



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA  
GERENTE DE TECHNET EN EL CLIMA LABORAL Y LA  
OBTENCIÓN DE METAS ORGANIZACIONALES**

**AUTOR (ES):**

**VEGA FLORES, INES MARIA**

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR (A)**

**CHIQUITO LAZO, EFREN EDUARDO**

**Guayaquil, Ecuador  
15 de Septiembre de 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo, la influencia del estilo de liderazgo de la gerente de Technet en el clima laboral y la obtención de metas organizacionales** fue realizado en su totalidad por **VEGA FLORES, INES MARIA**, como requerimiento para la obtención del título de **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**.

**TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
(CHIQUITO LAZO, EFREN EDUARDO)

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
(GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA)

**Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2017**



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

**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **VEGA FLORES, INES MARIA**

**DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo**, 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 15 días del mes de septiembre del año 2017**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**VEGA FLORES, INES MARIA**



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

**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **VEGA FLORES, INES MARIA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo** la influencia del estilo de liderazgo de la gerente de Technet en el clima laboral y la obtención de metas organizacionales **cuyo** contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2017**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**VEGA FLORES, INES MARIA**



Guayaquil 15 de septiembre del 2017

## INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA GERENTE DE TECHNET EN EL CLIMA LABORAL Y LA OBTENCIÓN DE METAS ORGANIZACIONALES.doc</a> (D30485774)
Presentado	2017-09-11 10:52 (-05:00)
Presentado por	inesvegaflores@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	INES MARIA VEGA FLORES <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	<b>0%</b> de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**TEMA:** LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA GERENTE DE TECHNET EN EL CLIMA LABORAL Y LA OBTENCIÓN DE METAS ORGANIZACIONALES.

**ESTUDIANTE:** Vega Flores, Inés María.

**DOCENTE TUTOR:** Chiquito Lazo, Efrén Eduardo.

---

Psic. Efrén Chiquito Lazo, Mgs.

**FIRMA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**CHIQUITO LAZO, EFREN EDUARDO**  
TUTOR (A)

f. \_\_\_\_\_  
**GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA**  
DIRECTOR (A) DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**CARRILLO SALDARREAGA, SOFIA VIVIANA**  
COORDINADOR (A) DE LA CARRERA

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>1. Diagnóstico de la situación de la organización.....</b>	<b>10</b>
1.1. Cultura Organizacional.....	10
1.2. Comportamiento Organizacional.....	12
1.3. Comunicación Organizacional.....	13
<b>2. Determinación de las estrategias.....</b>	<b>15</b>
2.1. Personal.....	15
2.2. Estructura.....	17
2.3. Procesos.....	18
<b>3. Implementación de las estrategias.....</b>	<b>18</b>
3.1. Responsables.....	18
3.2. Recursos.....	19
3.3. Metodología.....	19
<b>Conclusiones.....</b>	<b>20</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>22</b>

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación que posee el liderazgo autocrático que impera en TechNet con la no obtención de metas organizacionales y el ambiente laboral rígido que perciben los colaboradores. Estas variables que se han hecho presentes en el diagnóstico organizacional realizado, están afectando directamente a la cultura de la organización, influyendo en el comportamiento de los miembros y por ende distorsionando la comunicación dentro y fuera de TechNet; creando insatisfacción en el cliente interno y externo. Sin una planificación adecuada de estrategias organizacionales que contribuyan a la solución de los problemas, la pequeña consultora podría desaparecer. Se sugiere tácticas que permitan la transformación de las debilidades en fortalezas, que hagan de esta PYME un modelo eficaz de liderazgo para empresas de su mismo tipo y se pueda aprovechar las oportunidades y amenazas de un entorno cambiante.

**Palabras claves:** Liderazgo, cultura organizacional, comportamiento, comunicación, ambiente laboral, planificación de estrategias.



