

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Proceso de Evaluación del Clima Organizacional
de la empresa Capillas Forestiere**
(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Rocío Mabel Borrayo Lara

Naranjo, septiembre 2019

**Proceso de Evaluación del Clima Organizacional
de la empresa Capillas Forestiere**
(Sistematización de Practica Profesional Dirigida)

Rocio Mabel Borrayo Lara

MSc. Claudia María Arriola Quintana (Asesor)

María Gabriela Aceituno Méndez (Revisor)

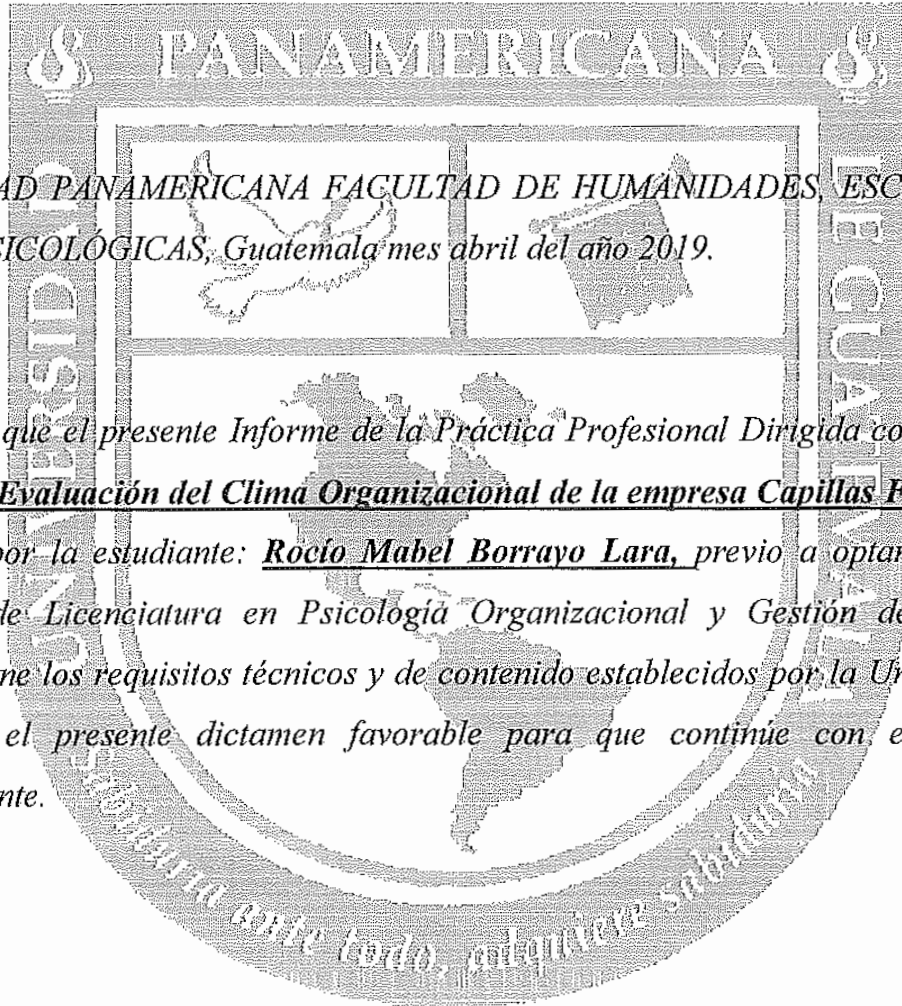
Naranja, septiembre 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez

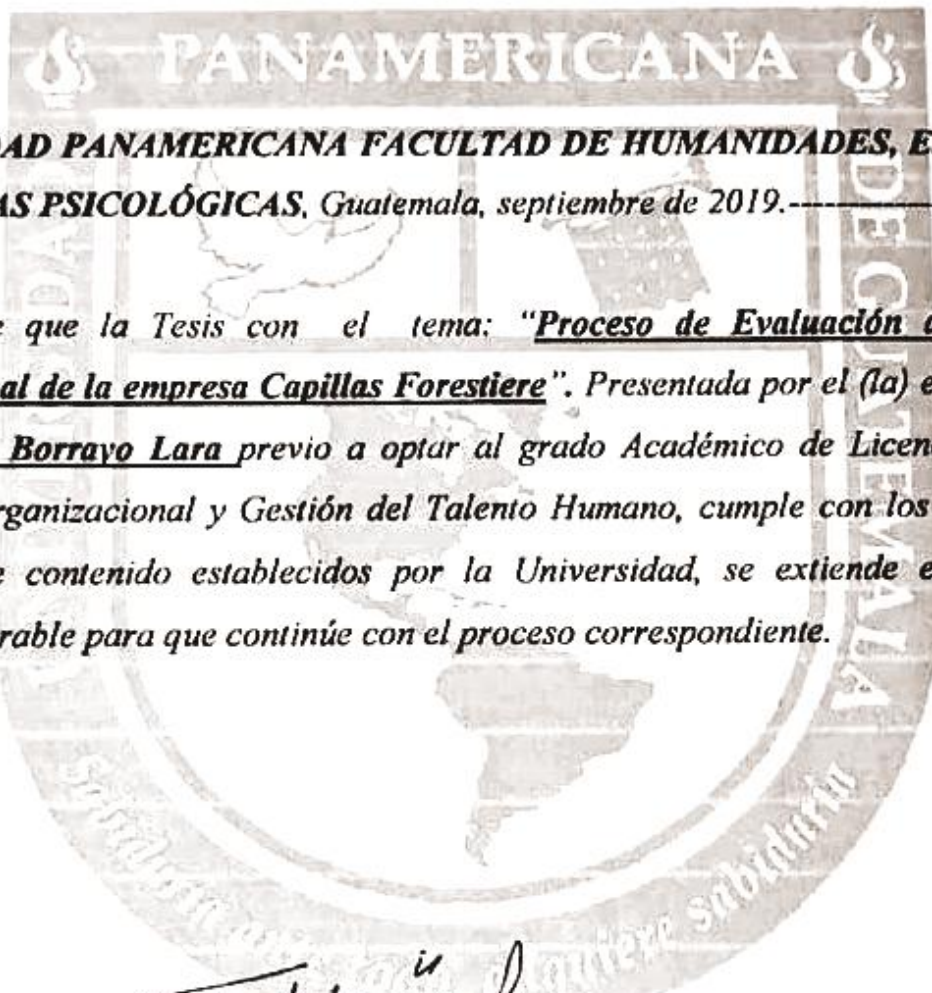


UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril del año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Proceso de Evaluación del Clima Organizacional de la empresa Capillas Forestiere” Presentado por la estudiante: Rocío Mabel Borrayo Lara, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, reading "Claudia Arriola Quintana".

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana
Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, septiembre de 2019.-----

*En virtud de que la Tesis con el tema: **"Proceso de Evaluación del Clima Organizacional de la empresa Capillas Forestiere"**. Presentada por el (la) estudiante: **Rocío Mabel Borrayo Lara** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en **Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

Licda. María Gabriela Aceituno Méndez
Revisor



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, mes de septiembre 2019. -----

En virtud que la presente Tesis con el tema "**Proceso de Evaluación del Clima Organizacional de la empresa Capillas Forestiere**", presentado por el (la) estudiante **Rocío Mabel Borrayo Lara** reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.


M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades



Nota: *Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.*

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	
1.1. Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	1
1.4 Diagnóstico organizacional	2
1.4.1 Organigrama	5
1.4.2 Visión	5
1.4.3 Misión	5
1.4.4 Valores	6
1.5 Justificación	6
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Clima organizacional	7
2.1.1 Concepto de clima	7
2.1.2 Factores que influyen en el clima organizacional	9
2.1.3 Medición del clima organizacional	11
2.1.4 Instrumentos de medición del clima organizacional	13
2.1.5 Ventajas y desventajas de la medición del clima organizacional	14
2.1.6 Efectos de un mal clima laboral en la organización	17
2.2 Trabajo en equipo	20
2.2.1 Concepto de grupo	20
2.2.2 Concepto de equipo	21
2.2.3 Diferencia entre equipo y grupo	22
2.2.4 Concepto de trabajo en equipo	24

