrollar e impartir el módulo, directo con el grupo de colaboradores para mejorar en temas específicos y dar acompañamiento y asesoría en los temas del módulo.

Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar los materiales del taller • Liderar las actividades del módulo y hacer seguimientos constantemente a las distintas actividades o proyectos planteados. • Establecer metas alcanzables y objetivas • Brindar feedback a los participantes en cuanto a su desempeño. 	
Requisitos:	Nivel de Cargo:	Gerente
	Tiempo en la empresa:	Mínimo cinco años
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas modalidades de trabajo • TICS

		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos de trabajo.
	<p>Competencias desarrolladas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación asertiva • Motivación • Orientación a las personas y a los resultados. • Formación y aprendizaje permanente. • Compromiso • Apertura al cambio.

Tabla 37: Perfil del Instructor - Módulo III

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Módulo IV: Negociación y resolución de conflictos

Objetivo: Capacitar a los líderes con elementos conceptuales y prácticos que influyan en sus habilidades de negociación y el manejo de conflictos.

Duración del módulo: 1 mes		Horas: 12			
Contenido		Duración			Presupuesto
Temáticas	Actividades	Meses/ Semanas	Días	Horario	Costo
Tema 1: Técnicas y estrategias de negociación	<p>1. Modelos de negociación</p> <p>2. Modelo de Negociación de Harvard</p> <p>3. La inteligencia emocional en la negociación</p> <p>Dinámica: Juego de roles, los participantes en grupos deberán desarrollar el papel asignado y llegar a soluciones a los problemas presentados.</p>	2 semanas	martes y jueves	09:00 a 11:00	\$0

Tema 2: Análisis de la ley laboral del Ecuador	1.Código de trabajo	1 semana	martes y jueves	10:00 a 11:00	
Tema 3: Reglamento Interno	1. Análisis del reglamento interno	1 semana	martes y jueves	10:00 a 11:00	
Recursos					
<ul style="list-style-type: none"> • Laptops • Diapositivas • Videos • Plataformas e-learning 					
Resultados: <ul style="list-style-type: none"> • Será capaz de ser mediador entre los colaboradores antes situaciones complejas que se den en la organización haciendo foco a lo que demanda sea el colaborador, la organización como lo exige la ley laboral. 					

Tabla 38: Propuesta de intervención: Módulo IV

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

PERFIL DEL INSTRUCTOR DEL CUARTO MÓDULO	
Descripción del perfil:	Encargado de organizar, desarrollar e impartir el módulo, directo con el grupo de colaboradores para mejorar en temas específicos y dar acompañamiento y asesoría en los temas del módulo.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">• Planificar y organizar los materiales del taller• Liderar las actividades del módulo y hacer seguimientos constantemente a las distintas actividades o proyectos planteados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas alcanzables y objetivas • Brindar feedback a los participantes en cuanto a su desempeño. 	
Requisitos:	Nivel de Cargo:	Gerente
	Tiempo en la empresa:	Mínimo cinco años
	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ley ecuatoriana.
	Competencias desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Credibilidad técnica • Liderazgo • Empatía • Pensamiento analítico • Comprensión oral • Pensamiento crítico

Tabla 39: Perfil del Instructor - Módulo IV

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Módulo V: Reconocimiento emocional y económico					
Objetivo: Dar a conocer estrategias para el correcto reconocimiento del personal a desarrollarse de manera óptima al puesto de trabajo y alinearse con los objetivos organizacionales.					
Duración del módulo: 1 mes			Horas: 14		
Contenido		Duración			Presupuesto
Temáticas	Actividades	Meses/ Semanas	Días	Horario	Costo
Tema 1:	1. Reconocimiento al personal: Incentivos emocionales y económicos. 2. La equidad laboral.	1 semana	martes y jueves	09:00 a 11:00	

