

El Comportamiento Organizacional: Compilación de buenas prácticas

Doris Cevallos Zambrano
Isidro Alcívar Vera
(Coordinadores)

Administración



Colección
Dossier Académico



Ediciones
Uleam

Este libro ha sido evaluado bajo el sistema de pares académicos y mediante la modalidad de doble ciego.

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)
www.uleam.edu.ec

Autoridades:

Miguel Camino Solórzano, Rector
Iliana Fernández, Vicerrectora Académica
Doris Cevallos Zambrano, Vicerrectora Administrativa

El Comportamiento Organizacional: Compilación de buenas prácticas

© Doris Cevallos Zambrano

© Isidro Alcívar Vera

Consejo Editorial: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Director Editorial: Fidel Chiriboga Mendoza

Diseño de cubierta: José Márquez Rodríguez

Estilo, corrección y edición: Aldo Castañeda Vera (DEPU)

ISBN: 978-9942-775-71-9

Edición: Primera. Abril 2019. Publicación digital.

Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU)

Ediciones Uleam

(Ciudadela Universitaria ULEAM, Ex sede ASOET segundo piso)

2 623 026 Ext. 255

Correo electrónico: edicionesuleam@gmail.com

Repositorio digital: www.munayi.uleam.edu.ec

Registro y sistema de Gestión editorial: www.munayi.uleam.edu.ec/segup

Manta - Manabí – Ecuador

El Comportamiento Organizacional

Compilación de buenas prácticas

Índice

Presentación	5
Doris Cevallos Zambrano	

Introducción general	7
Isidro Alcívar Vera	

Sección I: La motivación no financiera

La motivación no financiera en la empresa “GEBANK”	11
Génesis Cañarte Intriago	
Génesis Bernal Burgos	
<i>Facultad de Ciencias Económicas</i>	

Análisis de las motivaciones no financieras en la Empresa MetalHierro de la ciudad de Manta	29
Cedeño Santos María Paulina	
Macías Osejos María Fernanda	
Mendoza García Guillermo Ronaldo	
<i>Facultad de Ciencias Económica</i>	

Sección II: La cultura organizacional

Cultura organizacional de la Corporación “Preferida”	43
Pamela Mendoza	
José Carlos Mendoza	
<i>Facultad de Ciencias Económicas</i>	

La autonomía de la voluntad en la contratación internacional	55
Isabel Alcívar Vera ¹	
Nataly Molina Llor ²	
<i>Facultad de Ciencias Económicas</i> ¹	
<i>Facultad de Hotelería y Turismo</i> ²	

Sección III: Estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo en Security Human S.A. para alcanzar el éxito institucional.....	70
---	-----------

Stefany Orrala

Ruddy Ruiz

Facultad de Ciencias Económicas

Estilo de liderazgo en la empresa “CIEM S.A.” para alcanzar el éxito organizacional.....	80
---	-----------

José Argandoña

Joselyn Valeriano

Geovanna García

Facultad de Ciencias Económicas

Sección IV: Comportamiento organizacional

Comportamiento organizacional de la Institución Financiera “Produbanco”.....	103
---	------------

Karen Saavedra Morales

Willy Vera Vera

Facultad de Ciencias Económicas

Sobre los coordinadores.....	118
-------------------------------------	------------

PRESENTACIÓN

El comportamiento organizacional (CO) permite identificar los diferentes tipos de relaciones que se establecen al interior de una empresa. En nuestro medio es un concepto relativamente nuevo que está ganando espacio, puesto que, la alta gerencia ha identificado que va más allá de la gestión común y funcional de la administración.

El CO, busca el desarrollo organizacional basado en las buenas prácticas instauradas por las empresas en beneficio de sus trabajadores, a la vez, que genera rentabilidad como resultado del mayor empeño que manifiesta el empleado por sus motivaciones.

En la formación integral del economista, como ente capaz de satisfacer las demandas sociales del país, consecuentemente de acuerdo a su perfil profesional debe gestionar el desarrollo empresarial y aplicar herramientas innovadoras que eleven la rentabilidad de la empresa. El CO, se vuelve entonces, un instrumento esencial dentro de la administración.

El presente libro, recopila el trabajo realizado por los educandos de noveno semestre de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, cuya intención es evidenciar descriptivamente las buenas prácticas identificadas por los estudiantes, futuros economistas, y demostrar su capacidad para seleccionar en la práctica lo que determinan las teorías del CO.

Esta compilación, responde a un proceso de selección de los mejores trabajos realizados por los estudiantes, durante el periodo académico 2018 (2), en torno a investigaciones realizadas en varias empresas locales. Por motivos de seguridad en manejo de la información, algunos trabajos mantienen sus nombres y otros han sido

modificados, en todo caso, lo más importante es evidenciar la buena práctica ejecutada.

Doris Cevallos Zambrano

Docente de la Cátedra

Comportamiento Organizacional

INTRODUCCIÓN GENERAL

En la actualidad, el comportamiento organizacional (CO), es un campo de estudio de interés para todas las empresas, puesto que permite conocer, por una parte, la forma como se gerencia las mismas y por otro lado, el comportamiento de los trabajadores ante los modelos de liderazgo de sus superiores, las motivaciones para realizar el trabajo de manera mejor y conjunta, entre otros aspectos, que aportan significativamente al correcto funcionamiento de una organización.

En palabras de profesionales de la rama, el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración¹.

Teniendo en consideración que el trabajo aquí presentado, nace desde las aulas de la Facultad de Ciencias Económicas de la ULEAM, es pertinente mencionar que el Programa Analítico de la materia Comportamiento Organizacional, reza que el CO, es una asignatura de formación humana y mediante sus contenidos propicia la eficacia de las empresas, potenciando a su capital intelectual. Se enmarca en las actividades que realiza cada uno de los actores productivos de la organización. El estudio del comportamiento que se da en las empresas a cada uno de sus miembros, es un reto; nunca antes pensado por los gerentes y administradores.

Dentro de las tareas más importantes de la organización, consiste en adaptar políticas que flexibilicen la estandarización de una buena orientación hacia el

¹ Robbins y Judge (2009). Comportamiento organizacional, 13a edición, Pearson Educación de México.

desarrollo y desenvolvimiento adaptativo de los sujetos, a fin de que posibiliten alcanzar los logros que se ha propuesto la organización como meta base.

El objetivo de la asignatura, radica en formar seres humanos ávidos de conocimiento, motivados por la actualización continua de sus saberes en las aristas económica, social, política, histórica, humana y profesional a escala nacional e internacional; capaces de apropiarse de técnicas y métodos cuantitativos y cualitativos complejos para el análisis, la investigación, la administración, el financiamiento y la gestión eficiente en el ámbito de la economía y las finanzas públicas y privadas, interesados en aportar soluciones justas a los problemas de la sociedad moderna.

Sin duda alguna, esta obra es fiel reflejo de tal objetivo, puesto que en ésta se plasman las técnicas y métodos cuantitativos y cualitativos, resultados de la metodología de la investigación aprendida en los años de estudio, al tiempo que se llevan a la práctica las enseñanzas de la administración y gestión de empresas, que sin duda alguna es lo que demandan las nuevas posturas empresariales.

Son al menos dos los objetivos de ésta obra, a saber; el interés de los estudiantes por la investigación, la lectura, y la generación de conocimiento que los ha motivado a la producción de este tipo de trabajos que integran el presente libro, y que además, denota la pertinencia de la asignatura y su valor en la práctica.

Por otro lado, como bien lo declara el título del libro “El Comportamiento Organizacional. Compilación de buenas prácticas”, la intención es evidenciar descriptivamente las buenas prácticas identificadas por los educandos, en las empresas que seleccionaron como objeto de estudio, es decir, que a través de la observación han podido llegar a describir varias de las características del CO, entre ellos; el liderazgo, la motivación no financiera, la cultura organizacional, entre otros

aspectos, que forman parte del quehacer de las organizaciones y que representan los elementos más importantes en la toma decisiones y en la administración.

Finalmente, el trabajo se estructura de siete artículos, mismos que fueron seleccionados como los mejores de la clase, y en los que se expone la realidad de las empresas en cuanto al CO y sus características más importantes, luego del análisis, los estudiantes exponen sus resultados, para posteriormente, emitir unas conclusiones, que es donde verdaderamente se observa la pertinencia de la asignatura y la generación de conocimiento a través del estudio realizado.

Isidro Alcívar Vera

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

SECCIÓN I:
LA MOTIVACIÓN NO FINANCIERA

La motivación no financiera en la empresa “GEBANK”

Génesis Cañarte Intriago
Génesis Bernal Burgos

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

RESUMEN

La empresa GEBANK, es una Institución privada que cuenta con 5.168 colaboradores en el territorio nacional, que por los años de trayectoria en el mercado, se sabe que brindan un servicio de calidad a sus clientes. En ese sentido, es importante reconocer los incentivos que ayudan a mantener la motivación intrínseca que los colaboradores experimentan en la referida institución.

La revisión de la literatura, está basada principalmente en la motivación no financiera. Se ha analizado la manera en que este tipo de motivación influye en los colaboradores y como estos incentivos crean fidelidad y lealtad hacia la empresa, y que como resultado de la buena práctica, despierta la atención de otros individuos que desean trabajar en GEBANK.

El estudio hace alusión a la pirámide de Maslow, puesto que refleja el principal enfoque sobre la motivación en el comportamiento de los colaboradores, en el que el ser humano no depende de un solo impulso motivacional para dirigir sus esfuerzos en un área, dado existen factores más fuertes que vienen de adentro de una persona y que crean esa fuerza para motivarlas a ser personas productivas.

El trabajo realizado, se caracteriza por ser una investigación descriptiva, puesto que, analiza y describe las opiniones de los colaboradores respecto a varios aspectos de la motivación no financiera. Para el desarrollo de la presente investigación, se ha seleccionado una muestra de diez (10) colaboradores de

GEBANK Matriz Central Manta, a la cuales se entrevistó con la utilización de un instrumento tipo cuestionario.

PALABRAS CLAVE

Motivación, auto realización, productividad, oportunidades de logro.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es analizar la influencia de los incentivos no financieros en la motivación del desempeño laboral en los empleados de la empresa bancaria “GEBANK” Matriz Central Manta. Los incentivos no remunerados atraen trabajadores con talento y los retiene permitiendo que otras personas elijan esta organización como el lugar idóneo para trabajar aportando a la productividad y rentabilidad de la institución.

El primer apartado, se enfoca en la contextualización de lo macro a lo micro, empezando con los aspectos generales histórico de GEBANK, entidad reconocida por sus valores institucionales, pilar importante en la fijación del rumbo a la motivación. Luego, el trabajo se centra en la revisión literaria de los incentivos no remunerados, y los tipos que existen.

Se hace alusión también, a las teorías de dos autores Abraham Maslow y Frederick Herzberg, el primero se refiere a la pirámide de Maslow, la cual refleja el principal enfoque sobre la satisfacción de las necesidades básicas y la motivación intrínseca, en el que el ser humano no depende de un solo impulso motivacional para dirigir sus esfuerzos en un área.

Mientras que el segundo autor, determina cuales de los niveles son factores de higiene o factores motivacionales intrínsecos. En definitiva, ambos autores aportan significativamente al conocimiento de la motivación. Entre los tipos de incentivos más significativos, se han evidenciado los siguientes: oportunidades educativas,

premios simbólicos (reconocimientos), recompensas sociales, tiempo libre, viajes de incentivos, entre otros.

El segundo apartado, se determinó la metodología utilizada en la investigación. El trabajo realizado, se caracteriza por ser una investigación descriptiva, sobre el particular, Achaerandio (2002) afirma que la investigación descriptiva, estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones estructuradas, variables independientes y dependiente). En este mismo apartado, se puede mencionar que se utilizó un instrumento de tipo cuestionario, para encuestar a 10 colaboradores de la empresa.

El tercer apartado, se refiere a los resultados, donde mediante la aplicación de encuestas se comprobó que los incentivos no monetarios cumplen un rol importante dentro del desempeño laboral de la empresa bancaria GEBANK.

DESARROLLO

GEBANK es un Banco privado ecuatoriano, en los últimos años distintos medios internacionales han seleccionado a GEBANK como el mejor Banco del Ecuador, colocándose en el primer puesto de liderazgo en el mercado de servicios bancarios, además cuenta con presencia en Colombia, España, Miami, Panamá y Perú.

GEBANK favorece la diversidad e impulsa la inclusión en el diseño de los servicios que ofrece a sus clientes. Es flexible a los cambios que demanda un entorno más global y competitivo con el propósito de generar valor para sus diferentes *stakeholders*.

En la actualidad, GEBANK cuenta con 5.168 colaboradores a nivel nacional, quienes aportan con su trabajo diario en beneficio de la sociedad. El 99,61% cuenta con contrato fijo de trabajo, el 65,42% son mujeres y el 35,58% hombres.

Promoviendo la igualdad de oportunidades ya que contratan personal a partir de su experiencia y perfil profesional.

Este escenario, se presta para plantear como objetivo del trabajo, analizar la influencia de los incentivos no financieros en la motivación del desempeño laboral en los empleados del “GEBANK” matriz central Manta.

Ahora bien, el presente trabajo tiene como objeto de estudio la Matriz de GEBANK en donde se trabajan alrededor de 50 colaboradores, a partir de ello, se indican los incentivos no financieros que repercuten positiva y negativamente en la motivación del desempeño del empleado. A lo largo del desarrollo del trabajo, se responden preguntas puntuales como: ¿Qué significa incentivos no remunerados? ¿Qué tipos de incentivos no remunerados existen? ¿Qué aspectos se debe tomar en cuenta al momento de motivar al empleado? ¿Qué incentivos no monetarios aplica GEBANK?

Incentivos no remunerados

Según Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002) incluye muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal, desde luego hay muchas fuentes de recompensas monetarias.

Los incentivos no remunerados atraen trabajadores con talento y los retiene permitiendo que otras personas elijan esta organización como el lugar idóneo para laborar. Estos también incrementan la productividad de todos los que conforman la empresa cumpliendo los objetivos colectivos de la organización, creando así una relación recíproca en donde el trabajador realiza su trabajo eficientemente para obtener reconocimientos y la empresa premia con beneficios por un buen rendimiento por parte del empleado.

Tipos de incentivos no remunerados

La revisión de la literatura, permite citar los incentivos más significativos o más usuales, a saber:

Las oportunidades educativas; son oportunidades fundamentales que se pueden ofrecer a los empleados para ampliar sus conocimientos para mejorar sus capacidades en el trabajo como las maestrías, los premios simbólicos o reconocimientos que se dan en algunas empresas para resaltar al mejor empleado del mes y en algunos casos se dan un gracias de forma espontánea ya sea en privado o en público.

Recompensas sociales; como dar un bono a los hijos de los empleados con alto desempeño académico.

Los viajes y tiempo libre: disminuyen el estrés mejorando la productividad y satisfacción de tener un día libre sin perjudicar su *status* laboral.

Teoría sobre la jerarquía de necesidades

Abraham Maslow, citado en Quintero (2011) creador de la pirámide de Maslow o teoría jerarquía de las necesidades, define que entre más se satisfacen las necesidades básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

En la “pirámide” encontramos 5 niveles, los cuatros primeros niveles son agrupados como “necesidades de déficit” y al nivel superior lo denomina “autorrealización”, “motivación de crecimiento”, o “necesidad de ser”, la diferencia se centra en que las necesidades de déficit pueden ser satisfechas pero las necesidades de ser, son una fuerza continua que viene dentro (intrínseco) del empleado en su motivación personal.

Las necesidades fisiológicas, son las necesidades de dormir, comer, etc., ejemplo; si alguien no come, no va a realizar correctamente sus tareas laborales. Las necesidades de seguridad, se refieren a la capacidad de prever el futuro, disminuir miedos y ansiedades, seguridad de empleo, ingresos o recursos, seguridad familiar, ejemplo; un trabajador que se sienta seguro de que no perderá su puesto de trabajo.

Las necesidades de amor y pertinencia, se refieren a que cada uno de nosotros queremos ser parte de algo, de amistad, pareja, relaciones afectivas, las de estima, permitirá al individuo que se convierta en un hombre de éxito o fracaso, ejemplo; tener confianza en si mismo, el logro de obtener resultados positivos en su trabajo, etc.

El último nivel es el de auto realización, la motivación más grande que puede tener una persona es cuando ésta logra ser todo lo que quiere ser. En la figura 1, se muestra la pirámide de Maslow:

Figura1 *Pirámide de Maslow*



Nota. Fuente: José Quintero, 2011.

Según Abraham Maslow citado por Corbin (2014), la gente auto-realizada tiene un profundo sentimiento de identificación, simpatía y afecto por los seres humanos en general. Sienten el parentesco y conexión, como si todas las personas fuesen miembros de su familia.

Factores de higiene o mantenimiento

Según Herzberg (s.f), dentro de la jerarquía de necesidades había factores de mantenimiento o de higiene y otros que eran realmente motivadores intrínsecos.

Los factores de mantenimiento o Higiene, es aquel mínimo necesario que se debe tener para que las cosas funcionen, son los tres primeros en la parte baja en la pirámide de Maslow. Las denomina así, por el simple hecho que estos cumplen el objetivo de satisfacer las necesidades básicas del empleado, esto no es motivación, realmente cuando se debe hablar de “motivación”, nos referimos a factores intrínsecos como auto realización y estimación, ya que se hace alusión a trabajo con retos, oportunidad de logro y crecimiento, reconocimientos que aportan al yo interior del individuo, lo cual permite que el empleado haga las cosas por sí mismo para crecer como profesional, para poder lograr sus metas, ser siempre incluido en proyectos importantes y ser reconocido por aportar significativamente en los resultados obtenidos.

Motivación no financiera dentro de “GEBANK”

GEBANK es una entidad reconocida por sus valores institucionales, tales como; integridad, responsabilidad, servicio, productividad, innovación y solidaridad, que son pilares fundamentales para fijar el rumbo de motivación al empleado, respaldados por un código de ética y políticas internas GEBANK (2018). Estas virtudes permiten tener una misión clara para ser el banco más reconocido del Ecuador, cosechando en las mentes de sus trabajadores ser siempre los mejores.