# INTRODUCCIÓN

“Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad”. (Blanchard, 2005)

Technet S.A. es una empresa consultora de sistemas de información de tecnología, en su nómina cuenta con veinte colaboradores, se ha establecido en el mercado brindando soporte tecnológico a pequeñas y medianas empresas, su estructura organizacional es básica, cuenta con una cabeza principal para la obtención de los contratos y la división del trabajo a nivel interno.

En su afán de crecer como organización, Technet asumió la responsabilidad de un mercado distinto a lo habitual. Una gran empresa del mercado de distribución, lanzó a licitación el diseño e implementación de un sistema de comercio electrónico para su centro de distribución. Technet S.A. ofreció tener el proyecto en el menor tiempo posible y a un menor costo, logrando de esta manera ser la empresa acreedora del contrato.

La ampliación del mercado que puede llegar a tener la compañía con la obtención y el éxito de este gran contrato, son las metas que se ha trazado la líder genuina de esta organización, y estos objetivos no son discutibles con sus colaboradores, quienes tendrán que optimizar recursos y cumplir con el propósito en el tiempo estipulado.

Dentro del diagnóstico organizacional que se ha realizado a Technet, se han puesto en manifiesto dos variables que afectan todo el sistema y a su vez la interacción de este con su exterior, la primera variable es el liderazgo que impera en la organización, que genera un ambiente laboral de temor e incertidumbre, que no permite la obtención de los objetivos planteados y con esto el fracaso organizacional.

Además se puede encontrar una carencia de estructura y la centralización de los poderes; que generan conflictos interpersonales, distorsión de la comunicación y ruido. Por otro lado se genera una carencia de supervisión oportuna (dirección y control del proyecto); produciendo divergencia e insatisfacción para el cliente interno, colaboradores y propietarios; así como para el cliente externo y contratista.

Tratando de conservar los ideales que llevaron a la creación de esta organización informática se plantearán estrategias que mejoren las variables que perjudican al desarrollo organizacional, basadas en teorías de liderazgo

que afectan tanto al clima, como a la cultura, al comportamiento y a la comunicación de Technet.

## **1. Diagnóstico de la situación de la organización.**

### **Cultura organizacional.**

La cultura se define como “el “pegamento” social o normativo que mantiene unida a la organización. Expresa los valores e ideas sociales y las creencias se manifiestan por instrumentos simbólicos, tales como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguajes especializados” (Robbins, 2013, p. 103).

Para este diagnóstico se evaluaron conceptos de cultura que se apegan a la situación actual de Technet S.A que comprendan el clima y el liderazgo dentro de la organización:

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez & Cañedo Andalia, 2009).

El clima se define como “El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas de los atributos de una organización y sus subsistemas y en la influencia de dicha percepción sobre la relación de la organización con sus miembros y los grupos de interés” (Contreras, 2010, p. 9).

El clima organizacional es una variable dependiente del estilo de liderazgo que maneja la propietaria dentro de la empresa Technet, esto genera cambios significativos dentro de la cultura en la cual se identifica la autoridad centralizada en la líder formal, ella no busca un consenso, toma decisiones arriesgadas con tal de ganar el contrato sin planificar si es factible o alcanzable la meta con sus colaboradores, esto genera inconformidad con la toma de decisiones y el clima organizacional se vuelve desfavorable para conseguir los objetivos planteados.

Según Aktouf (2002), se establece una clasificación de cuatro diferentes culturas corporativas, destacando que:

La cultura artificial e identidad enchapada es donde intenta darse un espíritu colectivo y un pensamiento común a partir de actos

intencionales por parte de los dirigentes. Hay fuertes discursos que se van perdiendo a medida que se desciende en la jerarquía, centralización y autoritarismo en la gestión, ceremonias que se perciben como una carga o evento al que es mejor ir. No hay lugar a comunicaciones abiertas, espontáneas e intensas. El resultado es un clima en el que se percibe una incoherencia entre los principios filosóficos y la acción gerencial. (Aktouf citado por Mendoza, 2002, p. 123)

La cultura que domina en Technet según este autor es artificial y con identidad recubierta o tapada por algo, siendo el temor el que impere en la cultura de esta consultora; en donde los valores centrales son impuestos por la líder y son rechazados por los colaboradores sin atreverse a comunicar su inconformidad por el miedo a quedarse sin empleo, las ideas no son claras ni firmes, se perciben como incoherentes o con falta de perspectiva hacia el negocio que se maneja e injusta hacia los colaboradores. Se desestiman los valores impuestos por la fundadora de la empresa.