El reconocimiento laboral					
Tema 2: La tecnología y el reconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de redes sociales corporativas para reconocer al personal. 2. Boletines digitales de reconocimiento. 	2 semanas	martes y jueves	09:00 a 11:00	\$0
Tema 3: Fortalecimiento del plan de carrera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas tecnológicas para automatizar el proceso del plan de carrera. 2. Implementar capacitaciones semipresenciales. 	1 semana	martes y jueves	09:00 a 11:00	
Recursos					
<ul style="list-style-type: none"> • Laptops • Diapositivas 					

- Videos
- Plataformas e-learning

Resultados:

- Conoce, desarrolla estrategias y herramientas para potenciar el reconocimiento emocional en el contexto laboral.
- Promueve el desarrollo de sus equipos de trabajo a través de la ejecución de capacitaciones orientadas a la formación y promoción de su carrera.

Tabla 40: Propuesta de intervención: Módulo V

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

PERFIL DEL INSTRUCTOR DEL QUINTO MÓDULO	
Descripción del perfil:	Encargado de organizar, desarrollar e impartir el módulo, directo con el grupo de colaboradores para mejorar en temas específicos y dar

	acompañamiento y asesoría en los temas del módulo.	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar los materiales del taller • Liderar las actividades del módulo y hacer seguimientos constantemente a las distintas actividades o proyectos planteados. • Establecer metas alcanzables y objetivas • Brindar feedback a los participantes en cuanto a su desempeño. 	
Requisitos:	Nivel de Cargo:	Gerente
	Tiempo en la empresa:	Mínimo cinco años

	Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Branding • Redes sociales corporativas • Talento humano • Manejo de TICS
	Competencias desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Empowerment • Orientación a las personas y a resultados • Comunicación asertiva • Empatía

Tabla 41: Perfil del Instructor - Módulo V

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

NOTAS

- De acuerdo a las actividades planteadas en algunos módulos se sugiere que se realicen de forma presencial para fomentar el dinamismo entre los participantes.
- Cuando los colaboradores finalicen cada módulo recibirán mediante el correo y WhatsApp organizacional un boletín informativo digital del porcentaje de cumplimiento del programa.
- Una vez finalizado el programa, como reconocimiento emocional los colaboradores recibirán un certificado digital a través del correo institucional.

CONCLUSIONES

A través del presente trabajo de título desarrollado en una empresa del sector atunero se identificó que actualmente la mayoría de los colaboradores de la empresa pertenecen a las generaciones X y Y, contando con menor cantidad de colaboradores de la generación baby boomers y gen Z; evidenciando así la desvinculación de la generación baby boomer y el ingreso al mercado laboral de las nuevas generaciones. A partir de esto, se puede concluir que en la organización existe un grupo diverso en el cual, debido a la mentalidad generacional de cada uno, se van a presenciar diferentes expectativas, motivaciones y percepciones acerca del liderazgo entre ellos.

Para comprender las percepciones de estas diversas generaciones se identificaron cuatro dimensiones de estudio, siendo estas liderazgo, motivación, cultura organizacional y grupo generacional, con las cuales, a través de la investigación con enfoque mixto, en que se administraron encuestas y entrevistas, se pudo constatar una oportunidad de mejora en cuanto al ejercicio de los líderes que ocupan los mandos medios en la organización.

Los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos demostraron que los subordinados de los líderes de los mandos medios perciben que el tipo de liderazgo que predomina es el transaccional, que se orienta a la producción, el logro de resultados y a la rentabilidad de la organización, el cual va de la mano del tipo de cultura organizacional que se identificó ya que es una organización de tipo estable y orientada a los procesos. A partir de estos resultados también se destacó la necesidad de fortalecer y desarrollar competencias como la comunicación, el liderazgo y también promover espacios de retroalimentación en los grupos de trabajo.

El diseño de la propuesta para el fortalecimiento de liderazgo de los mandos medios "Leaders in Action" busca fomentar en la organización una cultura de aprendizaje interno donde los propios mandos altos, quienes fueron considerados como líderes, son aquellos que debido a su expertise formarán a los mandos medios en líderes que la organización necesita en un tiempo determinado.