Se identificó dentro de esta institución los distintos incentivos financieros:

- Retos organizacionales, identificándose los más importantes: modelo de capacitación *cohase* (conocer, hacer y ser), autogestión educativa de sus colaboradores, programa para potenciar el liderazgo y evaluaciones de desempeño.
- En evaluación y reconocimiento, el 90% de los colaboradores tuvo evaluación de desempeños, ésta se la realiza cada año calificando ciertos parámetros, los resultados más destacados de cada área, es decir con puntajes más altos son premiados en un evento que se hace a finales del año, adicionalmente se les hace un reportaje dándose a conocer a nivel general del banco. Otra forma de motivar a los colaboradores es realizando *test* mensuales con datos que se actualizan, si se tiene un resultado excelente obtienen un día más de vacaciones.
- En cuanto a los reconocimientos, el banco se destaca en incluir a sus colaboradores en proyectos destacados para el crecimiento profesional por su labor para mejorar comportamientos y conductas positivas impulsando la estrategia corporativa, recientemente una colaboradora que logró colocar un récord en tarjetas de crédito en la zona Costa, fue integrada a un proyecto en Quito.
- El banco cuenta con una revista llamada “Quehacer” donde informan que realizan cursos sobre temas ambientales y otros, ahora último se realizó un concurso en el cual se debía hacer un video hablando de como reutilizar los papeles, otro de los concursos era enviar videos de enseñanza a sus hijos sobre temas ambientales y el ganador recibe beneficios extras.
- Es llamativo cuando una institución como ésta, se enfoca en el colaborador realizando pequeños detalles que hacen grandes diferencias, al darte una cálida bienvenida y entregar un pequeño recuerdo con una foto del primer día en la

institución, así mismo, el banco realiza capacitaciones a sus empleados para que conozcan en su totalidad donde trabajarán.

- Los colaboradores de GEBANK obtienen beneficios gratuitos como la alimentación, el uniforme, la movilización, y además, siempre actúa por el bienestar de sus colaboradores y sus familiares dando alternativas diferentes para el desarrollo y bienestar integral, ofreciéndoles a las madres y padres de familia que tienen hijos de hasta 5 años el beneficio de guardería con la que cuenta la empresa.
- La educación es un factor de motivación intrínseco por parte del banco ya que gestionan convenios con instituciones educativas de tercer y cuarto nivel especialistas en ramas de formación en niveles técnicos, posgrados y distintos temas de desarrollo con descuentos para el colaborador, desde siempre ha mantenido su imagen manteniendo su historial limpio demostrándolo con su gente.
- Dentro del programa *cohaser* se persigue que los colaboradores sean protagonistas de su desarrollo y alcancen sus objetivos organizacionales y profesionales, potenciando sus fortalezas, evidenciándose en cursos online, charlas magistrales y repositorio del conocimiento para la autoformación en temas de libre elección, por eso se busca que los empleados que luego de su salida, ya sea por jubilaciones o desvinculaciones, puedan tener el conocimiento para seguir trabajando o tener una actividad de su interés haciéndolos crecer aun así fuera de la institución.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, nos enfrentamos a organizaciones que se enfocan en la acción de mover al empleado con incentivos monetarios como bonos, incremento de salario, para lograr los objetivos de manera individual y organizacional, al contrario, debemos tener bien claro que los incentivos no monetarios son los que estimulan a

la orientación de las necesidades personales, sociales y profesionales del trabajador para satisfacerlos y generar auto realización promoviendo un buen ambiente laboral.

Por esta razón, nos enfrentamos a muchas empresas que todavía siguen tratando de satisfacer aquellos factores de mantenimiento que no motivan al trabajador, perdiendo interés en lo que realmente los apasiona o se sientan bien realizarlo, por este motivo, es que las empresas tienen un desconocimiento de este tema que se está abordando y no logran la motivación necesaria y precisa.

Mediante el presente estudio, se identificará si los colaboradores de GEBANK se sienten motivados o si todavía se sigue utilizando aquel método de reconocimiento salarial que a muchos les crea una motivación a corto plazo, y no motivación de que se mantenga en la línea de tiempo y que con los años reflejará la desmotivación y mal desempeño en los trabajadores, afectando el servicio al cliente, por aquella insatisfacción de recompensa por el trabajo realizado, haciendo que el trabajador tenga menos interés en la organización.

Por último, la desmotivación y el bajo desempeño puede estar relacionado con la falta de incentivos, siendo este el enfoque general ya que no se tiene la certeza que todos los incentivos utilizados por GEBANK, motiven o garanticen que sus empleados trabajen bien, por ello, se profundiza en el tema para identificar como estos incentivos no financieros influyen en la motivación para el desempeño laboral.

METODOLOGÍA

El presente trabajo, se caracteriza por ser una investigación descriptiva, sobre el particular, Achaerandio (2002) considera que la investigación descriptiva, estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones estructuradas, variables independientes y dependiente).

Se aplicó un instrumento de tipo cuestionario, en el que se realizaron encuestas a una muestra de 10 colaboradores de la empresa, de una población de 50 personas en la matriz principal de GEBANK en Manta, permitiendo esto, determinar la existencia de motivación no financiera para el desempeño laboral de los colaboradores.

RESULTADOS

El cuestionario, permitió conocer los aspectos que a continuación se detallan en cada una de las preguntas que estructuran el instrumento.

1) ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Figura2 Nivel de satisfacción con relación a los beneficios económicos percibidos



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede evidenciar que GEBANK cumple con las expectativas económicas de sus empleados, lo cual la gran mayoría se encuentra a gusto con los sueldos y salarios designados a su cargo, que les permite vivir de manera estable en efecto satisfaciendo sus necesidades.

2) ¿Se premia al empleado por su identificación con los valores del Banco?

Figura3 Nivel de satisfacción con relación a los premios recibidos



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

La respuesta se encuentra dividida, se evidencia en el resultado que deja la pregunta, y que claramente se observa que la mitad de los empleados creen que aún falta dar más valor al trabajo realizado día a día. Tal evidencia en las respuestas, puede hacer alusión a que su labores algo monótona y no está causando la satisfacción personal deseada.

3) ¿Se celebran a los cumpleaños del mes?

Figura4 Celebración de cumpleaños del mes



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

El 90% de los colaboradores respondieron que se celebran los cumpleaños, por ende, la Institución financiera demuestra que se preocupa por recordar esta fecha especial a su colaborador y hacerlos sentir importantes.

4) ¿Se felicita públicamente al personal por un buen desempeño?

Figura5 *Felicitación pública al personal*



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Por el resultado obtenido, se deduce que los colaboradores aún están a las expectativas del agradecimiento y el reconocimiento público al realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.

5) ¿Recibo algún incentivo no monetario por parte de la empresa cuando realizo un trabajo bien realizado?

Figura6 *Incentivo no monetario por el trabajo realizado*



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

La institución realiza motivación no financiera, a los colaboradores que cumplen con las metas organizacionales se les brinda capacitaciones, se las incluye en proyectos, becas para estudios, entre otros beneficios que mencionamos anteriormente.

6) ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico?

Figura7 Oportunidades de crecimiento económico



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Los empleados sienten que existe un crecimiento económico pero este muchas veces va de la mano con los ascensos de puesto más que por su buen desempeño.

7) ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento profesional?

Figura8 Oportunidades de crecimiento profesional



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Se evidencia que GEBANK, proporciona crecimiento a sus empleados siempre y cuando éstos vayan de la mano con su experiencia y actitud al trabajo.

8) ¿Al personal se le incentiva para motivarlo a trabajar de la mejor manera?

Figura9 Motivación para trabajar mejor



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

No financiera y económicamente, los empleados se encuentran motivados, ya que al sentirse parte de esta organización sienten la necesidad de realizar su trabajo de la mejor manera.

9) ¿Cree usted que su jefe tiene buenas relaciones laborales con todos los empleados?

Figura10 Relación entre jefe y subordinado



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Si existe un buen ambiente de trabajo, por ende es indispensable que el trabajador mantenga estrechas relaciones laborales con su línea de supervisión, ya que esto asegura que exista sinergia y buena comunicación al emprender una labor, los empleados de GEBANK crean estos lazos que ayudan a mantener su desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Se comprueba que los incentivos no monetarios cumplen un rol importante dentro del desempeño laboral en GEBANK, en donde el banco cumple el rol de canalizador para poder destacar los comportamientos y conductas de los colaboradores, buscando tener un personal 100% exitoso y productivo.

Se identificó que los colaboradores son proactivos al realizar su trabajo ya que tienen satisfechas todas sus necesidades básicas que encontramos en la parte inferior de la pirámide de Maslow, además que el banco se enfoca en poder impulsar esos factores motivacionales relacionados con el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Concluimos que GEBANK no es solo el Primer Banco del Ecuador, sino que también es el primero en lograr esa motivación a través de incentivos no remunerados lo cual ha logrado con éxito total retener a empleados con habilidades y destrezas de primera que reflejan los servicios eficientes en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ynfante T., R. (26 de Noviembre de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). Motivacion Laboral y compensaciones: Una investigacion de orientacion teorica. *Repositorio Chile*, 136.
- Sitio web: *biblio3*. (2013). Obtenido de biblio3: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/14.pdf>
- Sitio web: Psiquiatria. Obtenido de psiquiatria: <http://psiquiatria.facmed.unam.mx/docs/ism/unidad2.2.pdf>
- Corbin, J. (2014). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/reflexiones/frases-de-abraham-maslow>
- EKOS. (18 de julio de 2013). *EkosNegocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2263>
- Herzberg, F. (s.f.). Una vez mas: ¿Como motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*, 10.
- Ortega, T. O. (MAYO de 2013). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Oviedo, K. (02 de mayo de 2012). Obtenido de eoi: <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>
- GEBANK, (20 de mayo de 2018). Obtenido de: <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/Informe%20Anual%20y%20Memoria%20de%20Sostenibilidad%202016.pdf?ver=2018-05-20-154007-347>

GEBANK, (20 de Mayo de 2018). *Pichincha*. Obtenido de
<https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Desarrollo/Codigo%20de%20Etica%20de%20Banco%20Pichincha.pdf?ver=2018-05-20-181800-450>

Satey de León, E. (Junio de 2014). "INCENTIVOS LABORALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL. Obtenido de
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>

Sitio web:up-spain. (s.f.). Obtenido: <https://www.up-spain.com/blog/incentivos-no-monetarios-mas-alla-salario>

ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES NO FINANCIERAS EN LA EMPRESA METALHIERRO DE LA CIUDAD DE MANTA

Cedeño Santos María Paulina
Macías Osejos María Fernanda
Mendoza García Guillermo Ronaldo

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

RESUMEN

El mercado laboral actual es constantemente competitivo, lo cual obliga al área de recursos humanos, siendo la base principal de una empresa, a desarrollar planes de incentivos que colaboren con la motivación y la retención de sus colaboradores altamente calificados. Dentro de estos planes se encuentran los beneficios motivacionales financieros y no financieros.

En una organización donde prestar un buen servicio y agradar a los clientes es el principal objetivo, se debe estudiar primero cual es el comportamiento que tienen los colaboradores dentro y fuera de la organización, ya que este estudio refleja la complejidad que existe en la motivación para el comportamiento de los empleados como lo describen varios filósofos, donde el ser humano no depende de un solo impulso motivacional para dirigir sus esfuerzos en una tarea.

Es por esto, que el presente artículo se realiza en base al análisis y evaluación de la adopción de nuevos mecanismos motivacionales no financieros en las organizaciones actuales, con el objetivo de diagnosticar cómo la empresa MetalHierro desarrolla sus incentivos no financieros para una eficaz planificación del personal que dirigen, para posteriormente establecer un programa de incentivos no financieros que permitan el mejoramiento del capital humano y su desempeño dentro del ámbito laboral.

Para la misma, se utilizó el método de investigación descriptiva donde al recoger las evidencias y opiniones de algunos de los colaboradores de dicha empresa, se llegó a la conclusión de que hoy en día la motivación no financiera está cada vez más presente dentro del ambiente laboral, no obstante, en cierto grado, la motivación financiera sigue persistente por lo que se podría establecer que los incentivos no financieros requieren un poco más de planificación para ser líderes en los planes de incentivos para el mejoramiento del desempeño laboral.

PALABRAS CLAVE

Planes de incentivos, motivación, talento humano, mercado laboral, beneficios.

INTRODUCCIÓN

El área o departamento de recursos humanos, es fundamental dentro de una empresa ya que se encarga de la gestión, planificación y la administración del personal, que son el elemento clave para el buen funcionamiento de la Institución. Años atrás probablemente esta área no era considerada como el pilar fundamental de la organización, pero los tiempos han cambiado y se ha llegado a pensar incluso que este cambio, se dio a partir de la influencia que causó la revolución industrial a finales del siglo XIX. En la actualidad, está tomando vital importancia y comenzando a ser reconocido como el eje del desarrollo de una organización. Es por esta razón que se vuelve necesario analizar varios aspectos del funcionamiento de la misma y que elementos se han integrado a la administración de personal actualmente.

Un trabajador en relación de dependencia para permanecer en una determinada organización o aceptar propuestas sobre otra, siempre evaluará los antecedentes de la misma, enfocándose en incentivos económicos como son los salarios, y beneficios de ley, pero muy pocas veces se enfocan en percibir incentivos no económicos o en cómo se maneja al colaborador dentro del ámbito laboral. La utilización en sí de las personas como recursos para lograr objetivos tiene cinco áreas funcionales, como lo son; el proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación, seguridad social y buena relación laboral.

En Ecuador varias empresas han adaptado sus planes de incentivos enfocándolo no solo en remuneraciones o incentivos económicos, ya que son considerados por algunos como una amenaza a la estabilidad de la empresa, sino que también en el trato psicológico de sus colaboradores, para lo cual han implementado un contrato psicológico, que según Schein (1992) implica la existencia de un conjunto de

expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros o en dirigentes de la organización.

MetalHierro, es una de las empresas dentro de nuestro país y de la provincia de Manabí, que está adoptando esta técnica como iniciativa al mejoramiento de las relaciones laborales, por lo que se realizaron visitas *in situ* a sus instalaciones y se recopiló información acerca de esta nueva herramienta y cómo ha sido el proceso de adaptación a la misma, lo cual se presenta a medida que se desarrolla el presente trabajo de investigación.

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar como la empresa MetalHierro desarrolla sus incentivos no financieros para una eficaz planificación del personal que dirigen, para posteriormente establecer un programa de incentivos no financieros que permitan el mejoramiento del capital humano y su desempeño dentro del ámbito laboral.

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

La motivación se define como el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implica y deriva necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él y conjuntamente definen a las necesidades como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su comportamiento hacia el logro de incentivos u objetivos, que cree que puede satisfacerlas. (Chruden & Sherman, 1998; Feldman, 2001; Neves, 1999).

El principal motor de incentivos morales, personales y financieros es el departamento de Recursos Humanos, también conocido como Talento o Potencial Humano, es la referencia primordial de los activos humanos, trabajadores, empleados o personal que forman parte de una organización o empresa. Este departamento es el encargado de gestionar y direccionar al personal de la

institución para que realicen las labores encomendadas con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, una de las funciones que además posee el departamento de Talento Humano es saber identificar al personal idóneo de acorde a las necesidades de la empresa, lo cual hará que la administración de los recursos financieros y no financieros de la institución envuelva en su totalidad el conocimiento y capacidad del personal.

La motivación, también consiste la habilidad de poder transmitir pensamiento positivos internos, es decir, la capacidad de automotivación puede ser transmitida a segundas personas y esta a su vez continuar con el ciclo motivacional o círculo de motivación. Chiaventao (2001) describe al círculo motivacional de la siguiente forma:

Cuando surge una necesidad, ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento, cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo o desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. (pág. 70)

A lo largo del tiempo, el Departamento de Recursos Humanos, que es el encargado de la administración del personal ha tenido mayor importancia o se ha tornado de mayor relevancia para las empresas, ya que el mismo es parte fundamental a la hora de identificar posiciones claves para reforzar a la organización en cuanto al capital humano. Éste debe estar a la altura y tener la capacidad de identificar aquellos puestos de trabajos que necesitan una mejora o que deben ser ocupados por una persona de acorde a las capacidades requeridas, esto mantiene la atención de todos los involucrados y deja claro que el desarrollo e innovación del

departamento de Talento Humano no solo se limita a acaparar todas las peticiones de los otros departamentos sino que de forma primordial se anticipa a las necesidades de estos, para de esta manera siempre estar un paso adelante y cumplir a cabalidad con lo requerido por la empresa.

La incorporación de nuevos elementos dentro de la empresa, está supeditada a una nómina, de la cual se encarga solamente del departamento de Talento Humano, donde no solo tienen como concepto base asignar los rangos de sueldo, sino que también este departamento es el único que puede ampliarlos y modificarlos, siendo esto un tipo de motivación (financiera) para los trabajadores, pero el motivo de este artículo es demostrar que las causas que conlleva a una modificación en los salarios tiene que ver con el desempeño que las personas logran mediante su esfuerzo, el cual si está ligado al objetivo principal que es la motivación personal o no financiera.

Fleishman & Bass (1976) argumentan que la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas.

La motivación o los motivos de las personas para realizar determinadas actividades muchas veces provienen del ambiente laboral, el cual es un estímulo externo que puede darse internamente en los procesos mentales de los seres humanos. Los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé). La motivación se explica en función de los conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, *status* y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

El comportamiento del capital humano muchas veces es causado, motivado o simplemente orientado a cumplir los objetivos que demanda la organización, entonces podemos argumentar que todo comportamiento tiene una motivación o motivo vinculado hacia el mismo, orientado a un objetivo específico.