2.2.5 Características de un equipo de trabajo	25
2.2.6 Etapas de formación de los equipos	27
2.2.7 Estructuras de los equipos	29
2.2.8 Cohesión de los equipos	30
2.2.9 Ventajas de trabajar en equipo	31
2.2.10 Relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional	32
2.3 Comunicación	33
2.3.1 Concepto de comunicación	33
2.3.2 Funciones de la comunicación	35
2.3.3 Proceso de la comunicación	36
2.3.4 Comunicación asertiva	37
2.3.5 Comunicación organizacional	38
2.3.6 Principales problemas de comunicación en la organización	39
2.3.7 Beneficios de una buena comunicación dentro de la organización	40
2.4 La motivación	41
2.4.1 Concepto de motivación	41
2.4.2 Teorías de la motivación	42
2.4.3 Motivación del personal en las organizaciones	46
2.4.4 Beneficios de contar con personal motivado en las organizaciones	47

Capítulo 3 Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema	49
3.2 Pregunta de investigación	49
3.3 Objetivos	50
3.3.1 Objetivo General	50
3.3.2 Objetivos Específicos	50
3.4 Alcances y límites	50
3.4.1 Alcances	50
3.4.2 Límites	51

3.5 Método	51
3.6 Procedimiento	51
Capítulo 4 Presentación de Resultados	
4.1 Sistematización de estudio de caso	53
4.2 Análisis de Resultados	55
Conclusiones	63
Recomendaciones	65
Referencias	66
Anexos	71
Lista de Cuadros	72
Cuadro No. 1 Tabla de Variables	73
Cuadro No. 2 Tabla de Marco Teórico	
Lista de imágenes	
Imagen No.1 Ubicación geográfica mapa Google	2
Imagen No. 2 Organigrama de la empresa Capillas Forestiere	5

Resumen

En el siguiente resumen, se da a conocer la forma en que se realizó la presente investigación, que se efectuó con base a la Práctica Profesional Dirigida III, que se llevó a cabo en Capillas Forestiere, durante los meses de enero a noviembre del año 2018. Dicha práctica se efectúa durante quinto año de la carrera de Psicología Organizacional de Gestión del talento humano, Universidad Panamericana, Sede el Naranjo.

Capítulo 1 Marco referencial: Se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnóstico organizacional, justificación de la investigación.

Capítulo 2 Marco teórico: Se presentan las principales definiciones o conceptos que apoyarán a dar soporte al trabajo; se realizó una recopilación bibliográfica para fundamentar el estudio de caso: Efectos de un mal clima laboral en la Organización en Capillas Forestiere.

Capítulo 3 Marco Metodológico: Se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen los métodos y técnicas utilizadas y los pasos que se utilizaron en la fase del diseño de la investigación. El tipo de investigación que se realizó fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Capítulo 4 Presentación de resultados: se concluyó con la presentación de un análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada, acerca de proceso inadecuado de reclutamiento y selección de personal, aportando conclusiones y recomendaciones

Introducción

El clima organizacional, también conocido como clima laboral, se puede definir como la percepción que tienen los colaboradores dentro de la organización. El clima organizacional, se respira, se siente y son todas aquellas actitudes y conductas de cada integrante de la empresa, que hacen la convivencia dentro de la organización. El clima incluso se relaciona con la cultura organizacional y la calidad de vida en el trabajo de gran importancia, ya que puede influir en los resultados, en la productividad y en las relaciones laborales.

Durante el diagnóstico realizado al inicio de la Práctica Profesional Dirigida III efectuada en Capillas Forestiere, se evidenció que los procesos propios de la administración de Recursos Humanos se realizan, en su mayoría, de forma inadecuada. Y el clima organizacional no es la excepción. Por tal motivo, el estudio de caso de la presente investigación se relaciona al “Clima organizacional” en Capillas Forestiere.

El estudio de caso de la presente investigación trata sobre el clima organizacional de Capillas Forestiere. Y es a través del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en relación al tema.

Posteriormente, a través del análisis de resultados se logró dar respuesta a los objetivos de la presente investigación, los cuales buscaban cumplir con tres objetivos: a) Relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional,” b) Beneficios de una buena comunicación dentro de la organización” y c) Beneficios de contar con personal motivado en las organizaciones.

Finalmente, por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada ¿Cómo afecta un mal clima laboral a la organización?

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

El área encargada de gestionar los procesos relacionados al Talento Humano en Capillas Forestiere, es el Departamento Administrativo. Quién a su vez tiene dentro de sus funciones la gestión del área operativa de las capillas. Al realizar el diagnóstico de la Práctica Profesional Dirigida III, se evidenció que efectivamente utilizan distintos formatos para la realización de procesos de RRHH. Sin embargo, no cuentan con políticas y procedimientos documentados relacionados a la administración de personal.