Esta propuesta permitirá a los colaboradores que formen parte del programa orientado al desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias que, de manera integrada, les permitirán liderar equipos de trabajo que comparten una misma visión, puesto que el material está enfocado en aquellos puntos de mejora detectados a través de la investigación. Funcionará como un complemento a las actividades ya asignadas a los cargos de mando medio, pues lo que se busca es fortalecer y desarrollar sus habilidades de liderazgo a través de la comunicación, la retroalimentación, habilidades de negociación y la capacidad de reconocer correctamente al personal con el que trabajan.

Para finalizar, es importante que las organizaciones reconozcan el verdadero valor de un líder, pues más allá de un puesto jerárquico, los líderes son personas capaces de influir en su personal, por lo que si no se encuentran las características deseadas en la figura de líder el equipo se verá afectado en cuanto a su motivación, lo que repercutirá en su desempeño y en el compromiso que tiene con la organización. Es necesario formar a los mandos medios en líderes que cuenten con las habilidades y conocimientos que respondan a las necesidades de sus equipos de trabajo ya que permitirán el correcto flujo de ideas y de comunicación, pues estos ocupan cargos que en un futuro estarán en posiciones de mandos altos. Por ello, se hace hincapié en la necesidad de que este sea un trabajo colaborativo con los mandos altos para que su formación esté al nivel deseado para una futura promoción.

RECOMENDACIONES

A través del estudio realizado, se ha podido determinar la importancia de los mandos medios en la organización, debido que son quienes comparten estrategias direccionando a sus subordinados, asimismo son los que brindan espacios en donde retroalimentan a los colaboradores, tomando el tiempo de poder hablar con ellos para hacer llegar a los mandos altos sus dudas o propuestas. Por otro lado, es fundamental la formación recibida de los mandos altos a los medios, porque técnicamente no solo tienen que acoger las funciones de los mandos altos, sino las habilidades o conocimientos que los mandos altos impartieron. Por ello, es importante mencionar las siguientes recomendaciones:

- Es importante que la alta gerencia se vea comprometida con la propuesta de liderazgo, para que en su implementación se vean resultados en los tiempos proyectados.
- Capacitar a los mandos medios para que puedan desarrollar mejor sus conocimientos y habilidades en cuanto al liderazgo en la organización.
- Hacer seguimiento continuo de la propuesta planteada y verificar mensualmente el cumplimiento de los temas y tiempos establecidos.
- Añadir espacios de retroalimentación en donde se pueda entrenar a los mandos medios en mejorar su desempeño en el trabajo.
- Evaluar el impacto del programa de liderazgo Leaders in Action posterior a su implementación.
- Desarrollar nuevas estrategias de reconocimiento emocional alineadas a su desempeño laboral o a logros académicos.
- Mantener el trabajo colaborativo entre mandos altos (gerentes) con los mandos medios (jefes), basados en el fortalecimiento y desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias.
- Revisar los perfiles de los instructores que son parte del programa para verificar que son los idóneos.
- Actualizar los temas que se trabajan en los módulos, de acuerdo a lo que demanda el mercado donde opera la organización.

REFERENCIAS

- Aranda Mendoza, I. J. (2018). Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12506/Aranda_MIJ.pdf?sequence=1
- Barbosa Ramírez, D., Contreras Torres, F., & Piñeros Espinosa, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KF0yDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=ESTUDIO+DEL++LIDERAZGO+SEG%C3%9AN+LA+PERSPECTIVA+GENERACIONAL+Y+SU+IMPACTO+EN+LA+MOTIVACI%C3%93N+DE+LOS+COLABORADORES+&ots=YFCy6dgWGL&sig=4VOWBw1s2hTWvFL_ECChqI3WoQs#v=onepage&q&f=false
- Cahuancama Bazán, M. N., Montero López, I. S., & Vargas Lara, E. D. (2017). Liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa Macroabastecimiento SA rubro retail. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622729/Cahuancama_bm.pdf?sequence=16
- Calderón, G., Serna, H. M., Álvarez, C. M., y Naranjo, C. G. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Revista espacios*, 40(03).
- Chiang, M., Núñez, A, Martín, M., y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40),90-100. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill. <https://sc8b15c0ef4311f66.jimcontent.com/download/version/1445278692/module/6711849354/name/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>