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos. (Sherman et al., 2001)

Se debe tener en claro que, los incentivos monetarios como ya ha sido mencionado con anterioridad son un efecto ante una causa, la cual es hacer determinadas labores mediante motivos personales o motivación externa, a saber, se señalan las siguientes características para mejorar el desempeño de los empleados mediante incentivos:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Incentivos no financieros

Dentro de la empresa MetalHierro es fundamental mantener a los empleados motivados para que de esta manera tenga un funcionamiento óptimo dentro del mercado de la construcción, para lo cual el departamento de Recursos Humanos busca mantener el interés constante del capital humano en todas las labores asignadas y el abarcamiento total en conocimientos relacionados con los productos

ofrecidos, además de un compromiso elevado. En esta empresa los incentivos existentes o que se están implementando hasta la actualidad son:

- Horarios flexibles de acorde a la carga horaria y tipo de trabajo.
- Incentivo al mejor empleado.
- Seguro privado personal.

Según Wherter (1995) este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que realizan los empleados. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.

Por otro lado, cabe destacar que la persona encargada del departamento de talento humano de MetalHierro, conoce ampliamente a la fuerza laboral de la empresa, por lo tanto se señala que existe un pleno equilibrio en cuanto a la motivación financiera y la no financiera, por otra parte, al estar al tanto de los conocimientos pertinentes argumenta lo siguiente; “Lo que pretende la empresa con los incentivos no monetarios, es satisfacer a un mayor número de trabajadores (familia MetalHierro), tanto en la ampliación de conocimientos de las condiciones laborales, así como incrementar las satisfacciones positivas en cada una de sus vidas personales”.

Estos programas son necesarios en esta empresa, ya que también evitan la rotación pronta del personal, lo que da como resultado una alta estabilidad laboral y esto hace que la fuerza laboral se mantenga a la vanguardia de todos los acontecimientos y crecimientos en innovación. Un ambiente laboral más agradable hará que los resultados sean mejores y un trabajo más eficiente que es lo que normalmente se busca en cualquier institución. Wherter (1995), señala que entre

otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

Para argumentar lo que sostiene Werther, se sintetiza de cierta manera lo que hemos venido analizando anteriormente, la empresa en mención, tiene también este tipo de motivación no financiera con los empleados más destacados; a quienes cumplen con todo lo requerido y son proactivos dentro de la empresa se les asigna labores que ayuden al crecimiento personal y al enriquecimiento de conocimientos, ya que de una u otra manera el asignarle labores que quizá no van un poco con su experticia, hará que el empleado se interese e investigue los nuevos lineamientos, para de esta manera contar con una fuerza laboral multifuncional dentro de la institución.

METODOLOGÍA

Para el análisis del comportamiento del talento humano dentro de la empresa MetalHierro, se decidió emplear un sistema de investigación descriptiva, partiendo de dos variables fundamentales dentro del estudio del tema presentado, donde la variable independiente está constituida por los beneficios al personal y la variable dependiente, es la motivación que tenga el personal.

El objetivo de este sistema, es diagnosticar a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la motivación no financiera que estos emplean dentro de su plan de trabajo, información que fue emitida por el encargado del departamento de Talento Humano, junto con la recepción de opiniones de varios colaboradores que forman parte de esta empresa, datos que posteriormente serán presentados en los anexos.

RESULTADOS

La conducta humana, si bien es cierto, es algo que se debe estudiar a profundidad para poder entender cada una de las situaciones que se presenten en determinado tiempo o circunstancia, dentro del trabajo desarrollamos dos variables; la primera la evaluación de los beneficios personales que la empresa brinda a cada colaborador y la segunda el grado de motivación en el que cada uno se encuentra.

Al final y una vez recopilados los datos y opiniones la investigación de la motivación no financiera en la empresa MetalHierro, llegamos a la conclusión que dentro de la empresa si se maneja un plan de incentivos que mantiene a todos sus colaboradores satisfechos y a gusto con el programa de trabajo y con su ambiente, pero así mismo, se debe fortalecer la cohesión del grupo y que cada uno interactúe midiendo su rendimiento para así crear dinamismo entre compañeros y que todos lleguen a tener la oportunidad de destacarse en su trabajo sin crear algún tipo de discordia por creer que hay cierto tipo de favoritismo al premiar a unos y no premiar a otros.

Algunos de los incentivos no financieros identificados, son los siguientes:

Horario flexible

El personal de METALHIERRO S.A. no tiene un horario fijo, siempre y cuando se cumplan las 8 horas laborables, se les da la flexibilidad de acomodar su horario según la necesidad y bajo previa coordinación.

Fiesta de Navidad para los hijos de los empleados.

Cada año en el mes de diciembre se realiza un agasajo Navideño para los niños de los colaboradores de la empresa MetalHierro, donde se les da un obsequio y disfrutan de un show.

Team Building

Basado en la construcción de equipos, se realiza una vez al año con la presencia de un 95% del total de los trabajadores.

Canastas navideñas

Anualmente en el mes de Diciembre se le da la canasta navideña a todo el personal.

Seguro médico privado CONFIAMED

La empresa preocupándose por la salud y bienestar de sus colaboradores, les brinda un seguro médico privado, donde se pueden ir atender con citas médicas o en alguna emergencia, dicho seguro es totalmente pagado por la empresa.

Por tanto se evidencia en el presente trabajo, que la relación entre empleados también es un factor fundamental dentro de la motivación, ya que un ambiente laboral próspero y con alto grado de positivismo entre todo el capital humano existente en la organización hará que la empresa cumpla sus metas y objetivos fijados.

CONCLUSIÓN

La motivación no financiera es de suma importancia dentro del ámbito empresarial, ya que un punto importante o el factor fundamental para el funcionamiento de la misma es el capital humano; es por esto que se hace referencia o toma relevancia el departamento de Talento Humano, el cual es el encargado de seleccionar al personal idóneo para cada plaza laboral, para el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la organización.

Como dice Sherman (2001) los incentivos enfocan esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización. Entonces al

describir todos los beneficios o incentivos no financieros de la empresa MetalHierro se puede evidenciar lo que dicen los autores sobre la motivación no financiera dentro de las empresas, donde todos y cada uno de ellos hace referencia al crecimiento personal y al desarrollo organizacional.

Cada empleado debe tener en cuenta que a mayor carga de responsabilidades va a tener una adquisición de conocimientos nuevos y que al realizar todo lo requerido por la organización va a obtener ciertos beneficios tanto monetarios como no monetarios ya descritos en el ensayo.

La empresa MetalHierro, se destaca por tener un ambiente laboral familiar, donde todos los departamentos están interconectados entre sí y donde existe la motivación entre empleados, y así mismo de jefe a empleado dando como resultado el crecimiento organizacional y el alto grado de posicionamiento en el mercado. Entonces como último aporte al presente trabajo se deja un pensamiento de Sherman (2001) sobre las ventajas que brinda un programa de incentivos dentro de las empresas el cual dice lo siguiente: Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolhandler, G., Snell, S., y Morris, S. (2017). Administración de Recursos Humanos. México DF, México: Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Chruden, H., y Sherman, A. (1998). Administración de Personal. Buenos Aires, Argentina: Compañía Editorial Continental.
- Feldman, D. (2001). Ayudar a enseñar. Pontevedra, España: Editorial AIQUE.
- Fleishman, E., y Bass, A. (1976). Estudios de Psicología Industrial del Personal. México: Editorial Continental.
- Franklin Fincowsky, E., y Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donelly, J. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Ed. MC Graw Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donelly, J. (2002). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Santiago de Chile, Chile: MC Graw-Hill Interamericana.
- Goldhaber, G. (1997). Comunicación Organizacional. México D.F., México: Ed. Diana.
- Hall, R. (1996). Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. México: Prentice Hall.
- Neves, F. (1999). Psicología para Gerentes. Madrid, España: Mcgraw Hill.
- Schein, E. (1998). Cultura empresarial y liderazgo. Barcelona, España: Editorial Plaza & Janes.
- Wherter, W. (1995), Administración de personal y recursos humanos. Madrid, España: McGraw-Hill.

SECCIÓN II:
LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional de la Corporación “Preferida”

Pamela Mendoza
José Carlos Mendoza

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

RESUMEN

El incesante desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica ha alcanzado nuevas e ingeniosas técnicas que evidencian, cada vez más, la importancia de tener un lugar en el cambiante mundo empresarial, para de esta forma analizar el papel determinante de la cultura organizacional, logrando mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas lo cual requiere de empeño y calidad.

Este trabajo, tiene como objetivo estudiar la cultura organizacional en la Corporación Preferida, analizando de manera puntual los aspectos positivos de llevar una correcta cultura organizacional en dicha empresa.

Corporación Preferida siendo una de las empresas más grandes y destacadas del país cuenta con una cultura organizacional amplia y muy bien establecida, está llena de valores, principios, reglas y un sinnúmero de actitudes que lleva al colaborador a ser mejor cada día por y a favor de la empresa, convirtiéndolos en el pilar fundamental del crecimiento de la misma.

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional (CO), servicio, supermercado, calidad.

INTRODUCCIÓN

Una cultura, es lo que identifica y diferencia a una sociedad de la otra, y que se manifiestan con diferencias en cuanto a creencias, costumbres, etc. Según Berigüete (2012) la cultura organizacional es un conjunto de valores, sentimientos, tradiciones, creencias y hábitos que estructuran una organización.

La empleabilidad de una cultura organizacional son factores que determinan la prosperidad, crecimiento y evolución de la empresa. Mantener un comportamiento organizacional (CO), nos permite diferenciar una empresa de la otra y por ende esto hace que se genere competitividad.

El presente artículo, se enfoca en analizar las bases de la cultura organizacional que emplea la Corporación Preferida. Esta es una de las tres empresas con mayor valor y rentabilidad en nuestro país, está estructurada en cuatro áreas: comercial, industrial, inmobiliaria y responsabilidad social. Se constituyó en el año 1957 en la ciudad de Quito, Ecuador. Se enfoca en la oferta de productos y servicios a los consumidores mediante tiendas de autoservicio, orientadas a diferentes segmentos de la población.

Esta empresa se caracteriza por hacer énfasis en que sus empleados manejen una amplia cultura organizacional y siempre está velando el bienestar de sus colaboradores, se pone un mayor control en promover la innovación y motivación para poder cumplir metas y objetivos que se propongan en las organizaciones.

METODOLOGÍA

La presente investigación, se enmarca dentro de las características de una investigación descriptiva. Sobre la investigación descriptiva, Hernández, Fernández y Batista (2014) mencionan que ésta busca especificar propiedades y características

importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Para Meyer (2006) considera que por lo general el método descriptivo se lo utiliza para analizar hechos o circunstancias actuales, estos datos no se los interpreta de manera subjetiva, este se caracteriza por permitir puntualizar y evaluar la investigación. Esta se realiza a partir de la recopilación de datos y por medio de este descubrir así cuales son los factores y variables que tienen congruencia entre sí. Este método ayuda a identificar y evaluar características particulares en la investigación.

Según Aguiar (2004), manifiesta que “los procesos descriptivos tienen una profunda vinculación con las circunstancias y los contextos en los que se desarrollan la toma de decisión, por lo que la investigación de estos modelos ha de hacerse tomando las variables contextuales de los decisores” (pág. 139)

En la elaboración del presente artículo, se utilizó el método de revisión documental o literaria, de manera que se pudiera cumplir con la redacción y presentación de resultados. Según Lorenzo (2003) el método de Investigación bibliográfica documental es una herramienta que está a disposición de la investigación, se establece como una parte fundamental del proceso en investigaciones científicas.

Esto permite enfocar e identificar realidad, en este apartado se trata de busca obtener los resultados esperados en la investigación que pueden servir de base para el desarrollo de la misma. La utilización de estas metodologías de estudio e investigación, son de gran ayuda para estudiar, analizar y evaluar la cultura organizacional que se está empleando en la Corporación Preferida.

DESARROLLO

Objetivo general

Analizar la cultura organizacional de la Corporación Preferida.

Contextualizando el tema

Corporación Preferida, es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio con sede en la ciudad de Quito, Ecuador. Se encuentra entre las tres empresas más grandes del país. Su concepto de negocio es principalmente las tiendas de autoservicio en las que se ofrecen alimentos, productos de primera necesidad y otros. Dentro de su portafolio también maneja empresas dirigidas a varios segmentos con alto volumen de ventas. Debido a la diversidad de servicios que ofrece, la Corporación está estructurada en cuatro áreas: Comercial, Industrial, Inmobiliaria y Responsabilidad Social.

Esta gran empresa tiene sus inicios en el año de 1952, cuando abre sus oficinas y bodega en el centro histórico de Quito, La Bodega Preferida, la cual vendía jabones, velas y artículos de importación. Después de cinco años trabajando en esta idea, el 26 de noviembre de 1957 se constituyó Supermercados Preferida C.A. En el mismo año, se apertura el primer supermercado de autoservicios del país, en la calle Robles y avenida Amazonas, en Quito, el cual se mantuvo abierto hasta 1980.

La corporación a lo largo de su historia ha tenido altibajos como lo fue en el 2001, cuando vivió un trágico y fuerte incendio en el que se quemaron los 45.000 m² de sus bodegas, generando un gran impacto para esta empresa, no obstante, se manejó de la manera más correcta, y gracias a sus principios e ideas la corporación tomó este acontecimiento como el punto de partida para surgir desde las cenizas.

Esta empresa cuenta con 5 formatos de supermercados. El 28 de marzo de 2008, Supermercados Preferida C.A. cambió su denominación comercial a Corporación Preferida C.A.

Entre lo que más destaca de la Corporación Preferida, es la cantidad de empleos que genera al país. Al final del 2017 contó con alrededor de 10.800 colaboradores.

La cultura organización de Corporación Preferida, es muy extensa y muy rica en lo que pregona, por algo se ha mantenido en el mejor ranking a lo largo de la historia.

Para asegurar el bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores, promueve políticas y prácticas de inclusión laboral e igualdad de oportunidades, programas de desarrollo profesional y posibilidad de crecimiento conjunto.

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

Para Ruiz & Naranjo (2012) la cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva.

La cultura organizacional, es uno de los factores primordiales en la planificación empresarial. Existen diferentes ilustraciones que sostienen algunos teóricos, entre ellas Charon (2007) podemos identificarlas como un conjunto de aspectos que hacen que se puedan diferenciar las organizaciones, se deben establecer esquemas de trabajos orientados mediante normas y valores, y que esta se pueda transmitir en el ambiente laboral. La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios.

Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización.

Es fundamental la existencia de la cultura organizacional, ya que hace que una persona perciba características únicas de la empresa y de su accionar, el CO establece la forma de cómo funcionará una empresa, que se podrá observar mediante sus objetivos y sistema estratégico.

Según Chiavenato (2009) la cultura organizacional es como un iceberg, ya que la parte visible de un *iceberg* es pequeña y la parte sumergida representa la mayor parte y, en el caso de la cultura organizacional la parte visible es pequeña y es sustentada por la parte invisible, es decir, por los fenómenos internos de la empresa.

Corporación Preferida C.A., se ha destacado por el liderazgo, emprendimiento, e integridad que muestra a cada uno de sus colaboradores y consumidores, basados en su filosofía de crecimiento en el servicio y trabajo para la comunidad, velando por el bienestar de sus colaboradores los cuales tienen sus beneficios sociales de ley, adicionando la estabilidad laboral, el desarrollo de capacitaciones, sus salarios puntuales, utilidades, seguros médicos privados, sus líneas de servicio abarcan supermercados e hipermercados, formándose como una empresa líder en el mercado nacional y abriendo sus reconocimientos internacionalmente.

A largo de los 60 años como empresa líder en el país, Corporación Preferida, ha venido experimentado mejoras incesantes de acuerdo a las necesidades que el medio exige. Desde sus inicios como una pequeña empresa que nacía en el mercado de Iñaquito siempre tuvieron presente los principios y valores que la iban a definir, y es que este ha sido el punto clave de partida para el éxito de la misma,

contar con una alta calidad de servicio principalmente para quienes conforman la empresa, porque son aquellos los que le dan ese reconocimiento y ese plus que tiene la corporación con la sociedad.

Cuando de cultura organizacional se habla, la Corporación Preferida tiene una extensa gama de conocimientos que ha aplicado de manera inteligente y estratégica para llegar a los colaboradores y quienes conforman el cuerpo directivo de ésta.

Si bien, las culturas organizacionales se estructuran con características que hacen que se diferencien unas de las otras para demostrar solidez, prestigio y valoración, entre las cuales las principales particularidades que fundamentalmente se emplean y se pone énfasis en la responsabilidad, innovación, motivación, control hacia el personal, sistemas de incentivos y hasta el grado de tolerancia para hacer frente a los problemas personales y organizaciones.

Como se ha explicado, la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, actitudes, en la Corporación Preferida, está dada por las siguientes directrices:

Misión

"Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores-asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable, brindando la mejor experiencia al público".

Visión

"Ser la mejor cadena comercial de América".

Los requerimientos básicos son:

Que tengan objetivos claros, que sean felices, que sepan interactuar con el mundo, estar abiertos a aprender e innovar, que trabajen para lograr la Misión de la empresa.

Sus valores y principios fundamentales son:

Ética y Honestidad, Compromiso y Lealtad, Responsabilidad, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Eficiencia y productividad, y, sobre todo, poseer aptitud, actitud de servicio y respeto como méritos primordiales.

Principios de equidad de género

Promover la igualdad de género a nivel general. Tratar a hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo, respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación. Velar por la salud y el bienestar de todos los colaboradores en general. Promover el desarrollo profesional de las mujeres. Llevar prácticas de desarrollo empresarial a favor del empoderamiento de las mujeres. Promover la participación de las mujeres emprendedoras, como proveedoras de productos y servicios. Evaluar y difundir los procesos realizados a favor de la igualdad de género.

Actitud Preferida (4S"s): Sonrisa, saludo, servicio y solución.

Nuestras metas (4M"s): Más ventas - Más margen - Menos gasto - Menos merma.

Agrega las 4C"s a tu día: Control, Caducidad, Cenefas, Compromiso.