1.2 Descripción

Capillas Funerarias Forestiere es fundada en el año 2014, su objetivo es atender un mercado no cubierto, ofrecer un servicio de calidad, con capillas de lujo, con servicio al cliente, a precios accesibles. Cuentan con 30 personas en áreas administrativas y operativas, y 50 vendedores. Capillas Forestiere, es una empresa innovadora conformada por un equipo de profesionales con más de 30 años de experiencia, dentro del sector funerario en el ámbito nacional e internacional, comprometidos a brindar en una forma digna y respetuosa, su mejor servicio y respaldo a las familias que enfrentan la pérdida de un ser querido.

1.3 Ubicación

Actualmente ubicada en la 35 Calle 7-60, zona 11 Colonia Las Charcas.

Imagen No. 1

Ubicación geográfica mapa Google



Fuente: Google Mapa (2019)

1.4 Diagnóstico Organizacional

Nombre de la empresa: Capillas Forestiere

Giro de la empresa: Dedicada a toda clase de servicios funerarios, tales como: preparación de cuerpos, práctica de tanatopraxia, traslado de cuerpos, velación, honras fúnebres, inhumación y exhumación de restos humanos, todos estos servicios se prestan a través de un contrato de servicios funerarios y similares.

Al inicio de la práctica se efectuó una entrevista inicial con el objetivo de realizar un diagnóstico de cómo se ejecuta cada uno de los procesos y procedimientos relacionados a la gestión del capital humano. En dicha reunión se logró la verificación de los procesos que se encuentran documentados y registrados y cuales aún no se han documentado de la forma correspondiente.

Los procesos y procedimientos diagnosticados fueron:

Planeación Estratégica:

La organización cuenta con un organigrama ya establecido, además de contar con visión, misión y valores.

Administración de Recursos Humanos:

La empresa cuenta con los expedientes de cada colaborador con su papelería correspondientes. Sin embargo, no cuenta con una lista de control para la verificación de la misma. Además, la empresa elabora contratos de plazo indefinido los cuales se encuentran firmados y sellados por el Ministerio de Trabajo, por la empresa y por el colaborador.

La empresa no cuenta con los formatos: Llamada de atención verbal y escrita, carta de promoción, carta de confirmación de período de prueba, carta de bienvenida y carta de suspensión de labores.

Por otro lado, Forestiere sí utiliza formatos para elaborar los siguientes documentos: Constancia laboral, registro de período de vacaciones gozadas, permisos solicitados y aumento salarial.

Procedimiento de reclutamiento y selección de personal

La empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección documentado. Además, no cuenta con políticas establecidas, Manual de perfiles y descriptor de puesto, que les ayude a determinar las funciones asignadas a los distintos puestos.

En cuanto a los formatos que se deben utilizar dentro de este proceso, se determinó que no cuentan con los siguientes formatos: Pre-entrevista, entrevista, entrevista con el jefe inmediato y requisición de personal.

Por aparte, no realizan pruebas psicométrías que les ayuden a determinar si los candidatos son los idóneos para el puesto solicitado. Asimismo, no cuentan con una base de datos de ningún tipo que les pueda ayudar en el proceso de reclutamiento.

Vinculación del Personal

La empresa no cuenta con un proceso de vinculación establecido.

Desvinculación de Personal

En cuanto a los formatos que se deben utilizar dentro de este proceso, se comprobó que no cuentan con los siguientes formatos: Formato de entrevista de salida, carta de llamada de atención verbal, carta de llama de atención por escrito, carta de suspensión sin goce de salario y carta de despido.

Inducción, capacitación y planes de carrera

Para realizar estos procesos, se estableció que la empresa no cuenta con los siguientes formatos: Plan de inducción, diagnóstico de necesidades de capacitación, formato de capacitación, lista de asistencia a capacitación, informe de evaluación de capacitación y presentación de inducción.

Escalas salariales y reglamento de trabajo

La organización actualmente no cuenta con los siguientes documentos: clasificación de puestos, estudios salariales y políticas de salarios.

En cuanto al Reglamento de Trabajo y código de ética no están establecidos.

Evaluación del desempeño del personal

La empresa para la realización de este proceso se determinó que no cuenta con los siguientes formatos: Formato de evaluación del desempeño y hoja de compromiso.

