

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGA

TEMA:
IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA EMPRESA
SERVICAT Y SUS EFECTOS EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

AUTORA:
FERNANDA ELIZABETH GUAMINGA GUAMÁN

TUTORA:
MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA

Quito, marzo del 2016

Cesión de derechos de autor

Yo Fernanda Elizabeth Guaminga Guamán, con documento de identificación N° 1723648513, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: Identificación de los estilos de liderazgo de la empresa Servicat y sus efectos en la satisfacción del personal , mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor/es me/nos reservo/reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Fernanda Elizabeth Guaminga Guamán
Cédula: 1723648513
Fecha: 01/03/2016

Declaratoria de coautoría del docente tutor/a

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación realizado por Fernanda Elizabeth Guaminga Guamán, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Marzo 2016



María Augusta Santillán Mora

Cédula de identidad: 1507180335





Quito, D.M., 15 de diciembre de 2014

Señores
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
Presente

Por medio de la presente autorizo a la Señorita Fernanda Elizabeth Guaminga Guamán con N° de cédula 1723648513, realizar su trabajo de titulación en la empresa HAYDEE JULIETA LALAMA CRESPO "SERVICAT", recopilando y haciendo uso de la información necesaria para la misma. Así como la publicación de la información obtenida.

Atentamente,

Haydee Julieta Lalama Crespo
Haydee Julieta Lalama Crespo
1701361170
REPRESENTANTE LEGAL

Dirección: Juan de Alcántara N39-139 y El Telégrafo • Teléfonos: 02 244 8527 / 02 512 9169 / 02 512 9176

www.repuestoslineablanca.com

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a Dios, San Juanito, toda mi familia y grandes amigos, por su apoyo incondicional en cada uno de los años de mi carrera. Especialmente a mis padres y hermanas que jamás permitieron que me rinda, por brindarme su compañía y darme las fuerzas necesarias para luchar a diario.

Agradecimiento

Agradezco a todos y cada uno de los maestros que fueron parte de mi formación profesional y personal, por grandes enseñanzas inculcadas en mí que hoy pongo en práctica en cada circunstancia de mi vida.

Índice

Introducción	1
Primera parte	2
1. Datos informativos del proyecto	2
2. Objetivo de la sistematización	3
3. Eje de la sistematización.....	3
4. Objeto de la sistematización.....	3
5. Metodología de la sistematización	4
6. Preguntas clave	6
7. Organización y procesamiento de la información	11
8. Análisis de la información	16
Segunda parte	19
1. Justificación.....	19
2. Caracterización de los beneficiarios.....	20
3. Interpretación.....	21
4. Principales logros del aprendizaje	24
Conclusiones	33
Recomendaciones	34
Referencias.....	35

Índice de tablas

Tabla 1. Estilos de liderazgo	13
Tabla 2. Género	13
Tabla 3. Grado Académico	14
Tabla 4. Edad	15
Tabla 5. Antigüedad	15
Tabla 6. Matriz de Análisis Cualitativo	18
Segunda parte	19
Tabla 7. ¿Considera usted que Servicat cumple con lo que ofrece?	27
Tabla 8. ¿Usted se siente conforme con el trato que le brinda su jefe inmediato? ...	28
Tabla 9. ¿Cree usted que los ingresos que recibe se relacionan adecuadamente con las tareas que realiza?.....	28
Tabla 10. ¿Servicat le brinda facilidades para estudiar y capacitarse?	28
Tabla 11. ¿Cree que el tiempo que ocupa en su trabajo excede el horario normal? .	29
Tabla 12. ¿Estaría dispuesto a cambiarse de empresa, así le paguen el mismo sueldo?.....	29
Tabla 13. ¿Considera usted que su jefe inmediato tiene las cualidades, conocimientos, habilidades para ejercer adecuadamente su función de jefe?	29

Resumen

El presente trabajo muestra la relevancia que tienen dentro de una organización los estilos de liderazgo de quienes tienen personal a su cargo. Así como también nos permite evidenciar la influencia directa que tienen los mismos en la satisfacción. A través de la concientización del estilo de liderazgo de cada líder de la organización se establecieron planes de acción común, que beneficien a toda la organización y permitan elevar los niveles de satisfacción de los empleados, tomando en cuenta que estos son directamente afectados por la forma de variables del clima laboral.

Se trabajó con los líderes organizacionales, desde donde se plantearon varios planes de acción que luego de algunos meses de ejecución, se evaluaron y efectivamente lograron un aumento en los niveles de satisfacción de personal.

Promoviendo un ambiente laboral cálido y ameno que promulgue en los colaboradores un desempeño laboral eficaz.

Comprobamos entonces que existen beneficios emocionales que causan importantes cambios en el desempeño de los colaboradores así como en el clima organizacional, permitiendo vivir una cultura y clima laboral satisfactorios a través de relaciones interpersonales agradables.

Abstract

This job shows the relevance within an organization the leadership styles of those with their staff. And also it allows us to demonstrate the direct influence of the same satisfaction.

Through awareness of leadership style of each leader of the organization plans of joint action that will benefit the entire organization and help raise levels of employee satisfaction, taking into account that these are directly affected by how settled variable working environment.

We worked with organizational leaders, where several action plans after a few months of implementation were evaluated and effectively managed an increase in staff satisfaction levels were raised.

Promoting a warm and pleasant work environment for employees enact an effective job performance.

Then we check that there are emotional benefits that cause significant changes in the performance of employees and the organizational climate, culture and allowing live a satisfactory working environment through pleasant interpersonal relationships.

Introducción

El presente trabajo está enfocado en identificar los estilos de liderazgo de los líderes organizacionales de una mediana empresa, ubicada en el mercado desde hace más de treinta y cinco años, y mostrar cómo estos afectan negativa o favorablemente en la satisfacción del personal.

Para ello se han utilizado varias herramientas de investigación como son test psicológicos, encuestas y entrevistas.

El test denominado grid gerencial, fue utilizado para lograr identificar los estilos de liderazgo existentes en los líderes de la organización.

Así también se realizaron entrevistas al personal con mayor antigüedad para conocer su percepción hacia la organización, datos muy importantes para el proyecto.

Una vez obtenido el estilo de liderazgo se establecieron planes de acción, que implicaban beneficios no remunerados, sino emocionales hacia el personal, y otro tipo de acciones dentro de los líderes como reuniones entre equipos para lograr mejores relaciones interpersonales que promulguen un clima laboral agradable.

Luego de seis meses de ejecución de estos planes de acción, se diseñó y aplicó una encuesta que media la satisfacción del personal.

Los resultados fueron favorables, aunque mostraron que aún hay mucho en que trabajar tomando en cuenta que el liderazgo y la satisfacción son tan solo dos de los muchos componentes del clima laboral.