Pilares corporativos: Eficiencia, Talento Humano, País y Responsabilidad, Experiencia al cliente – Innovación.

Al tener definida una buena misión y visión en la corporación, se está dando el punto de partida para todo lo que se desea formar en dicha empresa, como se

puede notar en lo antes citado, la corporación cuenta con una visión que sobre pasa los esquemas nacionales buscando alcanzar élites fuera de la región, y una misión que se encamina cada día al éxito respecto a los servicios que este ofrece.

Según Schein (1998) en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa.

Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Para Pedraza (2015) los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

Lo que más llama la atención de esta empresa es que uno de los requerimientos básicos es ser felices y que sepan interactuar con el mundo, esto nos da mucho de qué hablar para bien de esta, buscando el enriquecimiento emocional y académico del colaborador lo que conlleva a un excelente clima laboral, sus principios y valores son la cabeza de la empresa puesto que estos se siguen a cabalidad en cada uno de los aspectos que estos implican, buscando siempre fomentar las buenas costumbres dentro de cada pasillo de la empresa y que cada uno que conforma la corporación los aplique como parte de su vida fuera del área de trabajo.

Al ser una corporación que destaca tanto en el país por su méritos financieros, y la extensión laboral que este genera, es una empresa la cual exige la optimización de sus recursos dentro de la misma, aplicando una cultura muy didáctica entre las cuales encontramos las 4Ms es un método tangible que buscan reducir los costos y aumentar las ventas, tenemos también las 4Cs que son aquellas que nos ayudan

con el control de los productos y por otro lado tienen el método intangible que funciona de maravilla cuando de atención al cliente y trato entre colaboradores se trata estas son las 4Ss.

RESULTADOS

Entrevista a la señorita Claudia Hanze – Secretaria de Corporación Preferida ubicada en el *Mall* del Pacifico.

¿Desde su punto de vista, en qué se basa la Cultura Organizacional Corporación Preferida?

Los valores y principios son fundamentales porque nos ayudan a ser mejores colaboradores, nos inculcan buenas costumbres, como el servicio al cliente, requerimiento de servicios básicos, ser feliz, sostenibilidad y todo esto nos encamina a ser la mejor empresa de América. Gracias a la misión y visión nos permite enfocarnos en lo que realmente necesita, a lo que quiere llegar la organización y lo mejor de todo que puedes hacer carrera en la empresa.

CONCLUSIONES

Las unificaciones de las dimensiones sociales dentro de una organización se deben a la cultura, siendo esta la principal fuente de determinación y estabilidad. La cultura organizacional ha sido a lo largo del tiempo parte fundamental, pero casi nunca se le ha dado el reconocimiento o importancia que a esta se le debe. Pero en el siglo XXI la cultura organizacional sale a flote como una herramienta gerencial de control, siendo la solución a los problemas e inquietudes de las condiciones socioculturales que existen dentro de una empresa.

Corporación Preferida posee un plan de cultura organizacional muy bien estructurado, el cual se lo puede evidenciar en cada uno de los valores, principios que esta muestra, sus planes estructurados han hecho que la corporación destaque

no solo por su servicio al cliente y sus ventas, sino también por el cariño, fidelidad y entrega que sus colaboradores le retornan día a día. Actualmente en el Ecuador se está buscando el éxito de la cultura organizacional en las empresas, marcando de esta forma una diferenciación entre las buenas empresas y las medias, obteniéndose mejores rendimientos en las organizaciones por parte de quienes la conforman.

Consideramos plenamente que los pilares corporativos que ha tenido esta empresa son ejemplo para el desarrollo de la cultura organizacional ya que no solo se enfocan en el crecimiento endógeno de la empresa, sino más bien, buscan cumplir y acatar con toda la responsabilidad que deben darle al país.

Dentro de los parámetros de la cultura organizacional, Corporación Preferida cumple de manera ejemplar con todos los parámetros que el CO indica ya que sus percepciones ante lo que una empresa debe tener son las correctas y adecuadas, posee un sinnúmero de valores, tradiciones, actitudes y hábitos que interactúan de manera favorable dentro y entre los grupos que conforman esta organización gran reconocida del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos Empírica. *Revista de metodología de ciencias sociales*, 139.
- Charon, L. (2007). IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE CALIDAD. *Redalyc*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Corporación Preferida. (s.f.). Recuperado el 04 de 12 de 18, de <https://sites.google.com/site/corporacionfavorita1234/mision-y-vision>
- León, A. C. (27 de 02 de 2012). *eoí*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>
- Lorenzo. (2003). *sld*. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bmn/metodologia_de_la_investigacion.diseño_teorico_y_formulacion_proyecto_investigacion.pdf
- Meyer., D. B. (09 de 2006). *noemagico*. Obtenido de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Pedraza, A. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar. *Clío América*, 19.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas. *Diversitas*

LA AUTONOMÍA DE LA VOLUNTAD EN LA CONTRATACIÓN INTERNACIONAL

Isabel Alcívar Vera 1

Nataly Molina Loor 2

Facultad de Ciencias Económicas1
Facultad de Hotelería y Turismo2
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

RESUMEN

La Autonomía de la Voluntad, es el principio rector en la vida civil, por ende, forma parte esencial en el proceso de contratación internacional. Este principio les permite a los particulares poder celebrar el contrato que deseen, su contenido, efectos y duración; tomando en cuenta que, el mismo es también un fundamento ligado al Principio Espiritualista y al principio de la Buena Fe.

Sin embargo y a pesar de la libertad de contratación a la que se encuentra ligada la Autonomía de la Voluntad, es necesario conocer que este principio también tiene sus limitaciones, tanto por las reglas, leyes o normas internas de cada país, como por aquellas generales y entre las cuales destaca la Buena Costumbre.

Por ende, el propósito de la presente investigación es presentar de forma breve y sencilla, aquellos aspectos e implicaciones más relevantes concernientes al principio de la Autonomía de la Voluntad.

En ese escenario, el trabajo se enmarca en las características de una investigación descriptiva, que hace uso del método de revisión documental – bibliográfica, para recolectar información referente a la temática en estudio.

PALABRAS CLAVE

Autonomía, voluntad, restricciones, límites, principios, contratación, internacional.

INTRODUCCIÓN

La Autonomía de la Voluntad, juega un papel muy importante dentro del derecho comercial. Debido a la existencia de tantos y variados contratos, las leyes que los regulan, el surgimiento de posibles conflictos en el proceso de contratación, entre otras variables, que hacen que sea necesario acudir a este principio, que aunque tiene sus limitaciones, es un factor que permite regular de cierta forma los parámetros inmersos en un contrato nacional o internacional.

Se conoce a la Autonomía de la Voluntad, como uno de los pilares más antiguos del derecho privado; consagra el poder de los sujetos para satisfacer sus necesidades en los distintos ámbitos de su vida cotidiana mediante la elección, modificación y creación de las normas que estimen más convenientes para ello, siempre y cuando, también se limite a las demás normas externas generales.

Por ende, el propósito del presente texto es presentar de forma breve y sencilla, aquellos aspectos e implicaciones más relevantes concernientes a dicho principio. En ese escenario, el trabajo se enmarca en las características de una investigación descriptiva, que hace uso del método de revisión documental – bibliográfica, para recolectar información referente a la temática en estudio.

METODOLOGÍA

El trabajo realizado, se caracteriza por ser una investigación de alcance descriptivo y de tipo documental. Sobre el alcance descriptivo, Hernández, Fernadez, & Baptista, (2014) manifiesta que los estudios descriptivos, buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Por su parte, la investigación documental se caracteriza, según Arias (2012), por ser:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (pág. 27)

Justificación

Para el buen desenvolvimiento de un profesional en Comercio Exterior y Negocios Internacionales, es necesario que el mismo conozca a profundidad, no sólo la logística, el proceso de exportación e importación o los diferentes tratados en los que se ampara un país, si no también, aquellos principios que rigen algo tan importante como lo es la contratación internacional; pues es este el proceso que permite llegar a una resolución de comercialización.

Es por ese motivo que se ha desarrollado el presente trabajo, con el fin de conocer más a fondo aquel principio rector del derecho civil que nos permite, como sujetos naturales o jurídicos, suscribir las obligaciones, derechos, cláusulas y cualquier otro contenido dentro del contrato, bajo la Autonomía de la Voluntad de las partes.

OBJETIVOS

Objetivo General

- El propósito de la presente investigación es presentar de forma breve y sencilla, aquellos aspectos e implicaciones más relevantes concernientes al principio de la Autonomía de la Voluntad.

Objetivos Específicos

- Estudiar el origen y concepto de la Autonomía de la Voluntad.
- Observar las limitaciones de este principio.

- Analizar la participación e importancia de la Autonomía de la Voluntad en los contratos internacionales.

DESARROLLO

La autonomía de la voluntad es un principio básico del Derecho contractual. El valor de este principio se aprecia en el hecho de considerarse como una manifestación de la libertad del individuo, cuyo reconocimiento por la ley positiva se impone, el cual se traduce en la posibilidad que tienen las personas de regular libremente sus intereses, ejercitar los derechos subjetivos de los cuales son titulares y concertar negocios jurídicos. Sin embargo, Fraga (2012) considera que uno de los principios más importantes en el Derecho Civil y específicamente en el Derecho de Contratos, no es admitida de forma absoluta, por cuanto tiene restricciones previstas en la ley y otras que se desprenden de las circunstancias o de las situaciones de hecho. Dichas restricciones se manifiestan en forma de límites y limitaciones.

Concepto y Origen de la Autonomía de la Voluntad

Alessandri (2004), señala que:

El principio de la autonomía de la voluntad es la aplicación en materia contractual de las doctrinas liberales e individualistas de la Revolución Francesa, y que alcanzaron su mayor auge durante el siglo pasado. Si los derechos son meras facultades que la ley reconoce existir en el individuo y la libertad es la base de toda actividad humana, es lógico que ella pueda obrar como mejor le plazca, no siendo naturalmente contra el orden público o las buenas costumbres. También define a la autonomía de la voluntad como la libertad de que gozan los particulares para pactar los contratos que les plazcan, y de determinar su contenido, efectos y duración, y señala que esta voluntad es soberana, que el contrato nace del acuerdo de voluntades.

Tomando como base lo descrito anteriormente, se puede señalar que la autonomía de la voluntad es aquel principio rector dentro de la vida civil, tanto de manera general como particular, de las obligaciones contractuales y todo lo que ello conlleva. Está presente dentro de las diferentes responsabilidades: pre-contractual, contractual y/o aquiliana (extra contractual).

La autonomía de la voluntad puede ser considerada como el máximo indicador presente en un proceso de contratación, de cualquier naturaleza, nacional o internacional y esto se debe a que, es también un fundamento ligado al principio espiritualista, según Academic (2011), en el cual se establece que el consentimiento es el elemento contractual más importante, y aquel que a priori determina la perfección del contrato.

La voluntad de las partes, es la máxima que da origen al principal motor de la vida jurídica civil; los contratos, pues fundan su existencia en primer lugar en la autonomía de la voluntad independiente del contrato que sean. Y esto no es menor, toda vez que en virtud de este principio, se puede dar plena satisfacción a los intereses perseguidos por los entes participantes de la vida jurídica civil, pues qué mejor que los propios individuos involucrados para regular sus relaciones en pos de sus propios intereses.

El escenario ideal en la contratación y en la vida jurídica en general es aquel en que las mismas partes, conscientes de lo que persiguen al celebrar un contrato, cuentan con la facultad de dotar a éste de forma y contenido a la luz de sus propios intereses. Es así como la autonomía de la voluntad se fundamenta en los principios propios de la Ilustración: la libertad y la igualdad que, llevadas al plano jurídico, se traducen en la igualdad y libertad jurídica de las partes. A su vez, en la libertad

jurídica puede distinguirse la libertad para contratar de la libertad contractual, surgiendo de éstas la fuerza obligatoria del contrato.

La libertad para contratar o “de conclusión” es aquella que faculta para celebrar o no el contrato y en caso de contratar, decidir con quién contratar. La libertad contractual o “de configuración interna”, por su parte consiste en la libertad para fijar los términos o contenido del contrato.

Según Chile (2003) destaca de esta manera, que la libertad jurídica comprende las siguientes facultades: celebrar o no celebrar el contrato, elegir la persona del co-contratante, determinar el objeto en todos sus aspectos elegir la forma de instrumentación excepto los casos de los actos solemnes, modificar el contrato, transmitir la posición contractual, extinguir el contrato.

Así mismo, comprende la libertad contractual, que permite pactar cláusulas diferentes u opuestas a la ley, crear contratos tipo diferentes de los de la ley, crear contratos atípicos; en síntesis establecer contratos únicos entre las partes. Sobre esta idea Silvia (2016) descansa el tema en análisis en esta memoria de prueba, ya que precisamente la autonomía de la voluntad puede dotar de contenido al contrato y entre los aspectos de ese contenido: el derecho aplicable.

De hecho, según Lehmann (2004), independiente de cómo se le denomine, este principio está presente no sólo en la formación del contrato o del negocio jurídico sino, además, permite crear verdaderos estatutos regulatorios.

Límites a la Autonomía de la Voluntad

Tal como se ha señalado, la autonomía de la voluntad, al igual que la ley como fuente de normas jurídicas, no puede ser absoluta, ha de estar sujeta a diversas limitaciones; es así como en el ámbito de los contratos internacionales, como fuente del derecho aplicable a los mismos, no es de extrañar que esté sujeta a limitaciones.

Las limitaciones a la libertad de contratación y al principio de la autonomía de la voluntad no son una novedad del neoconstitucionalismo, pues, han estado presentes desde antes de que el escenario neoconstitucionalista del 2008, se estrene en el Ecuador. En efecto, la libertad de contratar que tienen los individuos y su autonomía de la voluntad al momento de configurar un acuerdo de voluntades fueron limitadas en el Código Civil desde sus inicios.

Este cuerpo legal estableció condiciones mínimas para que un acuerdo de voluntades pueda surtir efectos jurídicos, encaminando, así, a la autonomía de la voluntad hacia una limitación legal. Dentro de estas condiciones mínimas, conocidas como los elementos del contrato, tales como la capacidad, el consentimiento libre de vicios o las solemnidades, se estableció también la necesidad de que el acuerdo cuente con un objeto y causa lícita.

El Código Civil, fijó además, otro principio para que los acuerdos privados se puedan llevar a cabo, el de la buena fe. Adicionalmente a otras limitaciones que en el terreno civilista han sido incorporadas a los contratos, la autonomía de la voluntad, tal como la entiende el Código Civil, se encuentra delimitada por lo que establecen la ley, la moral y las buenas costumbres.

En este proceso de limitación de la libertad de contratación y de la autonomía de la voluntad se han enfrentado, inequívocamente, dos visiones sobre la libertad de los individuos: “la liberal-individualista” y la “social-humanista”. La primera es aquella que defiende el espíritu del Código Civil acerca de la libertad individual, y la segunda, en cambio, es aquella que, con mirada celosa a la extrema libertad de los contratantes, defiende la necesidad de un “dirigismo contractual”, que ha llegado, incluso, a alimentarse de una vertiente constitucional.

Consecuentemente, la constitucionalización del derecho privado, y de los contratos, se sustenta en esa visión “social-humanista” sobre los individuos y sus relaciones privadas. El argumento de quienes defienden la constitucionalización del derecho privado y la protección de los derechos fundamentales dentro de ese espacio privado, como Luigi Ferrajoli, tiene su base en un criterio de desigualdad económica que, para ellos, está presente en todas las relaciones contractuales.

Ante esto, plantean la vigilancia permanente de una autoridad pública, un ente externo, como un juez, sobre las relaciones de poder que allí, en el derecho privado, se dan. De este modo, establecen la existencia de poderes privados que necesitan ser controlados así como se controlan los poderes públicos en las relaciones asimétricas de potestad/sujeción que se dan en las relaciones entre los ciudadanos y el Estado.

Es a partir de esta concepción de “poderes” en las relaciones privadas que plantean la necesidad de someterlos a la ley, de la misma forma como se lo hace con los poderes públicos. Sin embargo, para ellos, las limitaciones legales del Código Civil, y que han estado allí durante siglos, no son suficientes, ni siquiera la confusa limitación de la “causa lícita”.

Estiman que las limitaciones tienen que venir desde la tutela de la gran variedad de derechos fundamentales que incorporan las constituciones surgidas a partir de la post-guerra. Para Cobo (2013) ve que en ellas ya no se establecen únicamente los derechos de los ciudadanos y la organización política del Estado, sino que se incorporan herramientas para que los derechos puedan ser interpretados y reconocidos por jueces que no están obligados a aplicar normas y reglas mediante un proceso de subsunción jurídica.

Las Buenas Costumbres también podrían considerarse limitantes de este principio, sin embargo, no constituyen una limitación clara a la autonomía de la voluntad en cuanto a contenido se trata, ya que son conceptos indeterminados, habiendo diversas posturas respecto de su contenido, sin embargo, a juicio del autor cabe sostener que estamos ante ordenamientos jurídicos impregnados de un fuerte sentido legalista, es decir, donde la letra de la ley es la única a interpretar, tomando como factores otras circunstancias.

En ese sentido, y tomando como referencia a Silvia (2016), podríamos concluir que las buenas costumbres que limitan a la autonomía de la voluntad, en particular la contractual, son las normas que las recogen legalmente, sin perjuicio de que el reconocimiento de las mismas es tan amplio y difuso, que ha de quedar a criterio del juez establecerlas.

Autonomía de la Voluntad y la Contratación Internacional

No sería sino a fines del siglo XIX con el prometedor surgimiento del comercio internacional en otros lugares gracias al avance de la tecnología, que surgen las teorías respecto a la autonomía de la voluntad como rectora del derecho aplicable a los contratos internacionales, pudiendo distinguir dos tipos: teorías subjetivas y teorías objetivo-localistas.