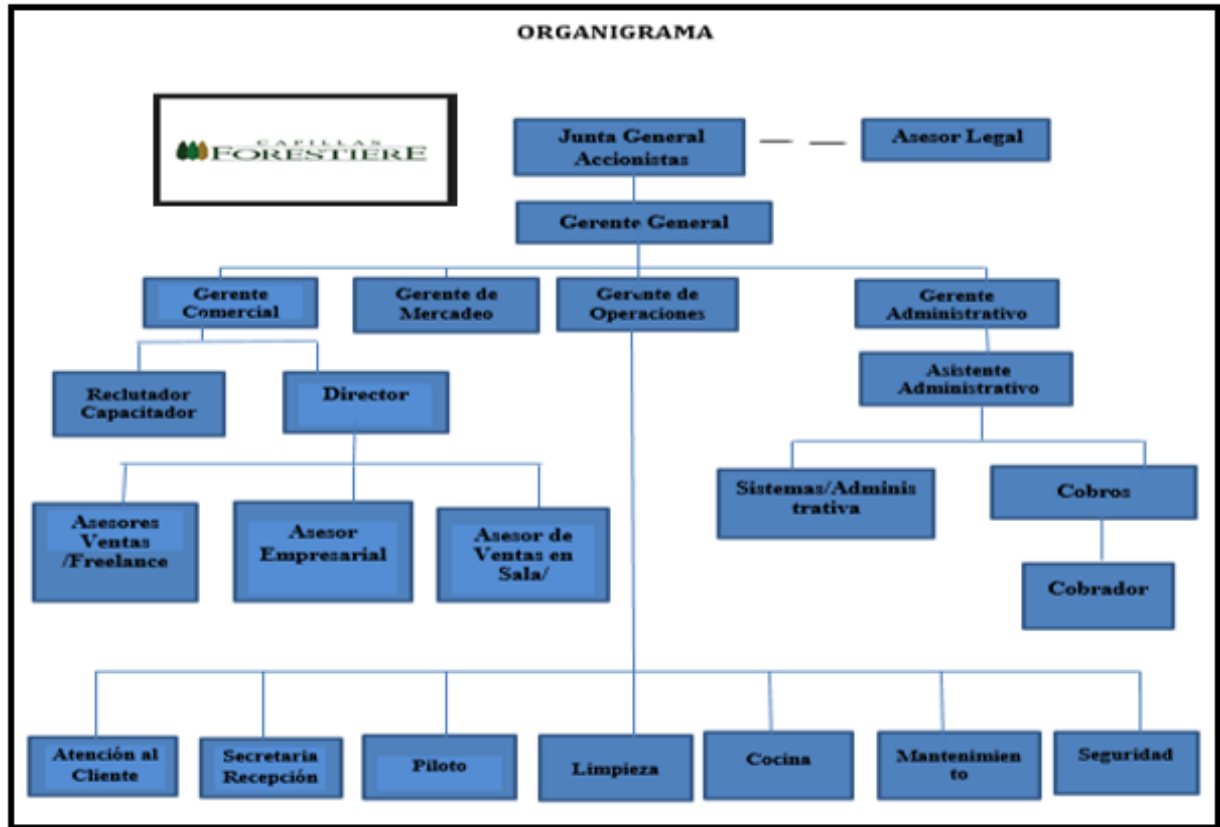
Evaluación de clima laboral

La organización para realizar este proceso y por lo tanto no cuenta con el formato de evaluación correspondiente.

1.4.1 Organigrama

Imagen No.2

Organigrama Capillas Forestiere



Fuente: Capillas Funerarias Forestiere (2019)

1.4.2 Visión

“Crear una red de empresas en el área funeraria especializados en la comercialización de servicios en pre-necesidad, manteniendo los estándares de calidad e innovación en cada una de nuestras capillas.”

1.4.3 Misión

“Coordinar, atender y prestar servicios de velación con personal altamente profesional y

experimentado brindando cada día la mejor atención respetando cada una de las culturas y creencias religiosas de cada persona”.

1.4.4 Valores

Los valores con los que se identifica la organización son los siguientes:

- Responsabilidad
- Ayudar
- Honestidad
- Pertenencia
- Solidaridad
- Dignidad
- Respeto
- Ética

1.4.5 Justificación

El presente informe se realizó como requisito de egreso de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del talento humano de Universidad Panamericana y busca aportar el conocimiento sobre el tema abordado.