Evidenciamos entonces que los estilos de liderazgo influyen directamente en los niveles de satisfacción de los colaboradores.

Informe de sistematización de la experiencia

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Identificación de los estilos de liderazgo de la empresa Servicat y sus impactos en la satisfacción del personal.

b) Nombre de la institución

“SERVICAT”

c) Localización

“Servicat es una mediana empresa (pyme) que se encuentra en el mercado desde hace treinta y cinco años. Su giro de negocio está enfocado a la importación, comercialización y distribución de repuestos de línea blanca” (Cathcarth, 2014, pág. 2).

“Empezó como un negocio familiar de reparación de electrodomésticos y venta de repuestos en el garaje de los esposos Cathcart-Lalama en 1979” (Cathcarth, 2014, pág. 1).

Actualmente, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, con una oficina matriz ubicada en la calle Juan de Alcántara y el Telégrafo y 10 locales situados en el norte, sur y valles de la ciudad, todos ubicados estratégicamente.

2. Objetivo de la sistematización

Objetivo General:

Identificar los estilos de liderazgo de las jefaturas de la organización y su impacto en la satisfacción del personal.

Objetivos específicos:

1. Identificar los estilos de liderazgo de las jefaturas de la organización.
2. Conocer los niveles de satisfacción de los colaboradores de la organización.
3. Determinar el estilo de liderazgo institucional
4. Establecer planes de acción que permitan elevar los niveles de satisfacción en el personal.

3. Eje de la sistematización

Alineación de los estilos de liderazgo hacia el liderazgo institucional deseado, para lograr mejores relaciones interpersonales dentro de la organización y así potenciar mejores niveles de satisfacción en el personal.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización consiste en identificar los estilos de liderazgo de las jefaturas de la empresa Servicat, para a través de distintas metodologías de trabajo dentro del equipo de mejoramiento como se conoce a la jefaturas, lograr que sus estilos de liderazgo se alineen al liderazgo institucional deseado.

Conocer los niveles de satisfacción de los colaboradores, a través de una encuesta de satisfacción que aborda distintos aspectos de la organización. Dentro de ellos la

percepción existente hacia el jefe inmediato, siendo este el aspecto en el cual se tomará relevancia para el desarrollo de la sistematización.

Al ser el liderazgo una competencia organizacional se tomará esta para verificar que tipo de liderazgo tienen las jefaturas y poder conocer qué tipo de liderazgo necesita la organización. Promoviendo así nuestra permanencia dentro del mercado, “siendo los líderes en la importación y comercialización de repuestos de línea blanca, con personal comprometido con la organización alineados hacia un mismo objetivo en común” (Cathcarth, 2014, pág. 3).

5. Metodología de la sistematización

La metodología utilizada para la presente experiencia es a través del uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. En el ámbito cualitativo he usado la observación de campo y la entrevista.

La entrevista y el test han permitido levantar gran parte de información vivencial que tiene concordancia con la observación realizada.

La entrevista consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, que las persona objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver a pregunta central de la investigación. Puede definirse la entrevista como un test-estímulo reacción. (Heirneeman, 2003, pág. 98).

Como lo indica el autor la entrevista, nos ayuda a recopilar información y en este caso la entrevista será un método muy útil, pues mostrará el sentir y vivencia de una de las personas más antiguas laboralmente dentro de la organización.

En cuanto a la observación se utilizará el tipo de observación participante “la observación participante no solo consiste en la materialidad de participar en los acontecimientos del grupo investigado, sino en que el investigador llegue de tal manera a ser una figura familiar dentro del grupo” (Pardinas, 2010, pág. 109).

Al ser un miembro relativamente nuevo dentro de la organización, el interactuar con los miembros de esta organización servirá para identificar varias problemáticas, sin estar envuelto por el estado de confort.

El análisis del cuestionario de salida, son datos de constancia del sentir de las personas que por alguna circunstancia se han desvinculado de la organización, y con revisión de dichos cuestionarios podemos constatar las posibles razones de su decisión de retiro de la empresa. Estos son datos de relevante importancia pues provienen de personas que ya no tienen ligue con la institución, sin embargo hay que revisar las mismas con cautela pues pueden sesgar la información, si esta proviene de alguien cuyo sentir hacia la organización sea de resentimiento por situaciones internas suscitadas dentro de la empresa. Por tal motivo decidimos revisar datos de los cuestionarios de quienes renunciaron a la empresa.

La información bibliográfica será también fuente importante de consulta, pues de allí podemos obtener evidencia teórica de los contenidos relacionados con mi temática.

La aplicación de un test de liderazgo, siendo el elegido para este proyecto el grid gerencial permitirá identificar los estilos de liderazgo de los altos mandos. Esta herramienta permitirá conocer de esta forma su ubicación y cercanía o viceversa al estilo de liderazgo institucional deseado.

Para obtener datos estadísticos de la satisfacción de personal, se aplicará una encuesta de satisfacción de personal, misma que será desarrollada por el departamento de tal forma que esta se adapte a la realidad institucional y brinde aportes a la investigación en curso.

La investigación de los datos cuantitativos de la organización como la nómina, ingresos y egresos de personal, además de nivel de ventas, son fuente importante de análisis también pues en aspectos como estos, se ve reflejado datos importantes de cumplimiento de los objetivos de áreas como lo es el área de Talento Humano, como por ejemplo la rotación influye directamente en la utilidad financiera de la empresa.

6. Preguntas clave

- a) Preguntas de inicio: ¿Cómo apareció este proyecto?, ¿Quiénes participaron?, ¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios en el proyecto?, etc.

Aparición del proyecto:

Este proyecto aparece, por el notable deterioro de las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización, lo cual ha elevado notablemente la rotación de personal. Siendo uno de los principales malestares la dificultad de comunicación con los jefes inmediatos, lo cual a su vez lleva consigo una pugna de poderes entre las distintas sucursales.

Pues al haber un sistema de recompensa-castigo, muchos de los colaboradores se inculpan entre ellos para evitar la multa. Se hace notable la necesidad de trabajar con indicadores de gestión.

Las gerencias manifiestan también su sentir hacia las jefaturas de las áreas pues consideran que la competencia del liderazgo en cada uno de ellos no se encuentra alineada a la necesidad de la organización, que como lo dice nuestra Misión somos líder en el mercado. Por tal motivo las gerencias consideran que las jefaturas no plantean estrategias que nos permitan continuar creciendo, y promulgando la importancia que tienen las personas dentro de la organización, tanto los clientes internos como externos.

Participantes:

La participación y colaboración por parte de las gerencias, es uno de los factores más favorables para el desarrollo de este proyecto pues reconocen que gran parte de las situaciones de dificultad está en la comunicación y que ha desencadenado este malestar tienen precedente en la forma de liderar de cada líder de la organización.