Según la Real Academia Española (2014) el liderazgo es una “situación de superioridad en la que se halla una persona o institución dentro de su ámbito”

Al respecto Bass y Riggio (2006), mencionan que la influencia del liderazgo transaccional, visto desde la administración por excepción, es la forma en la que los “líderes” formales se desvinculan de la obtención de las metas y los colaboradores pueden tomar esto como una ventaja para no dar al 100% sus capacidades y adaptarse fácilmente al fracaso del proyecto.

La administración por excepción se origina en las teorías del refuerzo contingencial. En este caso, los líderes no se involucran con sus subordinados hasta que éstos fallan o se desvían del flujo de trabajo. Cuando esto ocurre, el líder aparece para imponer un castigo o la acción correctiva que estime necesaria. (Bass y Riggio, citado por Vázquez, 2006, p. 78)

Otro autor Barbuto (2005), atribuye un liderazgo pasivo, aquel administrador que no establece planes de acción ante un fracaso o antes de él, que prefiere mantener el equilibrio organizacional así este no esté generando resultados positivos para la organización ni para los colaboradores, peor para el propietario y los clientes externos.

Quienes utilizan la administración por excepción suelen ser líderes pasivos que no establecen un plan de acción, sino que esperan que los subordinados mantengan el estatus quo y no alientan el trabajo excepcional. Normalmente proveen de retroalimentación negativa, por lo que quienes dependen de ellos requieren de la intervención del

líder siempre que se presente una situación inusual, porque no han sido alentados a resolver problemas, ni gozan de autonomía que les permita desarrollar confianza en sí mismos para aprender de las experiencias. (Barbutto, citado por Vázquez, 2005, pg. 78)

Al respecto de cómo se ve afectada la cultura organizacional, bajo un liderazgo transaccional y un clima desfavorable encontramos autores que destacan la cultura como facilitador o dificultador para la obtención de los objetivos o solución de problemas.

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos son interdependientes. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez & Cañedo Andalia, 2009).

### **Comportamiento Organizacional**

Los líderes formales deben interesarse por sus colaboradores, en todos los contextos posibles ya que las actitudes que estos tomen ante los desafíos serán directamente proporcionales con su comportamiento dentro de la organización.

Por ejemplo se puede indagar sobre los intereses de las personas y de esta manera determinar que motiva al colaborador o como este percibe la organización, su ambiente de trabajo, su jefe; o analizar simplemente su asistencia al trabajo para corroborar su satisfacción laboral. Los líderes deben recordar que colaboradores motivados y satisfechos, obtendrán las metas que se les planteen, haciendo de ellos colaboradores altamente productivos. Al respecto la revista Harvard Business School Publishing Corporation, publicó un artículo de Zaleznik y Goleman, (2004).

Para los líderes efectivos, el desarrollo de sus empleados en el largo plazo es un tema de interés personal y usan el tacto y otras habilidades sociales para estimularlos a lograr lo mejor. No se trata de ser “simpático” o “comprensivo”, sino de utilizar las motivaciones individuales en beneficio de promover un objetivo de toda la organización (Zaleznik y Goleman, 2004)

Dentro del diagnóstico que se ha realizado a la compañía Technet, se encontró que los colaboradores sentían frustración por el fracaso del contrato con la distribuidora, pero que venían arrastrando comportamientos

de rechazo a la alta dirección que generaban problemas con el estilo de dirección de la propietaria. Al tenerle temor al líder, se generaba ambigüedad de funciones, ya que no tenían claras las ideas que se pretendían transmitir ni mucho menos los objetivos, por consiguiente las funciones se ejecutaban como creían cada uno de ellos que estaba bien sin una supervisión, lo que generó el incumplimiento de los plazos y el descontento del cliente externo.