1. Teorías subjetivas según las teorías puramente subjetivas de la autonomía de la voluntad, a fines del siglo XIX, se señalaba que la voluntad constituye una ley por sí misma. Es por ello que en esa lógica liberal, podía sostenerse que la autonomía de la voluntad era plena y por tanto, la única fuente de fuerza obligatoria en los contratos. Así, una cláusula de elección de ley, por ejemplo, podía establecer el derecho aplicable que se le antojara a las partes sin más limitaciones, dando por satisfechos los intereses de las partes de la forma más cómoda posible. Es por ello

que cuando las partes en el contrato incluyen una cláusula de elección de ley, ésta se torna en una norma material que tiene fuerza obligatoria por sí misma, porque las partes han escogido darle tal fuerza, siendo esto parte integrante del contrato y no estando sujeta a ninguna autoridad superior más que a la misma voluntad de las partes.

2. Teorías objetivo-localizadoras: esta teoría parte su posición doctrinaria desde una crítica a la teoría subjetiva. Según las teorías objetivo-localizadoras: si consideramos a la autonomía de la voluntad por sí sola como una fuente de normas materiales de derecho aplicable a los contratos internacionales, produce varios problemas. Así, pueden las mismas resultar contrarias al orden público del ordenamiento jurídico aplicable a las partes y además convertirse en cláusulas sin un sustento que les de fuerza obligatoria por sobre la voluntad de las partes, lo que ocasionaría una ingobernabilidad del contrato, toda vez que al ser la cláusula de elección de ley una mera cláusula contractual, la misma quedaría sin posibilidad de ser aplicada por la nulidad del contrato en su totalidad. Por ello, ya en el siglo XX, la autonomía de la voluntad plena comenzó a verse con malos ojos, dados los regímenes totalitarios que se instauraban particularmente en Europa. Según Vidal (2005) en el ámbito contractual, al igual que en los contratos nacionales, en la contratación internacional la ley aplicable es la designada por el legislador y, en su defecto, por el juez mediante las normas de conflicto del foro.

Es decir, las cláusulas de elección de ley, donde se expresa la autonomía de la voluntad, se reducen a una mera incorporación de sus disposiciones al contenido del contrato, localizando al contrato en un determinado ordenamiento jurídico que el juez ha de aplicar, teniéndose las normas de aquel ordenamiento incorporadas al contrato en virtud de la cláusula.

En ese sentido, si la autonomía de la voluntad expresada en la cláusula de elección de ley no cumple con las limitaciones impuestas por la ley del foro, el juez que conoce del litigio la dejará sin efecto, teniendo que aplicar por lo tanto, el derecho que considere aplicable siguiendo diversos criterios, sea determinando el mismo en consideración al contexto del contrato (el del lugar de ejecución, celebración, el de la nacionalidad de alguna de las partes, entre otros) o ateniéndose a las normas generales de derecho internacional privado.

El principio de autonomía privada se manifiesta en el contrato, en la posibilidad hecha realidad en los ordenamientos jurídicos que lo reconocen de decidir, los sujetos, concertar o no un contrato, en virtud de lo cual las partes pueden crear libremente todas las relaciones jurídicas que entre ellas consideren pertinentes.

Además, Fraga (2012) considera que, nadie puede ser obligado a contratar contra su voluntad; no hay obligación de ofrecer y quien recibe una oferta puede a su arbitrio aceptarla o rechazarla, y si opta por este último camino, ello no le acarrea responsabilidad de ninguna especie, ya que es su opción la de contratar o abstenerse de hacerlo y de seleccionar con quien lo hace.

Otra de las consecuencias de este principio es la libertad de elegir el tipo contractual, que se manifiesta además en la posibilidad de discutir el contenido del contrato. La voluntad de las partes es la que determina el contenido del contrato, de manera que su interpretación se atiende fundamentalmente a su intención. Las partes son libres también para atribuir a los contratos celebrados los efectos que consideren pertinentes, ya que las reglas del legislador son, en general, meramente supletorias de su voluntad.

En virtud de este principio, Gallardo (2004) argumenta que, las partes pueden también elegir la forma en que se debe constituir el contrato, y tienen igualmente independencia para establecer el objeto del contrato y de suprimirlo o modificarlo.

En ese sentido, las manifestaciones más importantes, en el Sistema de Contratación Civil de la autonomía de la voluntad son la libertad de contratar y la libertad contractual. Libertad de contratar, denominada también como libertad de conclusión, consiste en la facultad que tiene toda persona de celebrar o no un contrato, y, en caso de hacerlo, determinar con quién contrata.

Es decir, la libertad de contratar otorga a las personas el derecho de decidir cuándo, cómo y con quién contratar. Por su parte, la libertad contractual o libertad de configuración interna, es la facultad de determinar libremente los términos y condiciones de un contrato y en cuanto se fundamenta en la libertad de la persona, ésta no es una facultad absoluta, sino limitada por el respeto de la libertad, intereses y expectativas de los demás.

Para (Rodríguez, 2002) considera que la libertad contractual se concreta esencialmente en la libertad de establecer la norma, o parte de ella, reguladora de la relación que se desea crear. Lo acordado por las partes conforma el contenido del contrato, con lo cual pueden determinar los derechos y obligaciones que dimanen de tal acuerdo.

CONCLUSIÓN

El notariado no puede permanecer ajeno a la realidad cada vez más inminente de la importancia del comercio internacional y su instrumento más eficaz: los contratos internacionales; en consecuencia, debe profundizar en temas del Derecho Internacional Privado.

De la Autonomía de la Voluntad como punto de conexión en el DIP, puede decirse que no solo tiene una aceptación generalizada, sino también, que está en su mayor reconocimiento y expansión.

Sin embargo, es necesario recordar que en muchos casos, este principio se ve afectado cuando la parte más poderosa de una contratación, intenta imponer aquella ley que más le convenga, desfavoreciendo así a la otra parte más débil; pero, es por ello que existen limitantes a la Autonomía de la Voluntad o regulaciones externas por parte del control legislativo y judicial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6th ed.). Caracas: Editorial EPISTEME, C.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Metodologia de la investigacion (6th ed.). México DF: Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Sitio web ACADEMIC. (12 de Diciembre de 2011). Obtenido de:
<http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/958554>
- Alessandri, A. (2004). "De los contratos". Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile
- Chile, U. (2003). Autonomía de la voluntad, contratación electrónica y protección del consumidor. Revista Chilena de Derecho Informático.
- Cobo, L. (Mayo de 2013). Repositorio USFQ. Obtenido de
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2278/1/106975.pdf>
- Fraga, K. (2012). El Principio de Autonomía de la Voluntad Contractual Civil. Sus límites y limitaciones. Revista Jurídica de Investigación e Innovación Educativa, REJIE, 20.
- Gallardo, P. (2004). El negocio jurídico contractual. La Habana: Félix Varela.
- Lehmann, R. B. (2004). La autonomía privada como principio sustentador de la teoría del contrato y su aplicación en Chile. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Rodríguez, N. (2002). Autonomía de la voluntad. En línea:
<http://www.derechocomercial.edu.uy>.
- Silva, C. E. (2016). Repositorio U Chile. Obtenido
de:<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/142731/De-la-autonom%C3%ADa-de-la-voluntad-como-fuente-del-derecho-aplicable-a-los-contratosinternacionales.pdf?sequence=1>
- Vidal, N. B. (2005). Aspectos actuales de la autonomía de la voluntad en la elección de la jurisdicción y de la ley aplicable a los contratos internacionales. Universidad del País Vasco.

SECCIÓN III:
ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo de liderazgo en Security Human S.A. para alcanzar el éxito institucional

Stefany Orrala
Ruddy Ruiz

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

RESUMEN

En la actualidad, el liderazgo es una de las principales herramientas de éxito a nivel empresarial. Es así, que las diferentes empresa a nivel mundial trabajan en la ejecución de este instrumento, que tiene como finalidad estimular a que todo un equipo de trabajo pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz, en un ambiente óptimo en el que todos tengan las mismas oportunidades de participación y cooperación, fomentando así, la igualdad laboral.

El presente artículo pretende describir el modelo de liderazgo que Security Human S.A. ejerce para mantenerse líder en el mercado.

En este sentido, para la investigación se realizó una visita a la empresa Security Human S.A., donde a través de un método de observación y entrevista que se le realizó al gerente de recursos humanos de dicha empresa, se conocieron las razones que los ha llevado a tener una cadena de éxitos durante sus 4 años vigentes en el mercado de servicios de seguridad física, colocándose como una de las empresas más destacadas del país. Incorporando diferentes conceptos que permitieron determinar desde nuestro punto de vista que tipo de liderazgo manejan.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, seguridad, empresa, organizaciones

INTRODUCCIÓN

El liderazgo representa un elemento esencial para lograr que los integrantes de una empresa u organización se mantengan motivados y comprometidos con su labor. El liderazgo presenta varios modelos o estilos como el Liderazgo transformacional, el burocrático, el democrático y el autocrático o autoritario. Todos estos presentan características y conceptos enfocados en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En la actualidad el liderazgo empresarial se basa en el entendimiento de la personalidad de las nuevas generaciones de trabajadores, quienes mantienen y manejan una personalidad basada en el nuevo concepto de liderazgo, donde el líder es todo el equipo de trabajo y no una sola persona, esto les permitan manifestar y desarrollar sus nuevas propuesta de forma más segura y precisa.

Security Human S.A., es una empresa de seguridad y vigilancia que cuenta con una vasta experiencia en seguridad física y electrónica, la matriz de la empresa está ubicada en la ciudad de Guayaquil, con 4 años aproximadamente en el mercado, con una amplia cobertura nacional en ciudades como, Quito, Cuenca, Loja, Manta, Salinas, Quevedo, Machala, Ibarra y Ambato, logrando rápidamente posicionarse entre las mejores y más representativas empresas de seguridad del Ecuador debido al tipo de liderazgo que ejerce.

El presente artículo pretende describir el modelo de liderazgo que Security Human S.A. ejerce para mantenerse líder en el mercado.

DESARROLLO

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona, para influir o incidir a que todos los miembros que integran un grupo u organización se sientan motivados y comprometidos con su labor, el objetivo principal de este líder es que todas las actividades se realicen de acuerdo a lo planificado pero generando un ambiente de trabajo agradable y confiable para que todo su equipo de trabajo pueda ejercer su labor de manera eficaz y eficiente.

Para Fincowsky & Krieger (2011), el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.

Según Chiavenato I. (2001), define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana.

El criterio de estos autores coincide en que el liderazgo se basa fundamentalmente en la influencia que un ser humano posee, esto permite que una persona se sienta motivada a la hora de cumplir los objetivos planteados.

Estilos de liderazgo

Existen varios estilos de liderazgo, con características y habilidades diferentes, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

a. Liderazgo participativo

Según Fincowsky & Krieger (2011) indican que en este caso, el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión.

Es tipo de liderazgo se basa en la comunicación y motivación, estimulando a los empleados a trabajar en un ambiente de trabajo donde todos participen.

b. Liderazgo burocrático

En este caso, el liderazgo está encaminado al cumplimiento de normas y reglas. El líder se encarga de que cada actividad sea realizada de acuerdo a las políticas establecidas por parte de la empresa, es utilizada en organizaciones donde la seguridad es primordial, allí radica la importancia de fomentar el cumplimiento de normas.

c. Liderazgo democrático

Para Chiavenato I. (2001), menciona que líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba.

Este tipo de liderazgo permite y fomenta la participación de todos los integrantes de una organización, se caracteriza por crear un ambiente de trabajo donde todos los trabajadores se sientan con ganas de participar y ser parte de cada una de las actividades que esta realiza.

d. Liderazgo autocrático o autoritario

Según Fincowsky & Krieger (2011), suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo.

Este tipo de liderazgo concentra toda la responsabilidad hacia una sola persona y no permite la participación del resto. El líder es el encargado de ordenar y tomar las decisiones por sí solo, sin permitir que los demás miembros de la empresa intervengan.

Liderazgo empresarial

En la actualidad, las organizaciones se están enfrentando con una nueva generación de trabajadores, son personas que quieren dejar una huella en el mundo y están listos para innovar, se plantean objetivos claros por ende están dispuestos a romper las reglas con tal de conseguirlo, se adaptan a los cambios fácilmente y buscan el crecimiento personal y profesional, se arriesgan a presentar propuestas que pueden cambiar el rumbo de la organización, es por esto que las empresa debe considerar adaptarse a los nuevos concepto de liderazgo donde el objetivo principal del líder sea conocer las diferentes personalidades que tiene cada trabajador y utilizarla en favor que permita mejorar el desempeño de su labor, con el único fin de lograr el éxito organizacional.

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

Security Human S.A. es una empresa de seguridad y vigilancia que cuenta con una vasta experiencia en seguridad física y electrónica. Entre las cuales tienen y ofrecen servicios en protección residencial y comercial, escoltas armados, servicios de consultoría y exámenes poligráficos, es una empresa que hace parte del grupo empresarial TELCONET: (*Netlife, Cloudcenter, Security Data*), que dispone de tecnología de punta representada en sus productos, complementándolos con el mejor servicio profesional y precios competitivos.

Objetivo General

El presente artículo, pretende describir el modelo de liderazgo que Security Human S.A. ejerce para mantenerse líder en el mercado.

Contextualización del tema

Reseña

Security Human S.A., es una empresa de seguridad privada creada por antiguos miembros de la unidad élite de francotiradores de la Legión Extranjera Francesa, su nombre fue acogido por el enfrentamiento que se dio el 16 de Noviembre de 1532, donde 168 soldados españoles derrotaron a más de 8,000 Incas.

Por cada español bajo el comando de Francisco Pizarro, el Inca Atahualpa comandaba casi 48. Lo que es aún más asombroso, la derrota fue decisiva. Las tropas de Pizarro sufrieron un herido leve; las tropas de Atahualpa sufrieron más de 2,000 muertes y 5,000 prisioneros. ¿Cómo tales resultados tácticos son posibles? Tan solo dada su magnitud, las fuerzas de Atahualpa pudieron haber aplastado las fuerzas de Pizarro. Sin embargo Atahualpa fue capturado y sus tropas aniquiladas.

Security Human S.A.

Es una empresa ecuatoriana que cuenta con su matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil ,con 4 años aproximadamente en el mercado de la Seguridad Física, Electrónica y Video vigilancia, con una amplia cobertura nacional en ciudades como; Quito, Cuenca, Loja, Manta, Salina, Quevedo, Machala ,Ibarra y Ambato logrando rápidamente posicionarse entre las mejores y más representativas empresas de seguridad del Ecuador, con la mayor tasa de crecimiento en el 2015, también cuenta con una cobertura internacional en Panamá y en proceso de expandirse en países latinoamericanos como Colombia.

Security Human S.A. es parte del grupo empresarial de TELCONET. Gracias al aporte tecnológico del *Holding Telconet*, le dedica un uso especializado a la tecnología, ya que en el ámbito de Seguridad Física equipa a su Personal de Guardianía con un Sistema de Gestión de Incidentes SGI.

Valores organizacionales

Los siguientes, son los valores que hacen que los empleados de Security Human S.A. se destaquen dentro de la organización:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Eficiencia
- Compromiso

El liderazgo en la Empresa Security Human S.A.

Para alcanzar el éxito organizacional, Security Human S.A. maneja el tipo de liderazgo burocrático y democrático.

Security Human S.A., es una empresa de seguridad cuyo éxito se mide por el nivel de satisfacción de sus clientes, al ser una empresa que brinda servicio de protección tiene que mantener un estilo de liderazgo cuyo principal objetivo sea brindar y garantizar la seguridad a toda la ciudadanía que requiera de sus servicios.

En la breve reseña se menciona de donde viene el nombre de la empresa y narra que 168 soldados españoles derrotaron a más de 8,000 Incas, pero ¿cómo pudo ser esto posible? o ¿cómo pudo vencer Pizarro con una desventaja tan marcada?

Pues Pizarro manejaba muy bien los siguientes 3 pilares fundamentales:

Organización.- Pizarro conocía muy bien su objetivo y diseñó un plan estratégico para capturar al rey.

En base a esto los agentes de esta empresa conocen sus funciones de forma correcta, de haber alguna novedad, se notifica al departamento de monitoreo, que encontrara una ágil solución a la novedad.

Capacitación.- Pizarro había conquistado tierras debido a que analizó y aprendió sobre el comportamiento de los indígenas.

En Security Human S.A. mensualmente se capacitan a los agentes para actualizar y reafirmar conocimientos.

Tecnología.- Pizarro poseía armas, cañones, escudos y armaduras que los indígenas nunca antes habían visto ni sabían cómo pelear contra ellos. La empresa cuenta con un sistema SGI (Sistema de Gestión de Incidentes), drones, domótica, están siempre a la vanguardia.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se enmarca en las características de un estudio descriptivo, porque se evalúan los aspectos principales en cuanto a liderazgo de la empresa Security Human S.A. a través de la introducción, desarrollo y resultado.

Para Hernández et al., (2014), manifiestan que los estudios descriptivos, buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Para la recolección de información, se realizó una visita *in situ* a la empresa objeto de estudio, donde también a través de métodos de observación, se pudo identificar el tipo de liderazgo y la sinergia que guarda con la documentación y revisada.

RESULTADOS

El estilo de liderazgo que ejerce Security Human S.A. ha llevado una cadena de éxitos durante sus 4 años vigente en el mercado de servicios de seguridad física, colocándose en una de las empresas más destacadas del país, y logrando expandirse nacional e internacionalmente, esto gracias a las diferentes técnicas que utilizan en la empresa para lograr así su éxito organizacional.

De acuerdo con el análisis realizado a dicha empresa, se ha constatado que su liderazgo se basa en el cumplimiento de las normas, reglas y políticas que ésta tiene, un claro ejemplo es que uno de los principales requisitos a la hora de escoger su personal, radica en que el aspirante se tiene que realizar la prueba del polígrafo, desde allí se fomenta el cumplimiento de sus políticas, por lo que determinamos que su liderazgo se basa en el concepto democrático.