- D'Alessio, F. (2010). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. Recuperado de <https://ucsg.vitalsource.com/#/books/9786124149450/cfi/74!/4/2@100:0.00>
- De Asís Aguado, N. (2019). Liderazgo Intergeneracional: Agentes implicados y Estrategias. *Cuadernos del Tomás*, (11), 81-109. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7540963.pdf>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. Recuperado de: <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501/589>
- Gómez González, F. A. (2019). *Modelo de liderazgo basado en la motivación y adaptabilidad, en el proceso de recepción de colaboradores reubicados por condiciones de salud, Avianca, seccional Cali* (Doctoral dissertation, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2019.). Recuperado de [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2231/DNA-spa-2019-Modelo de liderazgo basado en la motivacion y adaptabilidad en el proceso de recepcion de colaboradores?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2231/DNA-spa-2019-Modelo%20de%20liderazgo%20basado%20en%20la%20motivacion%20y%20adaptabilidad%20en%20el%20proceso%20de%20recepcion%20de%20colaboradores?sequence=1)
- Gómez Quintero, A., & Muñoz Guzman, J. B. (2011). Validación de un modelo de liderazgo conductual aplicado a una empresa de alimentos colombiana. Recuperado de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67315/1/validacion_modelo_liderazgo.pdf
- Hatum, A. O. (2014). *Yrrupción: los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Temas Grupo Editorial. <https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/lc/ucsg/titulos/116715>
- Hernández, J. R., y Fernández, H. M. (2018). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio/Organizational Culture: Main Theoretical and Methodological Challenges for its Study. *Estudios del*

- Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1). Recuperado de <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/viewFile/311/417>
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional. Fundamentos e instrumentos*. Pearson. Recuperado de: <https://ucsg.vitalsource.com/#/books/9786073248952/>
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 18, 183-195. Recuperado de: http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- León, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 155-172. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550002.pdf>
- Londoño, C. (2018). El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica. *Razón y Palabra*, 22(2), 358-371. Recuperado de: <http://ww.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1276>
- Luna Tomas, M. G. (2019). La valoración del estilo de liderazgo en las generaciones X, Y de Lima Metropolitana. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3832/TSP_ADS_011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia*. Editorial Universidad del Rosario. <https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/lc/ucsg/titulos/172365>
- Moldes Farelo, R., & Gómez Sota, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, (25-26), 127-150. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11268/9974>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Temas Grupo Editorial. <https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/lc/ucsg/titulos/116714>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de

influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000500003&script=sci_arttext&tlng=en

Putelli, M. S. (2015). *Estudio descriptivo sobre el liderazgo y la motivación en una empresa textil XX y la influencia de la cultura organizacional: Buenos Aires 2015* (Doctoral dissertation). Recuperado de http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/5588/1/Estudio_Putelli.pdf

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629-641. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182010000400006&script=sci_arttext

Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22),67-92. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>

Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de negocios*, 8(18), 88-95. Recuperado de [https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-efecto-cultura-organizacional-el-rendimiento-S2215910X17300356#:~:text=Cameron%20y%20Quinn%20\(2006\)%20propone,n,o%20interno%20y%20la%20estabilidad](https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-efecto-cultura-organizacional-el-rendimiento-S2215910X17300356#:~:text=Cameron%20y%20Quinn%20(2006)%20propone,n,o%20interno%20y%20la%20estabilidad).