Al no tener una planificación de tareas ni responsables, Technet se direccionaba al fracaso; generando altos niveles de tensión en los colaboradores, que sentían insatisfacción laboral. No existía motivación extrínseca, peor aún motivación intrínseca. Se proponen ideas que no son escuchadas, ni analizadas o consensuadas en equipo, se trabaja sin cohesión de equipo; pudiendo decir que en TechNet no existe el trabajo en equipo.

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada una, se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral. (Robbins, 2013, p. 10)

Dentro de esta descripción que da Robbins nos centraremos en la motivación, comportamiento y poder del líder, ya que esta es la principal variable que afecta a todo el sistema y la armonía con su ambiente externo (cliente externo).

### **Comunicación Organizacional**

“Los gerentes deben explicar las razones de porque se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los trabajadores se comprometieran con los cambios propuestos, cuando se les explicaban cabalmente las razones subyacentes”. (Robbins, 2013, p. 339) dentro de TechNet se analizó la comunicación y como el estilo de liderazgo lo estaba afectando, se encontró que la línea de comunicación es vertical descendente, siendo no comunicación bilateral, sino unidireccional, convirtiéndola en ordenes que acatar, no se generaba el Feedback necesario y las funciones aparecen imprecisas sin claridad.

Según (Robbins, 2013, p. 339) "... muchos gerentes sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones 'causarán muchos problemas'. No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los subalternos y su apoyo a las decisiones". Esta falta de claridad genera conflictos interpersonales, no se sabe a quién se sigue, no hay directrices ni supervisión y si surgen dos posiciones como lo revelo el diagnostico; no hay decisiones claras de cual propuesta tomar y surgen los conflicto personales e interpersonales, ocasionando caos organizacional.

Cuando se produce un quiebre, existe la posibilidad de generar una red de ayuda de manera tal de volver a nuestra transparencia. Aunque tengamos dificultades para pedir ayuda en los momentos de quiebres, recordemos que ser efectivo en la vida no es vivir sin quiebres, sino que ser efectivo significa aprender a resolver los quiebres. El no pedir ayuda a veces nos hace perpetuar el quiebre y lo que es peor este puede ir agrandándose en el tiempo. En el ámbito de las organizaciones un buen líder es quién sabe pedir ayuda y formar un gran equipo de trabajo. (Viveros, 2003)

En Technet existe la deficiencia de canales oportunos de comunicación, las reuniones de equipos grandes de trabajo son vistos como una pérdida de tiempo para la líder y simplemente están prohibidas, generando aún más distorsión en el proceso de comunicación "...las investigaciones sugieren que las comunicaciones gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces". (Robbins, 2013, p. 339).

Existen otras líneas de comunicación como la vertical ascendente y la horizontal que generan mayor fuente de información, pero en TechNet no se encuentra la ascendente ya que esta genera Feedback. La horizontal se encuentra presente en la organización pero sirve para crear rumores y agrandar la insatisfacción que poseen los colaboradores con el ambiente de trabajo que genera la líder y temor a contradecirla.

"Es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta" (Marín, 1997).

La comunicación y sus canales permiten no solo directivos y colaboradores alcanzar lo planteado, según Marín, (1997). La comunicación contribuye a los miembros a discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las organizacionales; al permitirles interpretar los cambios y en último lugar

animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización.

## **2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIA**

### **Personal**

Para poder determinar estrategias personales es necesario separar en dos grupos que se dispondrían en la líder formal; la propietaria de la consultora y el equipo de trabajo; todos los demás colaboradores. Y esto se hace necesario porque el enfoque es distinto, primero es necesario demostrar que el fracaso del equipo de trabajo es consecuencia de un liderazgo autocrático, de una cultura débil y un clima rígido y la aceptación del problema por parte de la líder, porque ella es el pilar fundamental del cambio organizacional y de que los demás acepten el cambio sin generar resistencia a este.