Por tal motivo al ser el deseo común de liderar el mercado, ser reconocidos y brindar el mejor servicio al cliente ha logrado motivar el apoyo a este proyecto.

“El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa, constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso” (Couso, 2005, pág. 17).

Considero que si logramos alinear la competencia del liderazgo, se podrá empoderar a cada uno de los colaboradores, motivarlos y elevar sustancialmente sus niveles de satisfacción.

Involucración de los beneficiarios:

Al ser un proyecto aprobado por las gerencias quienes han dado la apertura para llevar a cabo el mismo, se espera de ellos una activa participación, pues al hablar de liderazgo organizacional estamos hablando de la cultura de la organización. Siendo una empresa

familiar, son las gerencias las que permiten crecer a su equipo de trabajo con un adecuado desempeño, promoviendo un buen clima laboral y por ende el crecimiento de la organización.

La organización actualmente se encuentra dirigida por los hijos de los fundadores de la empresa, quienes manejan la gerencia de operaciones y la gerencia general, ambas gerencias reportan directamente a la socia mayoritaria, y dueña de esta organización.

Tanto las jefaturas de área como las jefaturas de sucursales, deberán participar en el presente proyecto, en primera instancia por solicitud de las gerencias, sin embargo como departamento de Talento Humano, realizaremos un taller de sensibilización acerca de la temática para lograr vínculos que nos permitan trabajar conjuntamente.

Dicho taller tendrá como objetivo reducir los niveles de tensión y amenaza que puedan suscitarse.

El test no será aplicado a las gerencias pues, las mismas tienen un coach internacional, quien les ha indicado ya previamente su estilo de liderazgo.

- b) Preguntas interpretativas: por ejm. ¿Cómo se estructura el vínculo?, ¿Cómo se organiza la participación comunitaria?, ¿Cómo ha mejorado las relaciones de convivencia en la institución o comunidad

Vínculos de empatía:

Dentro de muchas organizaciones que visualizan su permanencia en el mercado, el Departamento de Talento humano es un vínculo fundamental entre los altos mandos y los colaboradores para trabajar en equipo y lograr cumplir los objetivos organizacionales.

La importancia de la gestión de Talento Humano crece diariamente por tal motivo cada día las grandes empresas invierten continuamente para que esta área de tan delicado impacto ponga en práctica nuevas ideas que fomenten el crecimiento organizacional. Esta organización es una pyme, es decir una mediana empresa que cuenta con un Departamento de Talento Humano desde hace ocho años.

Hace dos años las gerencias deciden formalizar la creación de un área de Gestión del Talento humano con profesionales en la rama.

A través de ideas innovadoras y acercamiento hacia el personal, se ha desarrollado a través de este tiempo un vínculo muy fuerte de los colaboradores hacia el área, que se puede comprobar en situaciones cotidianas, así como en las manifestaciones de los colaboradores,

Hoy en día es importante que un profesional logre generar confianza, compromiso y respeto por los colaboradores. Esto ha hecho que se consiga la aceptación del proyecto y colaboración propia de cada colaborador, y no por una obligación. Buscando conjuntamente un cambio que beneficie tanto a la jefaturas como a los colaboradores.

- c) Preguntas de cierre: ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?, ¿Cuál sería el impacto del proyecto en la institución/ comunidad?, ¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?

Reacción de los beneficiarios:

Los beneficiarios de este proyecto, han reaccionado de forma positiva ante el mismo, pues consideran que todos y principalmente los líderes de la organización deben recibir retroalimentación de su forma de liderar, para continuar creciendo.

Manifiestan con cierto grado de emoción, el cambio de actitud que se ha manifestado.

Las gerencias por su parte manifiestan sentirse satisfechos, y han propuesto firmemente que conforme las posibilidades económicas lo permitan se podrán continuar implementando ideas que logren el compromiso, motivación y por ende incrementar o mantener los niveles de satisfacción del personal.

Las jefaturas de áreas han mostrado su conformidad hacia el proyecto, pues muchos de ellos en un principio colaboraron por petición de las gerencias, sin embargo al constatar que las gerencias adoptaron una nueva postura hacia ideas innovadoras, su interés creció.

Las jefaturas de sucursales, revelan sentirse escuchados y tratados como personas antes que solo como colaboradores, solicitan continuar con las gestiones para que los avances logrados como por ejemplo las reuniones de realimentación fomentadas no desaparezcan. Aseguran que aún faltan varios aspectos por mejorar, pero que se han dado los primeros pasos que forjan las bases de dicho mejoramiento.

Impacto en la institución:

El impacto en la organización, fue la identificación del estilo de liderazgo real que se promulgaba en la misma.

Se sostenía la existencia de un estilo de liderazgo Institucional según el modelo del Grid Gerencial de tipo Democrático, por tal motivo se deseaba llegar al estilo de liderazgo ideal que según este modelo sería el Transformador, siendo este un liderazgo que permite que todos los miembros de una organización colaboren como un solo equipo, acatando decisiones y siendo todos participes de las mismas, un liderazgo que se preocupa en igual medida por los resultados como por las personas. A través de las herramientas utilizadas se constató que el liderazgo que se vive es el Autocrático, mismo que ha causado altos niveles de insatisfacción, principalmente por que las

personas sienten que no eran escuchadas y que la toma de decisiones era exclusivamente para las jefaturas y sus opiniones o sugerencias no eran tomadas en cuenta.

Por tal motivo a través del presente proyecto se ha planteado una meta a mediano plazo que es lograr el estilo de liderazgo institucional de tipo Democrático, y uno a largo plazo llegar a un liderazgo Transformador.

7. Organización y procesamiento de la información

Observación participante:

La observación realizada permitió conocer aspectos internos de la organización que ocasionaban malestar en los colaboradores.

El actual gerente brindó la oportunidad de realizar un acercamiento, y explica que está totalmente dispuesto a realizar los cambios necesarios para que la empresa continúe creciendo y el personal se encuentre tranquilo y sea agradable dirigirse a su lugar de trabajo con vocación y pasión y no por obligación. Y así lograr también que los colaboradores contribuyan con la organización notablemente.

Entrevista:

Mediante la entrevista realizada a la persona con mayor antigüedad en la empresa, quien trabaja desde hace veinte cuatro años, se pudo evidenciar la problemática, que radica en la necesidad de mejora en cuanto al liderazgo.

Se comentó que si existía descontento, porque el negocio ha ido creciendo, pero en muchas ocasiones se daba mayor importancia a las ventas, que según lo explica el

modelo del grid gerencial existía suma preocupación por la producción más no por las personas. La entrevistada considera que este ha sido el desencadenante para que los miembros de la organización busquen desvincularse de la organización, o sucedan hechos mucho más delicados.