Torres López, F. A. (2019). *Relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos* (Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2726/1/76894.pdf>

Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista*

Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134. Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>

Vela Ruiz, J. O., Dávila Pérez, L. R., & Sanandres Farfán, V. O. Percepción de la cultura organizacional en empresas del sector microfinanciero en la Región Lambayeque. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9924/VELA_DAVILA_PERCEPCION_MICROFINANCIERO_LAMBAYEQUE.pdf?sequence=1

ANEXOS

Formato de la encuesta

ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información a partir de la perspectiva generacional sobre el impacto del ejercicio de liderazgo en la motivación de los colaboradores del área administrativa de una empresa atunera de Guayaquil.

Año de nacimiento: _____

Edad: _____

Género: F __ M __

Departamento:

Instrucciones: Lea los siguiente enunciados y seleccione la respuesta que se ajuste a su realidad de acuerdo a la siguiente escala de Likert.

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Neutro

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

Dimensiones		5	4	3	2	1
Motivación						
1	La organización ofrece oportunidades de crecimiento profesional.					
2	La organización se preocupa por el personal, desde que forma parte, dándoles a conocer las funciones asignadas.					

3	Los supervisores de la empresa constantemente retroalimentan al personal a cargo.					
4	La empresa muestra interés por el trabajo realizado y otorga retribuciones alineadas a sus expectativas.					
5	Como colaborador se siente satisfecho en su lugar de trabajo.					
Liderazgo						
6	El líder faculta a su equipo de trabajo a poder expresarse y da apertura a la toma de decisiones.					
7	Recibe retroalimentación del líder en cuanto al desempeño de su trabajo en la organización.					
8	El líder se comunica efectivamente con todo el equipo de trabajo y sus mensajes son claros y aceptados por todos.					
9	El líder orienta al personal en el desarrollo de la consecución de los objetivos asignados en el cargo.					
10	El líder mantiene informado a su equipo de trabajo sobre temas y novedades de la organización.					
11	Los líderes a través de su visión, acciones y comportamiento fomentan la cultura organizacional de la empresa.					
Cultura Organizacional						

12	La cultura organizacional de la empresa se encuentra alineada a la visión de sus líderes.					
13	La organización se enfoca en el monitoreo y el control de los procesos.					
14	En la organización es necesario seguir los procedimientos para poder desempeñar las responsabilidades asignadas.					
15	La empresa se enfoca en la innovación y la mejora constante, asumiendo riesgos y la búsqueda de nuevas oportunidades.					
16	La organización se orienta a la competitividad, a los resultados y al desarrollo de los equipos de trabajo.					
17	La organización fomenta espacios creativos donde el personal pueda aportar ideas.					
18	La organización fomenta día a día la convivencia y el compañerismo con el personal.					
19	Como parte de la gestión de la organización da atención y precisión a los detalles en los procesos.					
20	La organización busca acaparar el mercado donde opera sin contemplar sus acciones ante la competencia.					
Grupo Generacional						
21	La organización a través de sus líderes promueve la promoción y reconocimiento al talento humano.					

22	La organización contempla acciones de fortalecimiento del conocimiento y desarrollo de competencias de su personal.					
23	La organización da sesiones de retroalimentación en que da a conocer el desempeño de acuerdo a las funciones que cumplen los colaboradores.					

Guía de entrevista para Mandos Medios

Datos del entrevistado:

Año de nacimiento:

Liderazgo

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?
2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?
3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?

Motivación

4. ¿Qué acciones realiza usted para mantener motivados a sus colaboradores?
5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?
6. ¿Considera que la organización a la comunicación como estrategia de motivación a sus colaboradores?
7. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan desarrollar los jefes de las áreas bajo estudio?
8. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan fortalecer los jefes de las áreas bajo estudio?

Grupo Generacional

9. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?
10. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que la organización considera para trabajar con su personal?
11. ¿Qué estrategias de reconocimiento emocional tiene la organización?

Cultura Organizacional

12. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?
13. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?
14. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?
15. ¿Considera usted, que los colaboradores se identifican con los objetivos de la organización?
16. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?
17. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?