Las estrategias van a ir enfocadas a solucionar los problemas que se detectaron en el diagnóstico organizacional y para ello se han consultado teorías organizacionales direccionadas al liderazgo organizacional y su influencia en el clima. Un ejemplo de esto es la teoría del camino a la meta de Robert House.

Esta teoría trata de posicionar al líder como facilitador de información, de apoyo y de los recursos que sean necesarios para que los seguidores (colaboradores) obtengan los objetivos planteados por la organización. Para Robert House camino a la meta crea líderes eficaces, que aclaran a sus colaboradores las pautas para poder llegar a la meta, creando compromiso con el trabajo y la organización, no solo facilitando la comprensión de su labor sino guiando al éxito.

La finalidad de esta teoría es determinar la influencia del liderazgo y la conducta del líder en la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores. Es por esto que elaboró su teoría con cuatro comportamientos de líderes donde podremos diagnosticar el liderazgo actual en Technet y el deseado para poder tener un ambiente propicio para el alcance de metas.

Para Robert House citado por (S. Arias, 2008) determina los siguientes estilos de liderazgo. Como el directivo que es un estilo autocrático, sin embargo los seguidores saben qué hacer con su trabajo y ofrece guías claras de cómo llegar a cumplir la tarea, el líder que apoya que es más amistoso y preocupado, el participativo que como su nombre lo indica hace parte de la toma de decisiones a sus colaboradores y el orientado al logro el más exigente que pide el más alto nivel premiando el alcance de objetivos.



Dentro de esta teoría podemos encabezar a la líder de Technet como un líder directivo por el nivel alto de autoritarismo, pero le falta la proyección hacia el colaborador, dentro del análisis se podría mantener el estilo de liderazgo como estrategia pero mejorar el estilo con un líder orientado al logro.

Los **factores ambientales** determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento si han de maximizarse los resultados del seguidor, al tiempo que las características personales del seguidor determinan la forma en que se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder. (S. Arias, 2008)

Siendo los factores ambientales, dentro del caso, la obtención de un contrato con cláusulas que para el clima que tenía la organización iban hacer inalcanzable dicho proyecto organizacional y por ende iba a producir frustración en los miembros de la organización.

Entonces como estrategia se propone que:

Se establezca objetivos claros, factibles y precisos que motiven al crecimiento profesional de los colaboradores.

Que brinde herramientas necesarias para la obtención de las metas, si previo a esta esta se pueden consultar o hacer una lluvia de ideas sobre los recursos que se pueden usar o como minimizar recursos para obtener contratos y motivar a los colaboradores que se sientan incluidos en la toma de decisiones.

Evaluar el tipo de liderazgo que gobierna la organización según Mendoza, (2006) mediante: Instrumento de diagnóstico MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) el cual permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder. Este diagnóstico permite que el líder reciba “retroalimentación de 360 grados.

También acota Mendoza, (2006) con la valoración que tiene este test no solo para el líder sino para todos los colaboradores y la organización:

El instrumento también permite hacer un diagnóstico sobre la capacidad y el estilo de liderazgo que manejan los equipos de trabajo, al efectuar la agregación de la información por divisiones, departamentos o el total de la organización. Esta visión consolidada

se puede cruzar con los indicadores de eficacia, para tomar decisiones respecto a áreas que requieren acciones de mejora, debido a que incluye las variables de resultado: satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo adicional realizado para el logro de los objetivos grupales y medidas de eficacia y efectividad. (Mendoza, 2006, p. 122)

El líder debe saber escuchar las necesidades de sus colaboradores y poder satisfacer las que están dentro de los niveles organizacionales o los personales que no afecten el desempeño del colaborador contribuyendo a la alineación del colaborador con la organización y su satisfacción laboral.

El comportamiento del líder contribuirá positivamente o negativamente a la obtención de resultados a la motivación y a la satisfacción de los colaboradores.