Entrevistas de Salida

Con los precedentes manifestados por la entrevistada se realizó la revisión de las entrevistas de salida en los que se pudo visualizar que el principal motivo de salida era el descontento hacia los jefes inmediatos, pues de forma escrita el personal pasivo comentó que era imposible comunicarse con los jefes mucho menos intentar establecer buenas relaciones interpersonales, por el nivel de desconfianza que promulgaban. Además la existencia del sistema de castigo-recompensa no era un sistema justificable pues muchos de los descuentos eran irrazonables, y esto no permitía desempeñarse en lugar que brinde confort, más por el contrario sí estrés.

Test grid gerencial

La información ha sido organizada acorde a las jefaturas que prescinden dividiéndolos en dos grupos como se detalla a continuación.

Tabla 1. Estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo de tendencia Central: 4.33	
JEFATURAS DE AREA	JEFATURAS DE SUCURSAL
Jefe ventas regionales: 5.6	Jefe sucursal condado:3.4
Jefe GTH- administración: 3.6	Jefe almacén Olímpico:4.4
Jefe contabilidad: 3.3	Jefe almacén Recreo:3.3
Jefe de bodega: 5.3	Jefe Sucursal Prensa:4.6
Jefe comercial: 4.5	Jefe Sucursal Sur: 5.8
	Jefe Sucursal Tumbaco:3.7
	Jefe Sucursal Cumba ya : 4.5
	Jefe Sucursal San Rafael:4.1

Nota: En la tabla se pueden observar los estilos de liderazgo existentes en los mandos de la organización. Grid Gerencial, por F. Guaminga, 2015.

Encuesta de Satisfacción:

La Encuesta de satisfacción ha sido aplicada a un total de 33 personas, y se ha detallado la misma según las características biográficas grupales.

Es importante analizar este tipo de características pues son datos macro del grupo de estudio, que pueden influenciar en el tipo de respuestas dadas en la encuesta realizada.

Como se podrá visualizar, el diseño de la encuesta no posee la opción de tendencia central pues se desea obtener resultados, lo más cercanos posibles a la realidad organizacional

Tabla 2. Género

GÉNERO		Frecuencia	Porcentaje
	MASCULINO	23	70
	FEMENINO	10	30
	Total	33	100,0

Nota: En esta tabla se puede observar la cantidad de personas, según su género. Encuesta personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

Como se puede visualizar las encuestas de satisfacción ha sido realizada a un total de 33 personas. En cuanto al género masculino forma el 70% del total de la muestra. En cuanto al género femenino se aplicó la encuesta a 10 mujeres que conforman el 30% del total de la muestra. Lo cual permite constatar que dentro de la organización existe una prevalencia del género masculino, esta es una característica que ha ido cambiando a través del tiempo, pues en los últimos meses la organización ha considerado importante la vinculación de personal femenino en las sucursales, debido a que antes solo se aceptaba a personal masculino por tratarse de repuestos.

Tabla 3. Grado Académico

GRADO ACADÉMICO			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SECUNDARIA	18	54,5
	TECNICO	4	12,1
	TERCER NIVEL	10	30,3
	CUARTO NIVEL	1	3,0
	Total	33	100,0

Nota: En esta tabla se puede observar el nivel académico del personal de la organización. Encuesta personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

Como lo muestra el gráfico, dentro de nuestra organización existe una cantidad mayoritaria de personal con un grado académico secundario que constituye el 49% del total de nuestros colaboradores. Una de las razones de esta característica dentro de la organización es que se consideraba que el personal con menor grado académico es más económico. Sin embargo debido al continuo crecimiento del mercado y por ende la competencia se han levantado nuevos perfiles de puestos para lograr vincular a la organización personal con las competencias que favorézcanla permanencia de la empresa dentro del mercado comercial. Siendo así que tenemos un 18% de personal con un nivel técnico, el personal con estudios superiores de tercer nivel ocupa el 31%,

los profesionales de cuarto nivel es la población minoritaria pero se espera continuar elevando la misma, actualmente está ocupa un 2%.

Tabla 4. Edad

	Frecuencia	Porcentaje
18 A 25 AÑOS	16	48,5
26 A 35 AÑOS	14	42,4
36 A 45 AÑOS	3	9,1
Total	33	100,0

Nota: En esta tabla podemos observar el número de personas acorde su rango de edad. Encuesta personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

En cuanto a la característica biográfica de la edad, podemos visualizar que en su totalidad el grupo estaría en edades jóvenes, pues según las edades en las que se encuentran localizados, según las diversas etapas de la vida humana estamos frente a un grupo que atraviesa por la juventud, llega como máximo al adulto joven. Personas que según varios autores por esta característica se adaptan con mayor facilidad a cambios en sus rutinas. Nuestros datos arrojan que el porcentaje mínimo 13% corresponde a edades comprendidas entre los 36 a 45 años ,el 40% de la población lo ocupan quienes están entre los 26 y 35 años, localizando como grupo mayoritario a quienes se encuentran entre los 18 y 25 años con un 47%.

Tabla 5. Antigüedad

	Frecuencia	Porcentaje
1 A 3 AÑOS	26	78,8
3 A 5 AÑOS	4	12,1
5 A 10 AÑOS	2	6,1
MAS DE 15 AÑOS	1	3,0
Total	33	100,0

Nota: En esta tabla podemos observar el número de personas acorde a sus años de antigüedad dentro de la organización. Encuesta personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

En nuestro giro de negocio como en muchos los años de antigüedad juegan un importante papel pues permiten la adquisición de experiencia.

Sin embargo así también personal nuevo, con nuevas expectativas e ideas innovadoras quienes coadyuvados por quienes tienen varios años de experiencia en el negocio forman una gran oportunidad para la organización.

Como podemos evidenciar en el gráfico tenemos un 73% del grupo, que tiene de uno a tres años, el 16% lo ocupan quienes tienen de 3 a 5 años, con un 7% están ubicados quienes tienen de 5 a 10 años dentro de la organización, y un 4% quienes tienen más de 11 años de antigüedad.

8. Análisis de la información

Como se ha indicado anteriormente, para la presente experiencia se han utilizado herramientas tanto cualitativas como cuantitativas.

Para realizar el descargue y análisis de los mismos se usarán matrices y gráficas para visualizar los resultados obtenidos.

Análisis Cualitativo

La aplicación y revisión de entrevistas al personal así como la observación, fueron las herramientas de tipo cualitativo utilizadas en la presente experiencia para recolectar información y cumplir con los objetivos planteados a conseguir con este proyecto.