Pero también se pudo constatar que, en esta organización existe una buena comunicación y motivación, que ha permitido que su equipo de trabajo este comprometido y que al mismo tiempo cuenten con la capacidad de resolver diferentes situaciones que se han presentado dentro de la organización y que les ha permitido cumplir con la visión y misión que esta tiene.

Un ejemplo de motivación, es que esta empresa realiza programas de integración, reconocen al mejor empleado del mes, entregan tarjetas de felicitaciones a sus cumpleaños, debido a estas características podemos decir que también poseen un liderazgo democrático.

CONCLUSIONES

La aplicación de un buen liderazgo genera que toda organización pueda alcanzar sus metas y objetivos, obteniendo grandes resultados en la satisfacción de sus clientes y empleados al momento de brindar un servicio.

El tipo de liderazgo que ejerce la empresa, ha permitido alcanzar los objetivos planteados e impulsado a la organización a mejoras constantes, a la vez que se alcanza un mejor posicionamiento en los mercados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6th ed.). Caracas: Editorial EPISTEME, C.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Metodologia de la investigacion (6th ed.). México DF: Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Angela, P., & Monsalve, M. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. Revista Ciencias Estratégicas.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. Bogotá: Mc Graw-Hil.
- Fincowsky , F., & Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional Enfoque para América Latina. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Bracho, G. y García, J. (1 de enero de 2013). Dialnet. Obtenido de Dialnet: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetAlgunasConsideracionesTeoricasSobreElLiderazgoTran-4451074.pdf>

ESTILO DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA “CIEM S.A.” PARA ALCANZAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

José Argandoña
Joselyn Valeriano
Geovanna García

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

RESUMEN

Como punto de partida, es necesario mencionar que el presente documento tiene como objetivo principal, realizar un análisis de liderazgo y cómo este influye en el comportamiento organizacional dentro de la empresa CIEM S.A., además, se realiza un breve recuento de la evolución del liderazgo, a partir de diferentes teorías y posturas epistemológicas.

Por otro lado, la investigación ha permitido conocer que la empresa está a la vanguardia respecto a la innovación en sistemas y liderazgo, dado que para cada cliente tiene un líder designado, el cual es el encargado de llevar a cabo todos los procesos.

La empresa se caracteriza por brindar oportunidades a jóvenes profesionales, demostrando la confianza que se tiene en ellos y en la calidad de su trabajo, básicamente en esto se basa su éxito organizacional, y claro está, en los resultados obtenidos por la calidad de los servicios que ellos ofrecen como empresa, a través de contrataciones con el sector público.

Finalmente se pretende demostrar que en una organización es necesario la implementación de incentivos y reglas que ayudan a mejorar el rendimiento, productividad, eficiencia y eficacia de los colaboradores, todo esto, dentro del marco del liderazgo.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, éxito, organización, empresa, desarrollo

INTRODUCCIÓN

Según Maxwell (1998) indica que el líder genuino, se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior. Por lo que se puede entender, que toda organización necesita tener un líder que demuestre que la misma está en la capacidad de competir en el mercado, de mejorar y obtener rentabilidad, además de permitir a sus colaboradores alcanzar el éxito personal y profesional.

Sin embargo, para lograr lo antes mencionado toda organización pasa por un sin número de procesos y experiencias que permiten tomar mejores decisiones, tales como una mejor distribución de recursos humanos, financieros y económicos. Por otra parte, estas decisiones las debe tomar el líder de la organización que en la mayoría de los casos le corresponde al Gerente General o también a los jefes departamentales, con el fin de mejorar la productividad.

En la actualidad, los líderes toman las decisiones en base al sector en el que se encuentren, a factores externos e internos, a sus colaboradores y a su capacidad adquisitiva, puesto que si no se toman en cuenta estos factores los resultados no serían los esperados, es por ello, que toda organización necesita un líder, ya sea este autocrático, democrático, carismático, entre otros. Lo que sin lugar a dudas necesita una empresa; es un líder. Es evidente que existen unos que destacan más que otros debido a sus valores organizacionales, objetivos y metas propuestas, pero esta no deja de ser una necesidad y obligación en una empresa.

Finalmente, se debe aclarar que a lo largo del presente artículo se pretende demostrar que los líderes deben poseer la capacidad de controlar las “demandas situacionales” y para ello se realiza un análisis de la empresa CIEM S.A. para demostrar que cada sector productivo necesita un líder que pueda solventar las necesidades, no solo de sus empleados, sino de los clientes.

De la misma manera, se intentará caracterizar que tipo de empleados posee la empresa antes mencionada y como estos se encuentran incentivados por parte del Gerente General para cumplir con sus obligaciones.

DESARROLLO

Conceptualización de liderazgo

En términos conceptuales:

Según Liderazgo (2016), el liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa leader que significa 'líder' y se compone con el sufijo "azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder.

Se puede indicar que, el liderazgo son las habilidades que un sujeto posee para intervenir en el desenvolvimiento de los integrantes de un grupo de trabajo, permitiendo el logro de los objetivos en común con eficiencia y eficacia.

Además, determinamos al liderazgo como guía, motivación, dirección a un grupo de personas en la búsqueda de resultados específicos. Según (Maxwell, 1994), establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

Dentro de la pregunta si el líder nace o se hace, llevaremos el análisis dentro de la empresa que es objeto de estudio. Existen varios tipos de liderazgo, de los cuales la empresa CIEM S.A, reconoce los siguientes:

a) Autocrático

El liderazgo autocrático, también conocido como liderazgo autoritario, es un estilo de liderazgo que se caracteriza por el control individual del líder sobre todas las decisiones y la poca aportación de los miembros del grupo, Marín (2018). Este se refiere al control como palabra clave, el líder tiene el control dominante en cada una de las disposiciones. Los integrantes del equipo siguen las normas y pautas determinadas en cada etapa del proceso al realizar.

b) Operativo

El enfoque en este tipo de liderazgo se desvía hacia la acción versus el recurso humano, es decir, su dirección son los resultados. El personal que posea a cargo no concierne en exceso; interesan su trabajo y su rendimiento. En la empresa CIEM S.A. determinamos cuales son los tipos de liderazgo que se manejan dentro de las actividades administrativas diarias, desde nuestro punto de vista, no permite el desarrollo completo de las habilidades de los integrantes del equipo de trabajo, debido a que la motivación e innovación se consideran partes clave para la mejora continua en la productividad.

Se podría implementar los siguientes tipos de liderazgo, de acuerdo a la cantidad de recurso humano que se logró observar dentro de CIEM S.A.

a) Carismático

Nos referimos a un líder que genere entusiasmo, una inyección de energía y motivación que permita al equipo de trabajo ser proactivo, el objetivo de esto es generar un ambiente laboral saludable.

b) Democrático

El objetivo es generar la interacción y la participación de las personas que conforman los grupos de trabajo. La participación de cada integrante tiene relevancia en la toma de decisiones. La información proporcionada por el Gerente General de CIEM S.A. el Ing. José Mieles Álava, indica que los tipos de liderazgo antes mencionados se ponen en práctica dependiendo de las situaciones en la que se encuentra la organización, puesto que no se puede ser indiferente a las situaciones que vive cada empleado, pero tampoco se les puede brindar toda aquello que solicitan y para esto se debe tener un equilibrio.

Teorías de liderazgo

El liderazgo a lo largo de la historia ha sido un tema que ha generado mucha controversia, puesto que las investigaciones que se han realizado establecieron resultados muy distintitos debido a la variedad de colaboradores y estilos de liderazgo. Su evolución ha sido muy notable, pero es necesario mencionar que desde la aparición del hombre, la Ciencia Administrativa ha identificado maneras que permiten el estudio del liderazgo, el primer enfoque según Stoner y Wankel (1990) se basó en “los rasgos”, este enfoque forma parte del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen, es decir que la capacidad para poder liderar viene desde el nacimiento, además estos rasgos deben ser físicos, sociológicos o psicológicos.

Por otra parte, después de la segunda Guerra Mundial apareció la “teoría del comportamiento”, esta teoría resultó ser más eficaz que la teoría antes mencionada, debido al incremento de técnicas estadísticas y la cantidad de información a la cual se podía acceder, y mediante esta se determinaron dos tendencias que tenía un

líder: La tendencia a la tarea que estaba relacionada con la iniciativa y la tendencia a la relación que se enfoca más a la organización y socialización.

El modelo 3D de Reddin, también fue un método que fue de ayuda para el estudio del liderazgo el cual se basaba en el estudio de las “demandas situacionales” es decir realizar una matriz que identificaba cuatro estilos principales de liderazgo que serían efectivos y en otra matriz se colocaba lo opuesto, lo que al final del día generaba resultados tales como: la contribución de gerente a las organizaciones y la identificación de aspectos negativos.

Sin embargo, Paul Hersey y Ken Blanchard siendo profesores de la Universidad de Michigan, trabajaron el algo que denominaron “curva de madurez”, que se basaba en analizar las demandas de las situaciones e identificaron el grado en el que los subordinados estaban dispuestos a colaborar, realizar las actividades que les encomendaron y finalmente demostrar los resultados que se esperaba de ellos, pero por otra parte identificaron que en muchas ocasiones los colaboradores eran capaces de realizar el trabajo pero no tenían la voluntad y por lo contrario existían empleados que no tenían la capacidad de realizar una actividad pero su voluntad de hacerlo era muy importante, y es ahí, que la intervención del líder es esencial y pone en práctica aquello que llamamos “incentivo”.

Es evidente que la historia sobre la evolución del liderazgo ha sido notable no solo por los acontecimientos que se han suscitado si no por las contribuciones que ha tenido y mediante aquello se puede deducir que el liderazgo se da en función de la necesidad de la organización y los colaboradores.

Antecedentes de CIEM S.A.

La empresa “Construcciones Ingeniería Eléctrica Mieles S.A.” CIEM S.A., fue constituida el 12 de febrero de 2018, sin embargo, antes de ser una Sociedad

Anónima estaba liderada por una persona que no tenía conocimientos de cómo debería estar conformada una empresa, los empleados que laboraban bajo el mando de esta autoridad, no tenían acceso a beneficios sociales (no estaban asegurados) ni conocían sobre éstos, fue esta falta de conocimientos legales por parte del líder que hizo que a medida que transcurría el tiempo ya no se reflejaran utilidades, puesto que los empleados no rendían eficientemente.

Ante tal situación, se decide conformar una organización brindando todos los beneficios que por ley corresponden a los empleados y además contratar personal con conocimientos aptos y de acuerdo a la actividad que se realizaba. Se optó por cambiar al líder y capacitar a los empleados, realizar exámenes médicos, exámenes psicológicos a todo el personal para determinar qué tipo de colaboradores poseía la organización.

Estos resultados en general arrojaron aspectos positivos, puesto que los empleados se sentían importantes para la organización, generando así, mayor productividad y eficiencia en los empleados. Actualmente la organización está conformada por 23 personas, dividida en 3 áreas, el área Gerencial (Gerente General, Asistente de Gerencia) área Técnica (arquitectos e ingenieros) y área Operativa (operadores).

METODOLOGÍA

Se utilizó un tipo de investigación teórica, a partir de ello se logró ilustrar los conceptos de liderazgo que existen, lo cual permitió identificar aquellos que son implementados en CIEM S.A., se puede decir, que es una investigación documental, con un alcance descriptivo, porque se detallan aspectos del liderazgo de la empresa, ya que este tipo de investigación no se basa en teorías complejas.

En el trayecto de la investigación, aparece la recolección de características o patrones que permiten crear una definición de acuerdo a los dinamismos que beneficia al alcance de los objetivos.

Se utilizó un instrumento de tipo cuestionario o test, que permitió a los colaboradores de los diferentes departamentos de CIEM S.A., evaluar la relación que mantienen con su jefe inmediato.

Instrumentos de recopilación e información

Entrevistas: Esta herramienta estará compuesta por preguntas cerradas que permita conocer la opinión de los empleados de CIEM S.A.

Encuestas: este instrumento permitirá obtener información, viable y relevante para la investigación.

Diseño del Cuestionario

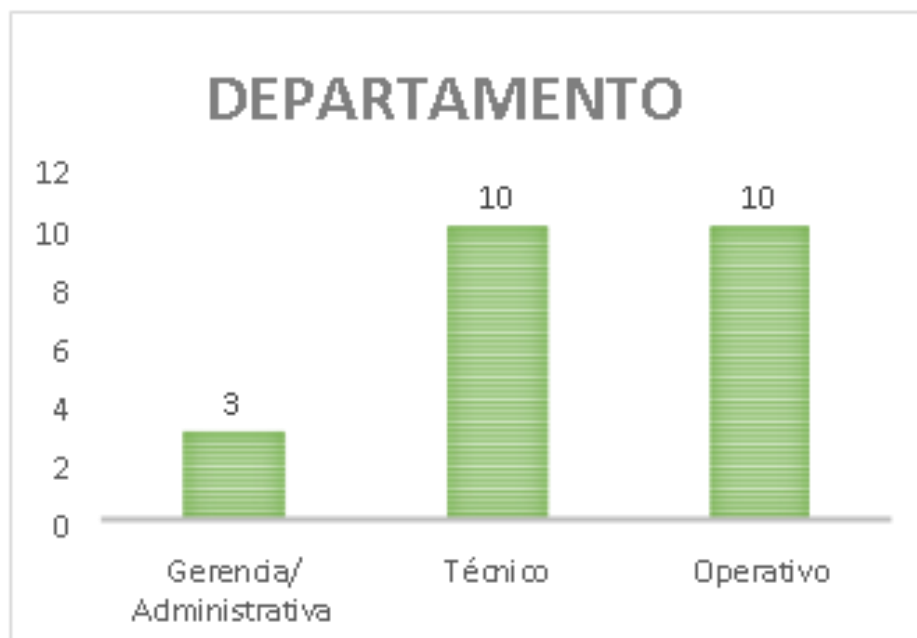
El diseño del cuestionario se conformará de la siguiente manera:

1. Solicitud de cooperación
 - Saludo
 - Identificación del entrevistador
 - Propósito del estudio
2. Instrucciones
3. Cuerpo del cuestionario

RESULTADOS

1. Por favor, selecciona el departamento al que perteneces:

Figura 11 *Departamento al que perteneces:*

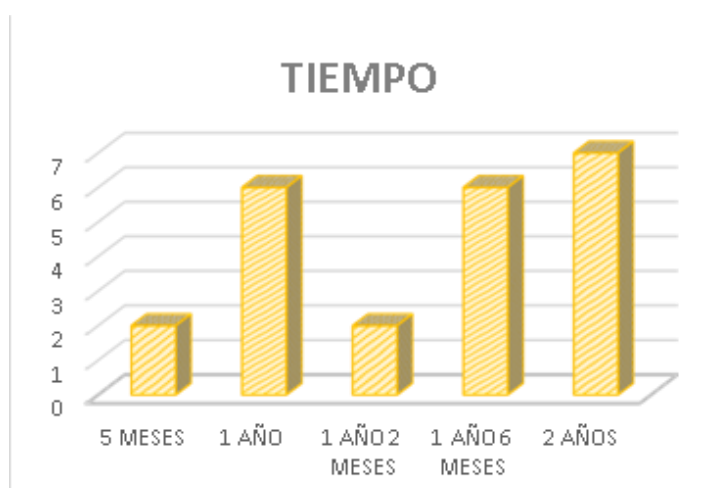


Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

En el gráfico se observa que existen 23 trabajadores dentro de la empresa, repartidos en tres áreas; en el área de gerencia administrativa hay 3 colaboradores, en el área técnica 10 y la misma cantidad en el área operativa. Es entendible el número menor en la gerencia administrativa, puesto que los colaboradores que aquí existen, manejan tareas económicas y de oficina. Los números son mayores en las áreas técnicas y operativas, dado que forman parte del engranaje principal de la empresa.

2. ¿Cuánto tiempo hace que trabajas para la empresa?

Figura 12 *Tiempo trabajando*



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Dado a que la empresa se ha constituido de manera legal en los últimos años, se evidencia que los trabajadores de mayor antigüedad tienen 2 años trabajando dentro de la organización.

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?

Tabla 1 *Nivel de satisfacción con la empresa*

Nivel	Cantidad
1.- Muy satisfecho	9
2.- Satisfecho	13
3.- Neutral	1
4.- Insatisfecho	0
5.- Muy insatisfecho	0
Total	23

Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Se observa en la tabla, un nivel de satisfacción bastante alto dentro de la empresa, puesto que de los 23 colaboradores, 13 están satisfechos con los aspectos sustantivos de la organización.

4. A continuación, valore su nivel de satisfacción con su jefe o superior inmediato, donde: 1= Muy insatisfecho, 2= Insatisfecho, 3= Neutral, 4= Satisfecho, 5= Muy satisfecho.

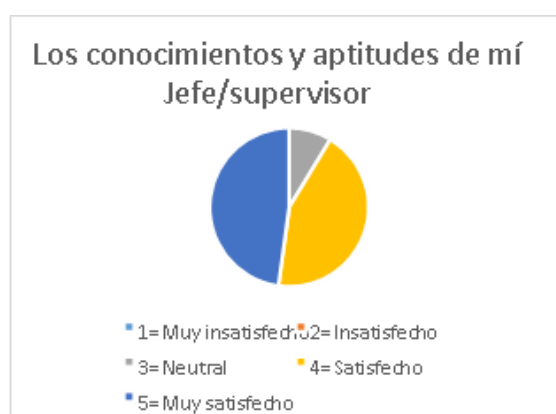
a) Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/supervisor:

Tabla 2 *Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/supervisor*

<i>Nivel</i>	<i>Cantidad</i>
1.- <i>Muy satisfecho</i>	11
2.- <i>Satisfecho</i>	10
3.- <i>Neutral</i>	2
4.- <i>Insatisfecho</i>	0
5.- <i>Muy insatisfecho</i>	0
<i>Total</i>	23

Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Figura 13 *Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/supervisor*



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto a la evaluación de conocimientos y aptitudes del jefe/supervisor, más del 50% del total de los trabajadores, se sienten muy satisfechos tanto por el conocimiento, como por las actitudes del jefe/supervisor.

b) Relación global con mi jefe/supervisor:

Tabla 3 *Relación global con mi jefe/supervisor*

<i>Nivel</i>	<i>Cantidad</i>
1.- <i>Muy satisfecho</i>	12
2.- <i>Satisfecho</i>	10
3.- <i>Neutral</i>	1
4.- <i>Insatisfecho</i>	0
5.- <i>Muy insatisfecho</i>	0
<i>Total</i>	23

Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Figura 14 *Relación global con mi jefe/supervisor*



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

La relación global, o dicho de otra forma, la relación del jefe/supervisor con la mayoría de los trabajadores es muy satisfactoria, puesto que como se evidencia en

la tabla y gráfico, más de la mitad de los trabajadores la califican de muy satisfactoria.