Guía de entrevista para Gerentes

Datos del entrevistado:

Año de nacimiento:

Liderazgo

1. ¿Quiénes son considerados líderes en su empresa?
2. ¿Cuál es el rol que tienen los líderes en la organización?
3. ¿Qué estrategias aplica como líder al momento de potenciar el compromiso y la implicación de sus colaboradores en el lugar de trabajo?
4. ¿Considera válidas y correctas las estrategias que los jefes de los departamentos del presente estudio mantienen en su cargo?

Motivación

5. ¿Cómo motivan los líderes al equipo si no se logra el cumplimiento de una meta?
6. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan desarrollar los jefes de las áreas bajo estudio?

7. ¿Qué competencias y conocimientos necesitan fortalecer los jefes de las áreas bajo estudio?
8. ¿Cómo motivan los jefes de las áreas de estudio a sus equipos ante el incumplimiento de los objetivos?

Grupo Generacional

9. ¿Considera usted, que la organización contempla acciones para fortalecer el desarrollo de sus colaboradores a través del liderazgo?
10. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que los jefes consideran para trabajar con su personal? ¿Están alineados con la cultura que promueve la organización?

Cultura Organizacional

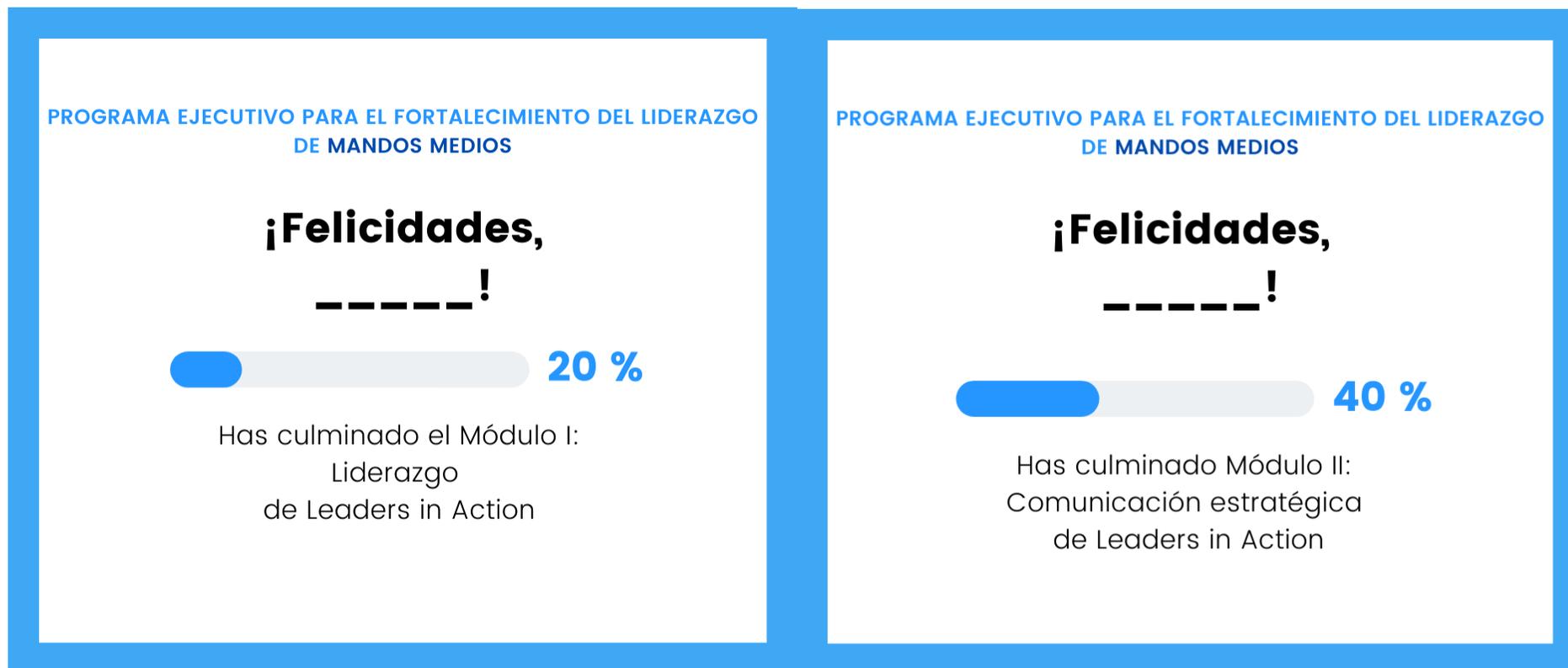
11. ¿Quién promueve la cultura de la empresa?
12. Desde su posición, ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa?
13. ¿Considera usted, que la misión y visión son claras, y se reflejan en el quehacer cotidiano?
14. ¿Considera usted, que la organización se caracteriza por emprender riesgos y saber adaptarse al cambio? ¿Cómo gestionan los líderes aquellos cambios propuestos?
15. ¿Cree usted que la visión de la compañía está orientada a las necesidades del contexto?
16. ¿Considera usted, que los colaboradores de las tres áreas se identifican con los objetivos de la organización?