Para sistematizar la realidad organizacional expresada en las entrevistas y encajarlas en el marco de esta investigación se ha diseñado una matriz de análisis de datos cualitativos. En esta matriz se ha podido verificar que los colaboradores perciben que a los líderes deben mejorar en cuanto al cumplir y hacer cumplir los valores organizacionales.

“La cultura influye en la motivación, en el desempeño y en la satisfacción con el trabajo. Los empleados tienen expectativas, estas expectativas, por lo general, llevan a la motivación y a un eficaz desempeño” (Pezo, 2005, pág. 58).

Como lo indica el autor la misión, visión, valores de la organización, el ambiente y el liderazgo interactúan entre sí para lograr la cultura organizacional.

Se hace evidente la necesidad de desarrollo de la competencia del liderazgo en los tres grupos que hemos dividido los mandos. Se plantea importante que las gerencias que son quienes están primeros en la jerarquía organizacional escuchen otras opiniones para tomar decisiones asertivas. Es relevante también que las jefaturas logren hacerse escuchar y llevar hasta los mandos gerenciales los requerimientos del personal, para trabajar por un mismo objetivo en común. “La motivación surge de un estado presente o anticipado, de descontento, el cual desencadena un sentimiento de búsqueda de alternativas tendentes a resolver un estado de insatisfacción” (Palomo, 2010, pág. 45).

Tabla 6. Matriz de Análisis Cualitativo

Matriz de análisis cualitativo		
Dimensiones	Categorías	Interpretación de los colaboradores
Percepción a las gerencias	Valores	1. Se considera que los valores promulgados por las gerencias no siempre se cumplen , por ejemplo integridad pues cuando algo no los va a beneficiar actuan de forma que no puede considerarse integra. 2. se considera que se intenta cumplir con la mayoría de valores ,pero aún falta pues se han presentado situaciones en las que se constata que se actúa a favor personal.
	Liderazgo Y Relaciones interpersonales	1. Los entrevistados concuerdan en que antes de que el nuevo gerente se haga cargo de la empresa el trabajar en la organización era más fácil pues quien estaba a cargo era distinta.2. Consideran que que no son líderes que se contradicen, pues para algunas situaciones actuan de cierta forma y para otras no, además que las decisiones solo las toman entre ellos, y por tal motivo sienten que su opinión no es tomada en cuenta, sin embargo cuando alguna decision es erronea, en ese caso todos son castigados. 3. El sentir actual es que antes se podía comunicar de forma más eficaz entre los colaboradores, porque ahora son las mismas gerencias las que con ciertas acciones que incluso a veces ni se dan cuenta crean conflictos entre compañeros.
Percepción a las jefaturas de área	Valores	1. Los entrevistados estan de acuerdo al mencionar que poco a poco ha habido cambios, y que cada vez se promulga que todos los colaboradores trabajen en equipo,y se cumpla con los valores de la organización. 2. Manifiestan que se puede ver claramente que estan realizando un trabajo fuerte y esperan que no desmayen.
	Liderazgo Y Relaciones interpersonales	1. En cuanto al liderazgo los entrevistados consideran que ciertos jefes de sucursales se esfuerzan por ser líderes de sus áreas ,y compartir momentos con el personal a su cargo para hacer que el área logre lo que se ha propuesto y no exista retrasos ni conflictos con otras áreas. Sin embargo también manifiestan que hay jefes de vital importancia que no se llevan con el personal a su cargo, no saben como llegar a ellos y lo cual hace que se sientan desmotivados, pues incluso parece haber cierto favoritismo.
Percepción a las jefaturas de sucursales	Valores	1. los participantes revelan que hay cierto inconformismo con los jefes de sucursales,pues ha habido muchos casos en los que los jefes de área han ocasionado varios conflictos y aún así siguen de jefes.2. Consideran que no todos los jefes de sucursales cumplen con los valores de la organización pues con el trato que han recibido velan primero por ellos.
	Liderazgo Y Relaciones interpersonales	1. Participan su sentir de que los jefes de sucursales, deben esforzarse más por ser escuchados, y poder tomar decisiones de su sucursal, pues son los que tratan directamente con los clientes externos.2. Se debe dar principal prioridad a lograr que las relaciones interpersonales entre sucursales mejore, pues en vez de colaborar entre si están en constante competencia.3. Consideran que los jefes de sucursales tienen a su cargo a una sola persona, pero ambos tienen sobre sus hombros a toda la clientela externa, por tal motivo si los colaboradores no son bien tratados, es lo mismo trato que se está dando externamente.

Nota: Percepciones del personal hacia la empresa. Entrevista personal de la empresa , por F. Guaminga, 2015.

Segunda parte

1. Justificación

La satisfacción del personal es un aspecto de vital importancia dentro de una organización, pues es uno de los factores que desencadenan el avance, estancamiento o retroceso de una organización.

La satisfacción de los colaboradores abarca infinidad de temáticas, que tienen total relación con las personas. Sin embargo cada persona es un mundo distinto que dentro de la organización se consolida pues laboran y colaboran juntos por un mismo objetivo en común.

No obstante pueden existir variables que provoquen bajos niveles de satisfacción en los colaboradores hacia su organización.

Los humanos somos seres totalmente perceptivos y dichas percepciones se manifiestan en las actitudes y por ende en las acciones.

Los estudios realizados dentro de la organización de estudio, han permitido evidenciar que los actuales niveles de satisfacción no son favorables.

La importancia de elevar estos niveles, permiten obtener un lugar de trabajo confortable para todos o la mayoría de quienes lo conforman, tomando en cuenta que esto incluso beneficia a la salud de los colaboradores, pues la satisfacción influye directamente en las emociones de las personas, y sí esta no es lo suficientemente satisfactoria puede desencadenar altos niveles de tensión, estrés, y distintos trastornos causados por su lugar de trabajo.

Como podemos evidenciar el liderazgo es factor importante de la satisfacción laboral, y consideramos que para tomar acciones e implementar ideas innovadoras como

planes de acción que eleven los niveles de satisfacción se dé la relevancia primordial a los líderes de la organización.

El modelo de empresa tradicional ha potenciado y desarrollado la figura del jefe y muy escasamente la del líder, lo cual nos ha llevado a que en la actualidad en un entorno complejo y competitivo como el que tenemos, estemos sobrados de jefes y carezcamos de líderes. (Urcola, 2004, pág. 56).

Analizando el estilo de empresa nos encontramos que la misma se inició como una empresa familiar que mantenía un modelo tradicional, pero con el pasar del tiempo y los continuos avances, que el transcurso del tiempo acarrea, los actuales gerencias se ha propuesto tener en su organización otro tipo de modelo organizacional, que sea más participativo y logre dentro de sus colaboradores la satisfacción y cumplimiento de objetivos propuestos.