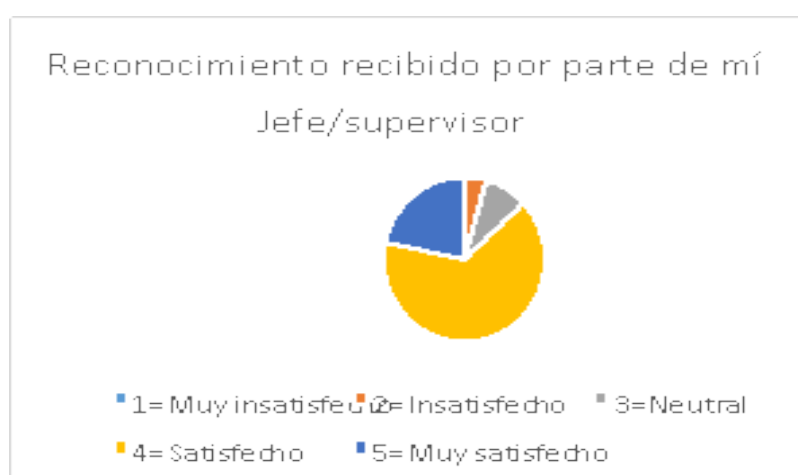
c) Reconocimiento recibido por parte de mi jefe/supervisor:

Tabla 4 *Reconocimiento recibido por parte de mi jefe/supervisor*

<i>Nivel</i>	<i>Cantidad</i>
1.- <i>Muy satisfecho</i>	5
2.- <i>Satisfecho</i>	15
3.- <i>Neutral</i>	2
4.- <i>Insatisfecho</i>	1
5.- <i>Muy insatisfecho</i>	0
<i>Total</i>	23

Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Figura 15 *Reconocimiento recibido por parte de mi jefe/supervisor*



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Más de la mitad de los trabajadores de la empresa, aceptan que reciben reconocimiento por la labor que desempeñan.

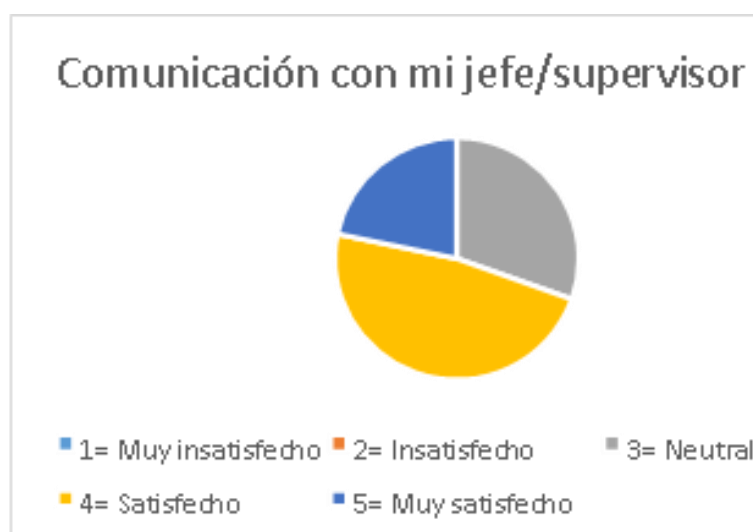
d) Comunicación con mi jefe/supervisor:

Tabla 5 *Comunicación con mi jefe/supervisor*

<i>Nivel</i>	<i>Cantidad</i>
1.- <i>Muy satisfecho</i>	5
2.- <i>Satisfecho</i>	11
3.- <i>Neutral</i>	7
4.- <i>Insatisfecho</i>	0
5.- <i>Muy insatisfecho</i>	0
<i>Total</i>	23

Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Figura 16 *Comunicación con mi jefe/supervisor*



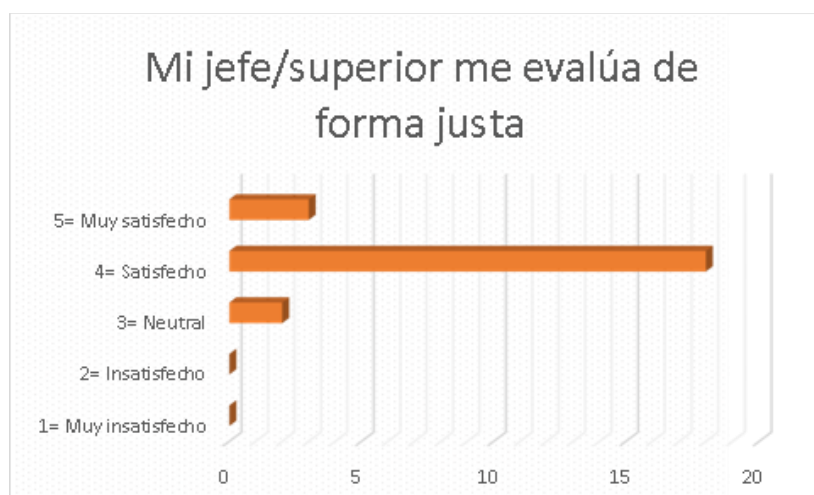
Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un porcentaje mayor a la mitad, acepta un alto grado de satisfacción en torno a la comunicación jefe – trabajador.

5. Por favor dinos qué tal se ajustan las siguientes afirmaciones a tu jefe o superior inmediato, donde: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Neutral, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo.

a) Mi jefe/superior me evalúa de forma justa

Figura 17 *Mi jefe/superior me evalúa de forma justa*

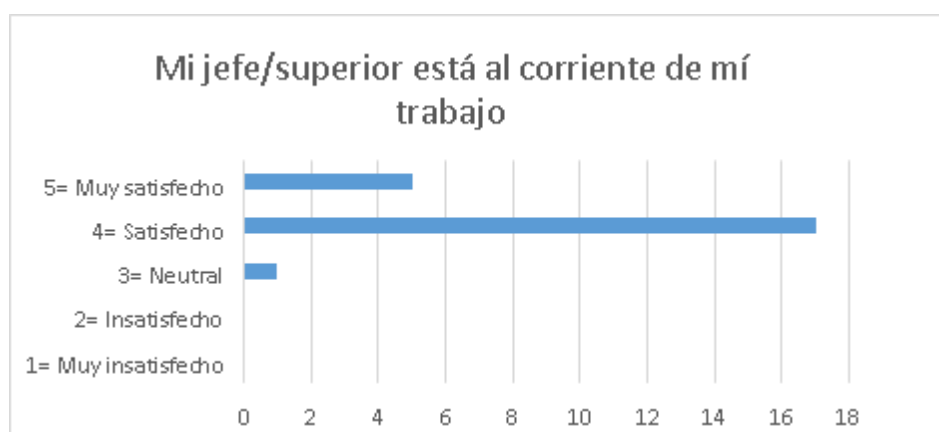


Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un porcentaje mayor a la mitad del total de los colaboradores, afirma que su jefe los evalúa de forma justa.

b) Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo

Figura 18 *Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo*

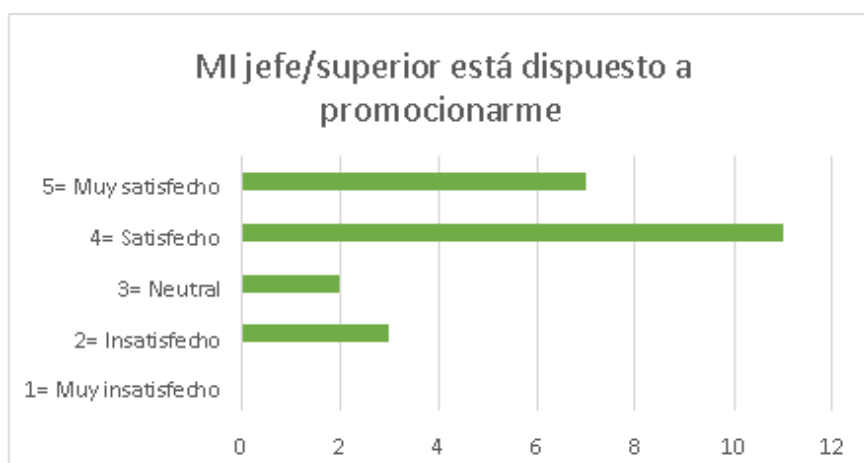


Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Se observa porcentualmente, un alto grado de conocimiento del trabajo que realiza cada colaborador dentro de la empresa.

c) Mi jefe/superior está dispuesto a promocionarme

Figura 19 *Mi jefe/superior está dispuesto a promocionarme*



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un número equivalente a la mitad de los trabajadores de la empresa, se sienten en condiciones de recibir una promoción, regalía o similar, de acuerdo a los datos obtenidos en el estudio.

d) Mi jefe/superior me escucha

Tabla 6 *Mi jefe/supervisar me escucha*

<i>Nivel</i>	<i>Cantidad</i>
1.- <i>Muy satisfecho</i>	9
2.- <i>Satisfecho</i>	12
3.- <i>Neutral</i>	1
4.- <i>Insatisfecho</i>	0
5.- <i>Muy insatisfecho</i>	0
<i>Total</i>	23

Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un número casi equivalente a la mitad de los trabajadores, dice sentirse satisfecho con el tiempo que dedica su jefe para escuchar propuestas, mejoras o similares.

e) Mi jefe/superior tiene unas expectativas realistas sobre mis resultados

Figura 20 *Mi jefe/superior tiene unas expectativas realistas sobre mis resultados*



La tabulación realizada, expone que un grupo mayor a la mitad de los trabajadores, se sienten satisfechos con las expectativas que tiene su jefe sobre los resultados obtenidos vs los esperados.

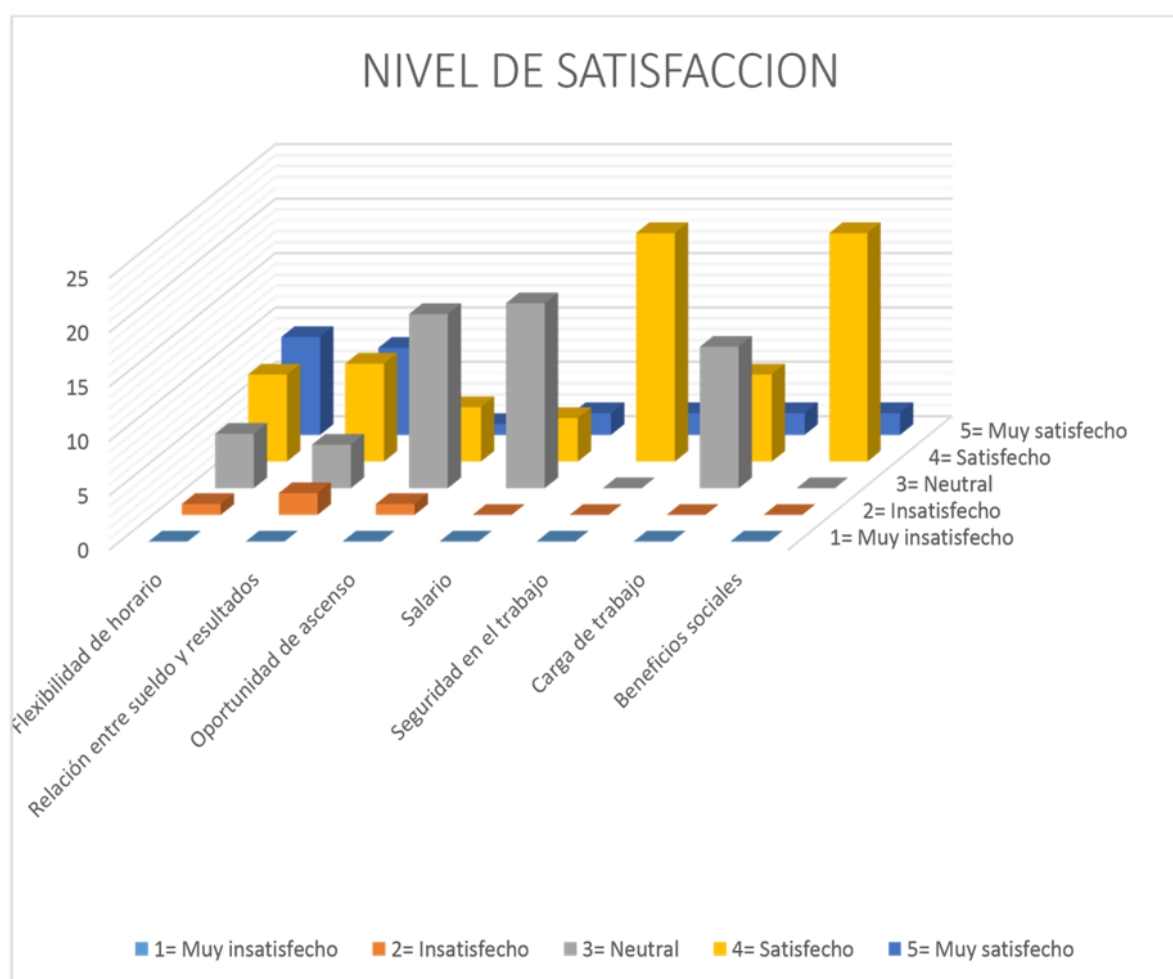
6. Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de la tabla, donde: 1= Muy insatisfecho, 2= Insatisfecho, 3= Neutral, 4= Satisfecho, 5= Muy satisfecho

Tabla 7 Valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de la tabla.

Aspectos	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
1.- Flexibilidad de horario	9	8	5	1	0	23
2.- Relación entre sueldo y resultados	8	9	4	2	0	23
3.- Oportunidad de ascenso	1	5	16	1	0	23
4.- Salario	2	4	17	0	0	23
5.- Seguridad en el trabajo	2	21	0	0	0	23
6.- Carga de trabajo	2	8	13	0	0	23
7.- Beneficios sociales	2	21	0	0	0	23

Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Figura 21 *Nivel de satisfacción*



Nota. Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto a la flexibilidad de los horarios, 9 trabajadores se sienten muy satisfechos de la forma como se manejan los horarios, por su parte, 8 trabajadores sólo satisfechos, 5 prefirieron no emitir comentarios al respecto, y únicamente un trabajador se siente insatisfecho respecto a la flexibilidad de horarios.

En lo concerniente a la relación sueldo – resultados, un grupo superior a la mitad de los trabajadores de la empresa, se sienten satisfechos con el salario percibido.

El tema de las oportunidades de ascenso, sería prudente abordarlos en próximas investigaciones, puesto que un número casi igual al 75% de los trabajos, decidieron no emitir pronunciamiento respecto a la oportunidad de ascenso.

Similar situación se evidencia en el aspecto salarial, puesto que casi el 75% de la empresa, prefirió evitar emitir comentarios en este apartado.

Sobre la seguridad laboral, el 100% de la empresa se siente seguro, o muy satisfechos.

Más de la mitad de los trabajadores de la empresa, prefirieron no emitir pronunciamiento alguno sobre la carga de trabajo, no obstante, 10 de los trabajadores se sienten satisfechos con sus responsabilidades.

El 100% de los trabajadores de la empresa, se sienten satisfechos con los beneficios sociales percibidos.

CONCLUSIONES

CIEM S.A. se ha caracterizado por brindar un servicio de calidad y con un personal capacitado para ejecutar las actividades que les corresponden, en la actualidad, ellos poseen un sistema de evaluación mediante el cual determinan los niveles de satisfacción de los empleados y así mismo la conformidad o no de la empresa con sus empleados y de acuerdo a la información proporcionada por la organización se pudo concluir lo siguiente:

- La evaluación de empleados hacia la empresa está un nivel de satisfacción alta, debido a la capacitación de los beneficios a los que ahora tienen acceso.
- La empresa tiene buenas referencias del comportamiento de sus empleados en las obras que se les encomienda.
- La capacidad de liderazgo por parte del Gerente General, no les gusta a todos, pero las decisiones que generalmente tienen resultados positivos cambia esa perspectiva de los empleados hacia el Gerente.
- En la actualidad cada área tiene conocimiento de las responsabilidades, derecho y obligaciones a los que están sujetos y esto genera resultados positivos.

- La empresa considera que tiene éxito organizacional, aunque en la actualidad no sea una empresa reconocida, las obras que realiza de manera eficiente y eficaz hace que su clientela sea cada vez más amplia.
- Las gestiones de las áreas para alcanzar su meta son realizadas de la mejor manera y respetando las jerarquías.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Elizabeth Castro, E. M. (2012). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia. Omnia, pag 7.

Gómez, M. F. (2008). EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA. Revista Ciencias Estratégicas, pag 79-96.

Liderazgo. (26 de febrero de 2016). Obtenido de <https://www.significados.com/liderazgo/>

López, J. (Noviembre de 2014). Direccion y Liderazgo. Obtenido de Direccion y Liderazgo: http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-losrasgos/#Teorias_del_liderazgo_8211Teoria_de_los_rasgos_El_lider_nace_no_se_hace

Marín, J. L. (18 de AGOSTO de 2018). EAE BUSINESS SCHOOL. Obtenido de <https://retosdirectivos.eae.es/que-ventajas-tiene-el-liderazgo-autocratico/>

Maxwell, J. (1998). LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO.

Maxwell, J.(1994). LIDERAZGO 101.

Mejía, S. (2007). El liderazgo a traves de la Historia. Scientia et Technica, 1-6.