Galería de fotos





Formato de boletines digitales al concluir los módulos



PROGRAMA EJECUTIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
DE MANDOS MEDIOS

¡Felicidades,
-----!



Has culminado Módulo III:
Feedback como herramienta de
gestión
de Leaders in Action

PROGRAMA EJECUTIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
DE MANDOS MEDIOS

¡Felicidades,
-----!



Has culminado Módulo IV:
Negociación y resolución de
conflictos
de Leaders in Action

PROGRAMA EJECUTIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
DE MANDOS MEDIOS

¡Felicidades,
-----!

 **100 %**

Has culminado Módulo V:
Reconocimiento emocional y
económico
de Leaders in Action

Certificado de Participación



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Del Pozo Tostige, Doménica Mercedes** con C.C: # **(0950102111)** autor/a del trabajo de titulación: **“Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 7 de septiembre de 2021



f. _____

Nombre: **Del Pozo Tostige, Doménica Mercedes**

C.C: **0950102111**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Padilla Barzallo Steffanie Nubia**, con C.C: # **(0951578400)** autor/a del trabajo de titulación: **“Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 7 de septiembre de 2021

f. 

Nombre: **(Padilla Barzallo Steffanie Nubia)**

C.C: **0951578400**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio del ejercicio del liderazgo de los mandos medios, según la perspectiva generacional, y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de una empresa atunera en la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Del Pozo Tostige, Doménica Mercedes – Padilla Barzallo, Steffanie Nubia		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciadas en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	7 de septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	172
ÁREAS TEMÁTICAS:	Motivación laboral, Talento Humano, Generaciones, Liderazgo		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, Liderazgo, Grupo generacional, Motivación		

RESUMEN/ABSTRACT: El presente trabajo de titulación se llevó a cabo en el área administrativa de una empresa atunera de la ciudad de Guayaquil, donde se analizó el impacto del ejercicio de liderazgo de los mandos medios de acuerdo a la perspectiva generacional. Para este estudio se utilizaron herramientas como las entrevistas y las encuestas para la recopilación de información en las cuales se consideraron las siguientes variables: liderazgo, motivación, cultura organizacional y grupo generacional. A partir de los resultados obtenidos se diseñó una propuesta de un programa para el fortalecimiento del liderazgo para mandos medios denominado "Leaders in Action", el cual tiene la finalidad de fortalecer y desarrollar las habilidades de liderazgo de los mandos medios de la organización. De esta manera, los mandos medios contarán con las habilidades necesarias para que logren establecer estrategias claves e impulsen a sus colaboradores a un mejor desempeño en la organización.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-996827212 +593-997982511	E-mail: domenica_delpozo@hotmail.com / rooxy.pb@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. - sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec - +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	