2. Caracterización de los beneficiarios

El presente proyecto estuvo dirigido principalmente a las gerencias y jefaturas de la empresa Servicat, es importante mencionar que dentro de nuestra organización en cada una de las sucursales, se han nombrado jefes para el mejor funcionamiento de las mismas, por tal motivo este proyecto también estuvo dirigido hacia ellos. Se ha considerado importante su participación pues a más de ser los responsables de la sucursal, tienen también personal a su cargo y su forma de liderar impacta directamente en nuestros clientes externos.

Son nuestros líderes de sucursales quienes conocen nuestro mercado directo, nuestros clientes fijos y potenciales además son quienes viven casos cotidianos y deben aprender a tomar decisiones y no esperar tan solo que sus superiores decidan, para ello

es importante saber hacerse escuchar y establecer relaciones interpersonales cordiales y perdurables.

En cuanto a cooperación y participación hay que destacar la propuesta por las jefaturas de sucursales, pues en todas las ocasiones en las que se los solicitó su presencia y colaboración fueron los primeros en mostrar su agrado.

Las jefaturas de área colaboraron también, algunos realizaron antes varias preguntas para satisfacer sus dudas y colaborar de forma más amena.

No obstante tuvimos que realizar una sensibilización acerca del proyecto y mostrar que el cambio deseado no sería inmediato, y que además era fundamental su participación pues todo cambio es en cascada y lleva implícito la resistencia al cambio, por tal motivo era necesaria la participación en cadena, desde las gerencias, para lograr llegar a hasta los niveles operativos.

3. Interpretación

El liderazgo:

A lo largo de la historia se muestra notablemente la existencia del liderazgo en grandes filósofos como Sócrates, Aristóteles entre otros, quienes a través de su filosofía y su capacidad de predicar y hacer que quienes venían tras suyo actuaran y vieran en ellos modelos ejemplares a seguir.

“Cuando se introduce un cambio en una organización por lo general ocurre un descenso inicial en el desempeño organizacional antes de elevarse un nivel superior” (Blanchard, 2007, pág. 257).

El proceso de cambio dentro de una organización no es tan sencillo como podría parecer. Esa fue la razón por lo que en su inicio este proyecto tuvimos que lograr vender la idea a las gerencias para ejecutar el mismo dentro de la organización.

Existió cierto nivel de resistencia, lo cual es claramente concebible, pues todo cambio produce miedo e incluso activa los mecanismos de defensa de cada persona.

Se tuvo que trabajar y sensibilizar acerca del proyecto para llegar a los colaboradores y lograr de ellos su participación activa, pues ninguno de los objetivos podía lograrse sin la colaboración de los miembros de la organización.

Satisfacción laboral:

La satisfacción laboral en la actualidad se ha convertido en una variable importante del clima laboral.

Entendemos entonces que si nos encontramos en situaciones de insatisfacción laboral de sentir común, se presentarán actitudes negativas colectivas, entre clientes internos y hacia los clientes externos.

Para la permanencia de una organización dentro del mercado es vital que sus colaboradores estén satisfechos con el trato que reciben, así se logrará compromiso. Cuando entra en juego el efecto cascada, los clientes o consumidores finales recibirán un trato cordial con actitudes positivas por parte de personal que se encuentra a gusto con el rol que desempeña.

Notablemente se pudo constatar estas situaciones dentro de la organización de estudio, pues al hablar de una empresa de estilo tradicional, eran las gerencias quienes daban órdenes a los jefes, y ellos a sus colaboradores. Esto no es equivoco, ni difiere de la realidad de muchas empresas, sin embargo la forma y actitudes con lo que se solicitaba no eran las adecuadas y creaban resistencia y actitudes negativas entre compañeros, y hacia los clientes externos de la empresa.

Motivación Laboral

Para mantener a los colaboradores motivados, existen muchos aspectos a trabajar desde el medio externo y propias del individuo, pues hay que recordar que “la

motivación puede ser algo externo cuando se produce desde afuera, o algo interno cuando el individuo se motiva a sí mismo” (Gonzales, 2006, pág. 82).

Si decimos que la satisfacción del personal se encuentra en niveles que no están acorde a la necesidad de la organización, claramente viene acompañada la falta de motivación del personal.

Existe entonces la posibilidad de que el motivador haya desaparecido o este ya no esté cumpliendo con su objetivo.

Muchas teorías existen acerca de la motivación, siendo una de las de mayor impacto la teoría de la pirámide de Maslow, en la cual se muestra que la motivación de las personas tiene un avance ascendente y surge a través de la satisfacción de las necesidades que tienen todas las personas.

Entonces comprendemos que las personas actuamos con un todo, satisfaciendo necesidades acorde a la importancia de las mismas.

En cuanto a lo laboral es fundamental que el lugar de trabajo satisfaga estas necesidades, así tendremos un personal motivado y comprometido con la organización.

Es una realidad que casi nadie está conforme con su salario, y esto ocurre en la mayoría de empresas, sin embargo es importante la gestión cuando por un mismo sueldo las personas estarían dispuestos a cambiarse de lugar de trabajo.

Pues esto trae inmerso que otro tipo de necesidades no están siendo cumplidas.

Por tal motivo se realizó con este proyecto la implementación de innovaciones que han permitido abarcar otro tipo de necesidades, no solo las que son cubiertas por el dinero.

Sam Walton, el fundador de Walt Mart ,una importante tienda de supermercados en los Estados Unidos , y uno de los emprendedores a quien los gerentes por ser estadounidenses siguen su modelo de gestión,

nos dice diez reglas para mantener motivados al personal de las cuales nombraremos cinco que se adaptan al presente trabajo:

1. Comprométase con su negocio
2. Comunique todo lo que sea posible
3. Celebre los éxitos
4. Escuche a todos en su compañía
5. Sobre pase las expectativas de su clientes (Walton, 2011, págs. 1-5).

Estas cinco de diez reglas han sido puestas en marcha con las innovaciones para cumplir con las necesidades de los colaboradores y promulgando un aumento en los niveles de satisfacción del personal.

4. Principales logros del aprendizaje

Lecciones aprendidas:

Las principales lecciones aprendidas con este trabajo han sido, que para lograr cumplir con los objetivos es importante vender la idea a las gerencias de la organización.

Puesto que una vez que se logra vender la idea a los altos mandos, estos colaborarán con el proyecto y será más factible cumplir con los objetivos de un proyecto.

Así también es relevante este punto pues se pudo comprender que en la mayoría de toma de decisiones dentro de una organización, como en la presente situación fue aprobar un proyecto que genere cambios organizacionales, se constató el efecto cascada. Es decir que una vez vendida una idea a los altos mandos, esta idea debe llegar hasta los niveles operativos.

Para ello la adecuada sensibilización de un proyecto, fomenta el acercamiento hacia el mismo.