El trabajo del líder no solo es ordenar que se cumplan las tareas sino también controlar, direccionar y organizar las tareas, el líder también es parte del equipo y para esto es necesario que participe en las reuniones de equipo.

### **Estructura**

Al no contar con una estructura formal, que determine los niveles jerárquicos cuando no está la líder no se saben a quién acudir para solucionar problemas que surgen en el momento dentro de la compañía. Technet cuenta con 19 personas que requieren una estructura formal, un organigrama con subsistemas, que tengan representaste del líder formal, creando segundos a bordos, con autoridad central para la toma de decisiones.

Fomentando la interacción entre subsistemas y trabajando para una visión única que es que la empresa crezca. Technet se debe ver en la necesidad de generar sentimiento de pertenencia de los 19 colaboradores con la organización. Con esto se busca exista armonía y estructuras claras de trabajo.

Además que al implementar un organigrama se crean líneas de comunicación descendentes, ascendentes y horizontales que fomentarán la comunicación y el Feedback; aportando a mejorar el estilo de liderazgo más participativo, a la cohesión de equipo y a una comunicación asertiva y al fortalecimiento de la cultura dominante que contribuirá a que los valores del fundador sean compartidos por los miembros de la organización. Haciendo que compartan símbolos positivos, recursos, experiencias que los identifica con la organización y los distingue como parte de ella.

## **Procesos**

Es necesaria la creación de una matriz estratégica que rija la vida de la organización y que se vaya modificando con el transcurso de tiempo y de la obtención de los objetivos planteados. Toda organización debe contar con una misión que lo distinga de otras organizaciones similares a su giro de negocio. Visión que proyecte a alcázar los objetivos planteados en un tiempo determinado, políticas de calidad que hagan de la mejora continua la guía de todos los colaboradores y de valores que administren el comportamiento de los integrantes de la organización.

Al estructurar la organización y proporcionar nuevos sistemas de control como es la departamentalización, surgirán nuevas necesidades de control y estos son los procesos que la organización de instaurar como políticas que hará parte de la cultura organizacional, como procesos para presentarse a una licitación, puede ser el análisis del contrato, análisis de recursos propios de la organización, factibilidad para alcanzar el proyecto con éxito, quienes participan del análisis, etc. Crear un manual de flujos donde se vea: Quienes intervienen, en que procesos y que metas debe alcanzar en ese proceso, quien autoriza, quien lo diseña, quien lo socializa y de esta manera designar responsables.

De esta forma todos los colaboradores tendrán claras sus funciones, responsabilidades y autoridades.

## **IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **Responsables**

Las personas que se encargarán de esta planificación deben ser externas a la organización, para que no surjan conflictos de intereses, ya que ambas partes; tanto colaboradores como la propietaria, se encuentran frustrados o insatisfechos con el fracaso del proyecto organizacional.

Las consultoras especializadas en planificación estratégica de recursos humanos o en desarrollo organizacional, pueden contribuir a solución del problema organizacional.

Es coherente luego de trabajar con el test Multifactor Leadership Questionnaire, generar Feedback con la líder formal, capacitar al departamento de recursos humanos en solución de conflictos o mediación y con los colaboradores que perciben que su trabajo es desvalorizado y sienten miedo a perder sus estabilidad laboral.

## **Recursos**

Los recursos que se deben poner en juego para plan estratégico, son los recursos humanos, todos los colaboradores de la organización y su predisposición al cambio desde la más alta gerencia hasta el cargo más operativo, es necesario descongelar la forma en que se hacían los procesos y volver a congelar procesos nuevos con responsables y funciones.

Recursos financieros, para el pago de consultores y el tiempo que dure el proceso hasta que se obtenga lo esperado y para la socialización de la nueva estrategia organizacional.

Formación de un departamento que pueda controlar que estas estrategias sean llevadas a su éxito después de la reestructuración pudiendo ser un departamento de O y M (Organización y métodos), recursos humanos o Six Sigma.