School, O. B. (22 de 6 de 2016). OBS Business School. Obtenido de <https://www.obsedu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/conoce-losestilos-de-liderazgo-mas-empleados-en-el-sector-empresarial>

SECCIÓN IV:
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Comportamiento organizacional de la Institución Financiera “Produbanco”

Karen Saavedra Morales
Willy Vera Vera

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

RESUMEN

Referirse a Produbanco, es hablar de una de las instituciones financieras más importantes del Ecuador, reconocida por su amplia trayectoria de más de 40 años en el mercado, que la han hecho merecedora de diversos premios locales e internacionales, su cultura organizacional está centrada hacia el cliente y la excelencia en el servicio del mismo es su activo más importante, apoyados en la implementación de estrategias para gestionar el talento humano sostenidos en las mejores prácticas del mercado.

El presente artículo, aborda los aspectos básicos del comportamiento organizacional que en la actualidad presenta Produbanco, con el fin de entender y analizar cuáles son las características que debe poseer una empresa para poder consolidar un equipo de trabajo comprometido con la misma y lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

El trabajo realizado, ha hecho uso de una investigación de alcance descriptivo, que ha permitido exponer característica de la empresa, y varios de los aspectos del quehacer de la misma.

PALABRAS CLAVES

Comportamiento, organización, colaboradores

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este artículo, es el de analizar los hábitos de comportamiento organizacional que le permiten a una organización generar un desarrollo sostenido en sus actividades, enfocados en potenciar sus distintos componentes organizacionales como lo son; talento humano, estructura, tecnología y entorno organizacional.

Es así, que el comportamiento organizacional permite identificar el proceso de desarrollo personal, grupal y organizacional, aplicando de manera sistemática habilidades y conocimientos, que pueden ser de utilidad en el desarrollo de las organizaciones. En la misma medida el comportamiento organizacional es una herramienta que proporciona los elementos necesarios para el buen funcionamiento en las organizaciones.

Produbanco, al fusionarse con grupo Promérica hizo muchos cambios dentro de su organización y una de estas fue el cambio en su cultura organizacional que actualmente está centrada hacia el cliente, ya que este es la razón de ser del mismo, en los últimos dos años se implementó el nuevo programa “VAMOS”, que trae consigo estrategias para gestionar el talento humano apoyado en las mejores prácticas que el mercado ha adoptado durante los últimos años en diferentes industrias incluida la financiera.

Cabe indicar que el presente trabajo detallará las cuatro áreas en las que una empresa se debe enfocar para su desarrollo, relacionándolo con el caso de estudio como lo es Produbanco, para de esta manera entender con ejemplo claro, lo que propone nuestra investigación. El desarrollo de la misma estará sustentando en el uso de la metodología descriptiva, ya que esta trabaja sobre realidades de hecho y una de sus características fundamentales es la de presentar una interpretación

correcta, y en este caso, para lograr nuestro cometido recurrimos a incluir el estudio de caso como elemento complementario para nuestra investigación.

Por último, se presentan las conclusiones basadas en lo observado a lo largo del análisis de caso, que si bien es cierto, nos permite decir que la empresa que hemos escogido se encuentra comprometida con el cumplimiento de su misión y visión, lo que le ha implicado en ocasiones cambiar de estrategias en su CO como indica la investigación realizada.

Hemos podido verificar que el CO bien aplicado lleva a tener excelentes resultados en el éxito de una organización, creemos firmemente que cada una de las empresas debería aplicar un programa de CO para tener mayor rendimiento entre sus trabajadores.

DESARROLLO

Objetivo general

Analizar los hábitos de comportamiento organizacional que llevaron a Produbanco, a ser una de las instituciones líderes en el área de la banca, tanto nacional como internacionalmente.

Comportamiento organizacional

Para tener un mejor entendimiento de lo que es comportamiento organizacional, citaremos algunos conceptos que nos brindan varios autores.

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO), para Robbins & Judge (2009), es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El comportamiento organizacional, se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las (Chiavenato I. , 2009, pág. 6).

Produbanco, al fusionarse con grupo Promérica hizo muchos cambios dentro de su organización y una de estas fue el cambio en su cultura organizacional que actualmente está centrada hacia el cliente, ya que este es la razón de ser del mismo, en los últimos dos años se implementó el nuevo programa “VAMOS”, que trae consigo estrategias para gestionar el talento humano, apoyado en las mejores prácticas que el mercado ha adoptado durante los últimos años en diferentes industrias incluida la financiera.

La institución cuenta con cinco principios de cultura organizacional:

- Nuestra esencia es el cliente
- Nosotros hacemos la diferencia
- Nuestras ideas construyen
- Somos un solo equipo
- Cumplimos con nuestros compromisos

Alineándose a este nuevo reto, se consideró acertado renovar el nombre de las funciones de la estructura organizacional, Produbanco, PROTRAMITES y EXSERSA, para reflejar la función que cada uno de sus colaboradores realmente realiza en la organización y de esta manera generar oportunidades, que le han

permitido ser una organización más ágil dinámica y contar con una óptima comparación con el mercado laboral.

Factores claves del comportamiento organizacional

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas; personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio, a continuación se detalla cada una de ella:

Personas

En una empresa, las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales. Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse, que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones. Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

Prácticas laborales

En Produbanco y sus subsidiarias, consideran que el activo más importante de una organización es la gente. Su filosofía es incorporar y desarrollar personas y profesionales de excelencia, identificados con sus valores y comprometidos con su Cultura Organizacional.

Es por esta convicción, que todos los esfuerzos que le dedican a su equipo de Colaboradores, tienen como propósito brindar el mejor ambiente laboral, condiciones apropiadas para desempeñar sus funciones de manera eficiente, justo paquete de remuneración, capacitación permanente, y acceso a programas y herramientas complementarios de mejora profesional y personal; todos aspectos fundamentales para la armonía, equilibrio y satisfacción de quienes laboran en Produbanco y sus subsidiarias.

En concordancia con esta ideología, mantienen políticas de contratación, selección y convivencia que respetan a cabalidad los derechos humanos; contratan personas mayores de edad y cumplen con todo lo dispuesto en el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social. El trato es equitativo, independiente del sexo, edad, raza o religión.

Todos quienes trabajan en Produbanco y sus subsidiarias, tienen las mismas oportunidades y de igual manera, deben cumplir con lo establecido en el Código de Ética y en el Reglamento Interno de Trabajo aprobado de acuerdo con las normas legales vigentes; documentos desarrollados con base en los valores corporativos que nos guían: honestidad, probidad, prudencia, confianza, transparencia, pertenencia, responsabilidad y eficiencia. Rechazan por lo tanto, cualquier manifestación de violencia física o psicológica en el ambiente laboral así como conductas abusivas, ofensivas e intimidatorias en cualquier ámbito.

Calidad de servicio y satisfacción

Produbanco y sus subsidiarias, tienen entre sus objetivos establecer una clara diferenciación competitiva basada en un enfoque de servicio al Cliente y para ello dedica esfuerzos a la creación y fortalecimiento de una cultura de excelencia en el

servicio, que genere un compromiso en cada colaborador, un hábito de constancia, de mejoramiento continuo, una filosofía de trabajo.

La gestión de la Unidad de Calidad de Servicio, alineada a la estrategia institucional y al atributo de la Cultura Organizacional «Nuestra esencia es el cliente», está orientada al establecimiento de indicadores y estándares de servicio, cuyo cumplimiento es evaluado permanentemente a través de herramientas y programas de medición. Sus resultados permiten la elaboración de planes de mejora que optimicen la atención al Cliente.

Con el apoyo de Proveedores externos realizamos durante el año varias mediciones para evaluar el nivel de satisfacción del servicio que reciben los clientes. Las conclusiones de estos estudios son comunicadas oportunamente a Banca Minorista y canales a nivel de agencias analizadas con el fin de que puedan aplicar los correctivos y reformas correspondientes.

Estructura

Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa. En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Gobernanza

El Gobierno Corporativo debe ser sinónimo de transparencia, información segura, garantías y respeto hacia los actores involucrados con el desempeño de la organización. Es una concepción diferente de gestión.

En Produbanco y sus subsidiarias, cumplen estrictamente con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo porque sabemos la importancia e incidencia que tiene transmitir transparencia y valores éticos de la gestión a todos los grupos de interés, lo que genera confianza y crea relaciones de largo plazo.

Sus estatutos definen de manera clara el accionar y conformación de la estructura de Gobierno Corporativo:

- a) Roles y funciones
- b) Procesos y estructuras para la toma de decisiones
- c) Representatividad del Directorio
- d) Creación de Comités del Directorio
- e) Evaluación de desempeño del Directorio
- f) Indicadores de sostenibilidad para el Directorio y Alta Gerencia
- g) Comité y Código de Ética
- h) Comunicación con grupos de interés

Tecnología

La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc. La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante. El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

Comunicación

Los Clientes son el centro de su estrategia institucional. Están comprometidos a trabajar por atender sus necesidades y con este fin la comunicación, tanto externa como interna, es fundamental.

El desarrollo acelerado de la tecnología les ha obligado a replantear y repensar diariamente las estrategias que puedan satisfacer dichas necesidades mediante una oferta de múltiples canales. La preferencia del usuario por los canales digitales ha conducido a Produbanco y sus Subsidiarias a reafirmar su pilar estratégico «Ser líderes en Omnicanalidad» y continuar diferenciándose por innovación y tecnología. Con esta meta presente estamos pendientes de monitorear el comportamiento de los Clientes para asignar recursos y diseñar herramientas que satisfagan los requerimientos tecnológicos que surgen de su actividad diaria.

La página web de Produbanco se encuentra en constante evolución; adicional al acceso que brinda para la realización de transacciones, presenta información relativa a la estructura de la organización, productos y servicios, responsabilidad social empresarial e información normada por la Superintendencia de Bancos. Sus redes sociales, por su parte, mantienen al tanto a los Clientes sobre productos, promociones, noticias del sector y del Banco, y además son un medio para atender inquietudes ágilmente. El equipo de Marketing, que es el responsable de la administración de estos canales, investiga las tendencias y preferencias del Cliente para alinear la estrategia de comunicación acorde a preferencias.

Por otro lado, la comunicación interna es clave. Difundimos a todo nivel la información para que los Colaboradores estén informados acerca de los acontecimientos y objetivos institucionales, y en consecuencia, generen el aporte para su cumplimiento. Los canales internos utilizados son Intranet, disponible para

todos los Colaboradores; pantallas informativas y correos electrónicos internos a través de los cuales se difunden novedades, noticias, eventos y lanzamientos de productos y servicios. Fomentan una comunicación abierta y de doble vía para generar un clima laboral positivo, con un grupo de trabajo integrado que pueda actuar en forma oportuna.

Entorno

Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas. Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Medio ambiente

En el cuidado del medio ambiente son conscientes de los graves daños causados al planeta por el consumo desmedido de los recursos no renovables y por la contaminación producida por los sectores industriales y de negocios a nivel mundial. Frente a este escenario, todos los sectores de la sociedad estamos obligados a incorporar y poner en práctica el concepto de sostenibilidad en nuestros productos, servicios, actividades y estrategias. En este contexto, Produbanco ha incorporado en su estrategia la visión de ofrecer soluciones financieras con valor agregado, innovadoras y que contribuyan al crecimiento del Ecuador bajo un modelo sostenible, que además reduzca sus consumos de insumos para disminuir sus emisiones de CO₂, ahorrar agua y realizar un adecuado manejo de residuos.

Políticas de negocio

El Cliente es uno de sus objetivos estratégicos. Los Clientes son el origen y la finalidad de su gestión, son el motivo por el que crean los productos y servicios, el impulso para el trabajo cotidiano, la causa para la búsqueda de transformación y crecimiento. Diseñan y desarrollan soluciones bancarias a la medida de sus necesidades; buscan una constante innovación para que, tanto personas como empresas, tengan a su alcance soluciones financieras de manera ágil, confiable y segura.

Mantienen un modelo de negocios omnicanal con cobertura en todo el país para que sus Clientes puedan realizar sus transacciones en cualquier momento y lugar, en forma presencial por medio de una extensa red de oficinas con unidades comerciales especializadas compuestas por un equipo de profesionales de primer nivel que brindan asesoramiento y soluciones a los distintos segmentos de mercado, y mediante canales tecnológicos en cuya innovación trabajamos constantemente para entregar un servicio diverso, completo y eficaz.

El volumen de depósitos captado es el resultado del profesionalismo y transparencia, factores que nos han hecho merecedores de la confianza de los Clientes. Por otro lado, la colocación de la cartera en cada uno de los sectores que conforman el aparato productivo del país ha hecho posible que podamos continuar materializando nuestro compromiso con el desarrollo de la Comunidad. La presencia que mantenemos en los sectores productivos de la economía nos permite apoyar el cumplimiento de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se ha utilizado para el desarrollo del presente trabajo, es la investigación descriptiva, que según Diebold, F.X., Rudebusch, G.D., Aruoba,

S.B. (2006) consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Yin (1989) considera el método de estudio de caso, apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

RESULTADOS

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional dentro de una organización, por lo que el comportamiento es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización dentro de un equipo de trabajo, el clima organizacional tiene una incidencia directa, por esta razón, se le recomienda a la institución en estudio, la innovación de nuevos métodos y técnicas para lograr mantener siempre un buen equipo de trabajo con alto desempeño y una calidad de vida personal y laboral.

La realización de este artículo, ha permitido nutrirnos de conocimiento ya que es más fácil entender que y como están haciendo las empresas para ir a la par en el mundo acelerado y competitivo en el que vivimos.

Sin dudarlo, la empresa que hemos escogido se encuentra comprometida con el cumplimiento de su misión y visión lo que le ha implicado en ocasiones cambiar de estrategias en su CO como indica la investigación realizada.

Hemos podido verificar que el CO, bien aplicado lleva a tener excelentes resultados en el éxito de una organización, creemos firmemente que cada una de las empresas deberían aplicar un programa de CO para tener mayores rendimientos en sus empleados.

CONCLUSIÓN

Somos afortunados de vivir en esta época de grandes cambios y transformaciones, esto a la vez, nos implica la gran responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

Las relaciones persona-organización deben verse como un todo, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional para el éxito o fracaso de la organización.

La satisfacción que tenga cada trabajador hacia su trabajo seguirá siendo una pauta que las organizaciones puedan tomar para identificar el estado de bienestar o malestar de cada trabajador.

Cuando un trabajador tiene un fuerte compromiso organizacional, y este tiende a fortalecerse con el paso del tiempo la organización se beneficia; ya que, entre mayor

compromiso exista por parte de los trabajadores, existirá un menor índice de rotación de personal y de ausentismo.

Si bien es cierto, se evidenció que la empresa tiene programa de incentivos para sus colaboradores, se le recomienda mantener el reconocimiento del esfuerzo laboral para que estos puedan seguir más motivados en su lugar de trabajo.

Por otra parte, como ya lo hemos mencionado el clima organizacional permite que el individuo de la empresa sea más efectivo y consideramos que darle la confianza y el liderazgo al personal es importante para que este ayude a contribuir con los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional, décimo tercera edición, (Person Educación, México) Área: Administración y Economía.
- Franklin Fincowsky, Enrique b. y Krieger, Mario José,(2011) Comportamiento organizacional, Enfoque para América Latina, (PEARSON EDUCACIÓN, México).
- Idalberto Chiavenato, (2009), Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. (The Mc Graw-Hill Companies, Inc. México)
- María Teresa de la Garza Carranza, (2007) Instituto Tecnológico de CelayaRevista Panorama Administrativo Año 2 No. 3. Agosto-diciembre.
- Martínez Carazo, Piedad CristinaEl método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científicaPensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193,Universidad del NorteBarranquilla, Colombia
- Mancero, M. (2014) Teorías de Comportamiento Organizacional.
- Zapata, Álvaro (2001) Paradigmas de la cultura organizacional. Cali, Univalle.
- Aktouf, Omar y Michel CHRETIEN (1986), Antropología de la comunicación y cultura organizacional. En Revista Cuadernos de Administración No 20, julio de 1995, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

SOBRE LOS COORDINADORES

Doris Patricia Cevallos Zambrano

Es Economista y Licenciada en Ciencias de la Comunicación, con un Máster en Administración de Empresas. Doctora/PhD por la Universidad de Barcelona-España. Se ha desempeñado profesionalmente en gerencia de proyectos públicos y privados, actualmente es Vicerrectora Administrativa de la ULEAM y docente-investigadora de la Facultad de Economía. Con amplia trayectoria en investigación, publicación de 16 obras de interés académico e investigativo. Ponencias a nivel internacional en países como Colombia, Argentina, Bolivia, España, México y Costa Rica. Es miembro activo de la Red Ecuatoriana de Mujeres Científicas (REMCI), es Directora Internacional de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE) Ecuador, Coordinadora Académica por la Uleam del Proyecto *To Inn* de la Unión Europea y pertenece al grupo de investigación Mujeres en academia, grupo interinstitucional de las universidades manabitas. Además al Grupo Iberoamericano de Investigación sobre Mujeres, Conciliación y Corresponsabilidad (GIIMCCO). Y miembro del Espacio de mujeres líderes en educación superior (EMULIES).

Isidro Ignacio Alcívar Vera

Es Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas, con un Máster en Gestión de Empresas Turísticas. Profesionalmente desarrolla funciones administrativas dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y de manera ocasional ejerce la docencia. Ha colaborado activamente con el desarrollo del turismo en el cantón Manta. Es columnista de los diarios “El Mercurio” y el “Diario Manabita”, escribe también para la revista digital mexicana “Entorno Turístico”, autor de 4 artículos académicos indexados en distintas bases de dato y del libro “Realidades del Turismo Local”. Es miembro activo de los Proyectos de Investigación; Tierra Ciudadana CTC-Uleam y Situación Socioeconómica del Turismo Comunitario en Isla Santay. Forma parte también, de los Proyectos de Cooperación Internacional; *To Inn* de la Unión Europea y Ecomuseos de la Universidad de Cádiz-España.



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

ISBN: 978-9942-775-71-9



9789942775719