Lo que se aprendió con el proyecto:

Muchos fueron los aprendizajes obtenidos con el proyecto, los momentos de participación y gestión dentro de la organización.

Detallar cada uno sería muy extenso, pues dentro de los mismos hay aprendizajes que se han reforzado pues se tenía conocimiento teórico previo, no obstante en la práctica se puede uno comprender que muchas cosas en el medio real tienen más o menos dificultad a lo que uno lo aprende en la institución universitaria, no obstante esto depende también de la realidad organizacional.

Aprendizajes personales y emocionales que ayudan comprender como funciona el campo laboral, en cual el comportamiento humano es fundamental para sobrevivir en él.

Aporte de la formación académica:

La formación académica recibida durante la carrera ha sido la base fundamental de conocimiento, principalmente teórico y también práctico.

Como lo dice Freud el ser humano es un ser eminentemente social, por tal motivo es fundamental comprender sus interacciones con los otros, por lo tanto para nosotros como psicólogos analizar el comportamiento humano nos brinda amplias herramientas para realizar nuestro aporte para los colaboradores dentro de un marco institucional.

Dentro de nuestra malla curricular existen asignaturas de vital importancia para la formación y sustento en el medio real, como lo fue para mí los Test psicológicos.

En mi caso así fue, pues la empresa en la cual laboro actualmente y donde se llevó a cabo mi proyecto, no posee la capacidad económica para pruebas psicológicas online, por tal motivo el conocer la aplicación, evaluación e interpretación de los mismos han sido totalmente benéficas para mi vida laboral. En realidad es casi imposible nombrar

cada una de las asignaturas que han coadyuvado a un eficaz desempeño en el medio laboral, pues cada una ha dado aporte significativo.

Productos generados con el proyecto:

Es satisfactorio poder decir que se generaron favorables cambios organizacionales con los cuales han sido favorecidos cada uno de los miembros de la empresa.

Como se ha mencionado en la primera parte de este proyecto, se ha dado vital importancia al estilo de liderazgo de las jefaturas y gerencias y se realizó un trabajo con ellos para lograr así mejoras en la satisfacción del personal.

Una vez obtenido el estilo de liderazgo, se realizaron varias actividades.

1. Se inició con el feed back, de los resultados obtenidos y se obtuvo los planes de acción para mejorar esta realidad por cada uno de los colaboradores, mediante un coach individual realizado por el departamento de Gth.
2. Reuniones Gerenciales con el equipo de mejoramiento con las jefaturas y gerencias, y un invitado quien va en representación de los colaboradores operativos; se manifiestan asuntos de interés común y se planean las posibles acciones a realizar. Esta innovación ha mostrado ser satisfactoria, pues las gerencias pueden escuchar directamente a través de las jefaturas lo que está sucediendo en su empresa y muchas de las decisiones se toman ahora en consenso.
3. Las jefaturas han planificado reuniones con sus equipos de trabajo, áreas comerciales y bodega las realiza cada dos meses y las administrativas la realizan cada tres meses. Estas reuniones han promulgado un acercamiento hacia sus jefes.
4. Cada tres meses, Gth está coordinando un desayuno empresarial antes de horario de trabajo con los miembros operativos y jefaturas de la organización,

en el cual se comparten nuevas ideas, y sirven como momentos de relax en los cuales se pueden evidenciar nuevas perspectivas de los colaboradores.

5. Inversión en capacitación, siendo uno de los nuevos planteamientos para el año 2016, el levantamiento de las necesidades de capacitación y el plan de capacitación para el mismo año.
6. Plan lazarillo, mismo que implica una capacitación técnica interna, del personal con más antigüedad y conocimiento de repuestos, hacia quienes están empezando a desempeñarse en nuestro giro de negocio.
7. Inversión en un plan de beneficios al personal no monetarios, que incluyen ámbitos que impactan directamente en la parte emocional de los colaboradores. Así también se propuso un nuevo sistema de remuneración, mismo que fue aceptado y actualmente adoptamos el sistema de remuneración variable.

Luego de todo el proceso realizado se volvió a evaluar la satisfacción de los colaboradores y los resultados obtenidos han sido muy motivantes, pues la gestión que se puso en marcha elevó los niveles de satisfacción del personal.

A continuación se muestran las tablas obtenidas en la encuesta de satisfacción laboral

Tabla 7. ¿Considera usted que Servicat cumple con lo que ofrece?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	18
DE ACUERDO	18	53
EN DESACUERDO	7	20
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	9
Total	34	100,0

Nota: Podemos observar la percepción acerca del cumplimiento de la organización. Encuesta al personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

Tabla 8. ¿Usted se siente conforme con el trato que le brinda su jefe inmediato?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	9
EN DESACUERDO	9	26
DE ACUERDO	16	47
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	18
Total	34	100,0

Nota: Podemos observar el sentir acerca del trato por parte del jefe inmediato. Encuesta al personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

Tabla 9. ¿Cree usted que los ingresos que recibe se relacionan adecuadamente con las tareas que realiza?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	15
DE ACUERDO	19	56
DESACUERDO	7	20
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	9
Total	33	100,0

Nota: Observamos la percepción acerca de las actividades que realiza dentro de la organización. Encuesta al personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

Tabla 10. ¿Servicat le brinda facilidades para estudiar y capacitarse?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	53
DE ACUERDO	13	38
DESACUERDO	2	6
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3
Total	34	100

Nota: Observamos el porcentaje en cuanto a las facilidades de estudio que brinda la organización. Encuesta al personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

Tabla 11. ¿Cree que el tiempo que ocupa en su trabajo excede el horario normal?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	12
DE ACUERDO	10	29
DESACUERDO	9	27
TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	32
Total	34	100,0

Nota: Observamos la percepción acerca del uso de su tiempo dentro de la organización. Encuesta al personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

Tabla 12. ¿Estaría dispuesto a cambiarse de empresa, así le paguen el mismo sueldo?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	6
DE ACUERDO	5	15
DESACUERDO	12	35
TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	44
Total	34	100,0

Nota: Podemos observar el porcentaje acerca de su permanencia dentro de la organización. Encuesta al personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

Tabla 13. ¿Considera usted que su jefe inmediato tiene las cualidades, conocimientos, habilidades para ejercer adecuadamente su función de jefe?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	24,2
DE ACUERDO	11	36,4
DESACUERDO	12	30,3
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	9,1
Total	34	100,0

Nota: Podemos observar el porcentaje obtenido en cuanto a la percepción de las competencias del jefe inmediato. Encuesta al personal de la empresa, por F. Guaminga, 2015.

- a) ¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

Los objetivos se han cumplido en su mayoría, y ha sido a través del cumplimiento de los mismos, que se han logrado impactos en lo propuesto con este proyecto.