Canales de comunicación externa que permita mejorar la imagen de la organización hacia afuera como un departamento de relación públicas, que además contribuya a la visión de la organización y a los anhelos de la fundadora, que es el crecimiento del nicho del mercado que maneja la consultora.

Incrementar pruebas que permitan medir el desempeño de los colaboradores como pruebas 360 que permiten un Feedback directo entre el jefe y el colaborador.

## **Metodología**

La metodología será mixta, cuantitativa y cualitativa, se entrevistara a todos los colaboradores que a través de preguntas abiertas opinaran sobre el papel del líder y el clima laboral y como este está afectando al sistema completo y al éxito organizacional.

Se efectuará un análisis de la población organizacional, buscando conocer características propias de esta población. Al ser pocos colaboradores, no se requiere de una muestra.

Terminando con encuestas de clima organizacional, para poder tabular y hacer un análisis, de todos los factores determinantes del problema organizacional.

## CONCLUSIONES

1. Todas las organizaciones constituyen un sistema abierto, que tiene interacción interna y externa, ambas son de suma importancia para la vital subsistencia de la compañía. Un líder que no considera el bienestar físico y psicológico de sus colaboradores, no solo está pensando en su bienestar económico y los ve como simples recursos; sino que también está desperdiciando su inversión y a la vez propiciando la muerte de su negocio.

No hay una fórmula mágica que nos indique como ser un buen líder y contribuir al desarrollo de las personas que trabajan en la organización para que estas puedan sentirse alineadas con la compañía y poder interiorizar los objetivos de la empresa como propios, socialización planes estratégicos que difundan las metas organizaciones.

2. Se puede precautelar la seguridad y la salud de los individuos, además de generar planes de carrera que inspiren a ser mejores e incentive la sana competencia; evaluando de manera objetiva el trabajo del jefe y del trabajador haciéndolo participe del desarrollo organizacional, comunicar lo que se pueda comunicar incentivando la nueva creación de ideas que beneficien a ambas partes.
3. Las relaciones humanas son necesarias para contribuir a ese desarrollo y al bienestar de los colaboradores, es indispensable recordar que se trabaja con seres humanos, que necesitan la motivación para crear, y autosuperarse. Es aquí donde el clima laboral será el medio propicio donde estas relaciones humanas se desarrollaran o caso contrario colapsarán, dirigiéndose al caos organizacional. El ambiente de trabajo debe generar confianza, respeto a los individuos a su tiempo y a sus ideas.
4. Podríamos decir que las metas u objetivos que se tracen en la organización se conseguirán si existe un clima favorecedor que incentive a un sentimiento de pertenencia hacia el trabajo y la compañía; por otro lado un clima desfavorable conducirá a una alienación hacia la compañía, personas que estando dentro de las filas organizacionales no se identifiquen con esta, peor con sus objetivos, misión o visión; ocasionando conflictos, malos entendidos, alta rotación, ausentismo y colaboradores ineficientes.
5. El clima en la organización podría ser cambiante por múltiples razones tanto internas como externas; pero el papel del líder dentro

de este sistema y de su interacción con el exterior puede hacer de este tiempo precario en una oportunidad que favorezca a la organización, un buen líder comprende que la percepción que tienen sus colaboradores de él es importante y que el motor de la organización es su capital humano.

6. Las personas son el alma de la organización y el clima es el cuerpo para que exista homeostasis. Es necesario la correcta dirección del líder.

## REFERENCIAS (o BIBLIOGRAFÍA)

Bass, B. & Riggio, R (2006). *Transformational Leadership*.  
Editorial: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey

Barbuto, J. (2005, Junio 1). Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership: a test of antecedents. Vol. I. <http://journals.sagepub.com/> Recuperado de: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190501100403>

Blanchard, K. (2005). *The one minute manager*.  
Editorial: HarperCollins, Londres.

Contreras, A. (2010, Diciembre 2). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. Vol. XVIII. pp. 7-17. <http://www.redalyc.org/html/> Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/909/90920053001/>

Mendoza Torres, C. (2006, Junio 1). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Vol. XIV. pp. 118-134. <http://www.redalyc.org/html/>. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/909/90900107/>

Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*.  
Editorial: Bosch Casa Editorial, S.A., Barcelona

Real Academia Española (2014)  
Recuperado de:  
<http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>

Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*.  
Editorial: Pearson educación de México, México.

S. Arias, (2008). *Teoría y modelo de camino-meta*.  
<https://liderazgoymas.wordpress.com> Recuperado de:  
<https://liderazgoymas.wordpress.com/2011/02/22/teoria-y-modelo-de-camino-meta/>

Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009, Octubre 4). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Vol. XX. <http://scielo.sld.cu/> Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. Vol. XI. pp. 74-91. <http://www.redalyc.org/>. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/551/55125665006/>

Viveros, J. (2003). Liderazgo, *comunicación efectiva y resolución de conflictos*.

Editorial: Organización Internacional del Trabajo. Santiago de Chile.

Zaleznik A y Goleman D, (2004, Enero). Comprendiendo el liderazgo, Harvard Business School Publishing Corporation. Vol. I. pp. 1-8. <https://aws.amazon.com/es/s3/>. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39328651/S02-02\\_Comprendiendo\\_el\\_liderazgo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1502792833&Signature=pITaKnNdl15fxR2BvBPmK8u%2BGA4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DS02\\_02\\_Comprendiendo\\_el\\_liderazgo.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39328651/S02-02_Comprendiendo_el_liderazgo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1502792833&Signature=pITaKnNdl15fxR2BvBPmK8u%2BGA4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DS02_02_Comprendiendo_el_liderazgo.pdf)





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **(VEGA FLORES, INES MARIA)**, con C.C: #0704487297 autor/a del **componente práctico del examen complejo: LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA GERENTE DE TECHNET EN EL CLIMA LABORAL Y LA OBTENCIÓN DE METAS ORGANIZACIONALES** 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, a los 15 días del mes de septiembre del año 2017**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **(VEGA FLORES ,INES MARIA)**

C.C: **0704487297**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA GERENTE DE TECHNET EN EL CLIMA LABORAL Y LA OBTENCIÓN DE METAS ORGANIZACIONALES.		
AUTOR(ES)	(INES MARIA,VEGA FLORES)		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	(CHQUITO LAZO, EFREN EDUARDO)		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN		
CARRERA:	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL		
TITULO OBTENIDO:	PSICOLOGA ORGANIZACIONAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2017	No. DE PÁGINAS:	( 26 páginas)
ÁREAS TEMÁTICAS:	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL, TOMA DE DECISIONES		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Palabras claves: Liderazgo, cultura organizacional, comportamiento, comunicación, ambiente laboral, planificación de estrategias		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación que posee el liderazgo autocrático que impera en TechNet con la no obtención de metas organizacionales y el ambiente laboral rígido que perciben los colaboradores. Estas variables que se han hecho presentes en el diagnóstico organizacional realizado, están afectando directamente a la cultura de la organización, influyendo en el comportamiento de los miembros y por ende distorsionando la comunicación dentro y fuera de TechNet; creando insatisfacción en el cliente interno y externo. Sin una planificación adecuada de estrategias organizacionales que contribuyan a la solución de los problemas, la pequeña consultora podría desaparecer. Se sugiere tácticas que permitan la transformación de las debilidades en fortalezas, que hagan de esta PYME un modelo eficaz de liderazgo para empresas de su mismo tipo y se pueda aprovechar las oportunidades y amenazas de un entorno cambiante.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593- 9- 89105874	E-mail: INESVEGAFLORES@GMAIL.COM	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: CARRILLO SALDARREAGA SOFIA VIVIANA		
	Teléfono: +593-4- 2206950 – 2206951		
	E-mail: <a href="mailto:SOFIA.CARRILLO@CU.UCSG.EDU.EC">SOFIA.CARRILLO@CU.UCSG.EDU.EC</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			