Se consiguió identificar los estilos de liderazgo de la organización a través de la aplicación de una batería psicológica y se establecieron planes de acción que permitan alinear los mismos a los deseos organizacionales y eleven los niveles de satisfacción laboral, mantengan promulguen la motivación en el personal haciendo que Servicat se convierta en un lugar ameno para trabajar.

Es importante manifestar que se identificó el estilo de liderazgo institucional, cuyo cuadrante era de tendencia autocrática, sin embargo parte de los objetivos era lograr llegar a un liderazgo de tipo democrático, que se ha logrado en gran medida, sin embargo las gerencias en muchas ocasiones confunden la democracia con el paternalismo, por lo cual se considera que es necesario continuar trabajando en este aspecto, para no retroceder al estilo autocrático que fue desde donde se partió.

- b) ¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?

Uno de los elementos de riesgo por lo que a través de este proyecto, fue cuando se pusieron en marcha las salvaguardias en el país. Nuestra empresa y su giro de negocio están totalmente relacionadas con las importaciones, por tal motivo al inicio de este decreto del gobierno, se detuvo los por dos semanas la aplicación de los beneficios logrados. No

obstante se realizó un consenso de este tema y se retomó lo propuesto con este proyecto, y se planteó la posibilidad de suspender los mismos si en realidad nos veíamos seriamente afectados por las salvaguardias.

Favorablemente este no fue el panorama, pues a pesar de que las salvaguardias restructuraron el estilo económico del país, las plantillas arancelarias que usa nuestra empresa no ingresaron en el listado de aquellas que sí tienen salvaguardias.

c) ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

En una empresa de estilo tradicional en estado de transición, muchos de los cambios logrados el presente año han sido de notable innovación.

No solo los promulgados por este proyecto y por la gestión del Talento Humano, sino también planes innovadores que han desarrollado otras áreas.

Considero que el trabajo con los líderes y gerencias ha permitido que se desarrollen ideas como estas.

Por ejemplo el área de Contabilidad y Comercial, decidieron implementar un sistema tecnológico para el adecuado manejo de temas contables y de facturación en los locales. Por su parte el área de bodega solicitó el arriendo de una nueva bodega, para consolidar en una sola todos los repuestos.

Por nuestra parte como ya se mencionó anteriormente, lo más innovador y que ha sido de mucho agrado para los colaboradores, ha sido el plan de beneficios. Así también se logró la aprobación de quien cumpla dos años en la empresa tiene un día adicional de vacaciones.

Considero que para llevar a cabo las mencionadas innovaciones ha sido de suma importancia el trabajo desarrollado con las gerencias y jefaturas, el

poder participar las ideas y tomar decisiones escuchando las opiniones de todos quienes forman el equipo estratégico.

- d) ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó?

El impacto que han tenido en los grupos poblacionales, los elementos innovadores puestos en marcha han sido positivos, esto se lo ha podido comprobar tanto en los resultados obtenidos en la encuestas, como en el comportamiento de los colaboradores.

Manifiestan sentirse a gusto con las nuevas propuestas, y no solo los logros propuestos por Talento Humano han recibido impacto positivo sino también los gestionados por las otras áreas, por ejemplo favorables comentarios existen hacia la gestión de bodega, ahora el trabajo es eficiente y seguro.

- e) ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?

El impacto emocional tiene total relación con la salud laboral.

Al haberse tratado aspectos que impactan directamente en el sentir y bienestar de los colaboradores, puedo decir que ha existido importante impacto en cuanto a salud, pues se ha logrado cumplir propuestas que ha elevado los niveles de satisfacción en los colaboradores. Un personal motivado que siente agrado al dirigirse a su trabajo es un notable impacto en el bienestar de los colaboradores. Obviamente existen situaciones que no son de total agrado para todos pero que deben cumplirse, y que no por ellas hacen que su motivación y compromiso se vean afectadas.

Conclusiones

Luego de realizar este proyecto y haber sido participe del proceso de transición durante la ejecución del mismo, se concluye que la satisfacción del personal es una variable que puede verse fácilmente afectada por factores internos o externos.

La motivación del personal está ampliamente ligada a la satisfacción del personal, pues como se he podido constatar teórica y vivencialmente, quienes están logrando satisfacer sus necesidades se sienten motivados y por lo tanto satisfechos en su lugar de trabajo. Claro está que la motivación en un individuo se compone de factores propios de la persona y de factores que le brinde la organización.

Una organización muy difícilmente logrará mantener motivado y satisfecho todos los aspectos propios de un individuo pero sí se puede buscar métodos con los que se pueda cumplir los aspectos que tienen en común la mayoría de los miembros de una organización.

Como sucedió en este proyecto, se realizó un trabajo con las gerencias y jefaturas, para potencializar las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo y toda la organización. Un líder que escucha a su grupo logra avances eficaces.

Recomendaciones

Se recomienda a la organización mantener las nuevas ideas fomentadas con el proyecto, y adoptar ideas innovadoras y de vanguardia que producen cambios en la satisfacción del personal, pues pequeñas diferencias entre organizaciones generan impresionantes tendencias.

Como toda organización pueden existir situaciones, que obliguen a la misma a realizar controles en el gasto económico, es importante recordar que estos cambios generados han sido inversiones que han logrado cambios satisfactorios.

Sin embargo de ser necesario un ajuste económico, se recomienda realizar la respectiva sensibilización para hacer partícipes a los colaboradores de las decisiones a tomar así como las causas de dichas decisiones, para lograr la comprensión de los colaboradores.

Referencias

- Argibay, M. (2004). *Seguridad Y salud Laboral en la ofician*. España: Jonss Press.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo a más alto nivel*. Bogotá: Norma.
- Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona: Beusno.
- Cathcarth, J. (diciembre de 2014). *¡Devolvemos la vida a sus electrodomésticos desde 1979!* Obtenido de Nuestra Misión-Visión: <http://repuestoslineablanca.com/quienes-somos/>
- Couso, P. (2005). *La comunicacion y calidad del l servicioen la atención al cliente*. España: Ideas propias.
- Gonzales, M. (2006). *Habilidades Directivas*. España: Antakira Grafic.
- Heirneeman, P. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación*. Madrid: Paidos.
- Palomo, T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos*. España: Esic.
- Pardinas, F. (2010). *Metodología y técnicas de la investigación*. Buenos Aires: XXI.
- Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestion tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá : Conveni Andres Bello.
- Urcola, J. (2004). *Factores claves de direccion orientados a la obtención de resultados*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Walton, S. (22 de diciembre de 2011). *El fundador de Walmart revela las diez reglas para un negocio exitoso*. Obtenido de

<http://www.iprofesional.com/notas/127848-El-fundador-de-Walmart-revela-las-diez-reglas-para-un-negocio-exitoso>