El estudio de este caso busca dar a conocer la importancia que conlleva conocer el clima laboral y el valor que constituye para la productividad y logro de objetivos estratégicos para la organización. Un clima organizacional favorable dará como resultado la satisfacción de sus colaboradores, excelencia en el desempeño, estabilidad laboral, lo cual mejoraría en nivel de empoderamiento e identidad organizacional.

Capítulo 2

Marco Teórico

El Clima Organizacional es un factor clave para el éxito o fracaso de una organización, ya que influye en el comportamiento, en el estado de bienestar, en la forma de pensar de cada uno de sus integrantes; e influye en el desempeño de los colaboradores y en la productividad de la empresa.

2.1 Clima organizacional

2.1.1 Concepto de clima

El Clima Organizacional describe el ambiente donde un individuo realiza su trabajo diariamente, la relación entre jefe y subordinado, clientes, proveedores, todos estos elementos que se relacionan entre sí, denominado Clima Organizacional.

Es el estado de ánimo de una organización, percepciones que el colaborador tiene de la empresa. Este se desarrolla en relación con las políticas, prácticas y procedimientos propios de la empresa, las cuales influyen a la larga en su comportamiento. Estos aspectos están en capacidad de afectar positiva o negativamente a las personas que laboran en la organización y su productividad.

Al respecto, Chiavenato (2000) define el clima organizacional como: “Un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización”. (p.119).

El clima organizacional describe al ambiente que existe entre los miembros de una organización. Por consiguiente, es propicio proporcionar satisfacción de las necesidades personales, psicológicas y sociales, debido a los efectos que tienen sobre el mismo.

Por su parte Villegas (2016) menciona que:

El clima organizacional, que es generado por las emociones y motivaciones de los individuos que son miembros de una organización. Este es favorable cuando las percepciones de los trabajadores son compartidas y existe un acuerdo de las mismas: favorece el rendimiento y el desempeño laboral dentro de la organización. (p.77)

Relacionado con este tema, otros elementos que contribuyen al clima son las relaciones entre los grupos que conforman cada organización. Al trabajar en un clima organizacional agradable de los colaboradores, se puede obtener el mejor desempeño en el puesto de trabajo, compromiso y el sentido de pertenencia.

Así mismo, Gan y Berbel (2007) se refiere al clima organizacional de la siguiente manera:

Integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales. (p.169)

Por lo tanto, el clima organizacional se convierte en el ambiente laboral que se vive día a día, en el cual se muestran las relaciones entre el personal, la satisfacción o insatisfacción con el entorno que brinda la organización. Por tal motivo manifiesta la interacción entre las características personales y organizacionales.

Por su parte, Gan y Berbel (2007) comentan que:

Su significado adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares, al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras

organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales. (p.169)

El clima organizacional o clima laboral tiene una estrecha relación con factores como la motivación, abarcando la percepción que los colaboradores tienen de la organización; son muchas las definiciones que han propuesto, para el significado de Clima Organizacional, pero se remite a una serie de aspectos propios de la organización.

2.1.2 Factores que influyen en el clima organizacional

La medición del clima laboral es muy importante para la organización, ya que ayuda a tener una idea objetiva de cómo se sienten los colaboradores trabajando para la empresa. Otro aspecto importante es conocer cuáles son los factores que incluyen en formar el clima organizacional.

Al respecto, Villegas (2016) afirma que los factores que suelen considerarse como componentes del clima organizacional son:

- Ambiente físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de comunicación, etcétera.
- Características estructurales: Comprende el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: Comprende aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamento, la comunicación, etcétera.
- Características personales: Comprende las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

- Comportamiento organizacional: Comprende aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, etcétera. (p.78)

Según lo descrito anteriormente, los factores que conforman la generación del clima organizacional, producen en los colaboradores actitudes negativas o positivas, esto dependerá en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de prácticas que cada miembro realice en la organización.

Continuando con el tema, Apuy (2008) menciona los siguientes factores que influyen en el clima organizacional:

La infraestructura: Condiciones del espacio físico donde el trabajador ejecuta sus tareas y de los elementos intervienen en su realización.

La motivación: Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su ámbito organizacional.

El recurso humano: Equipo de personas que intervienen en los diferentes procesos para el logro de los objetivos de la institución en la atención de los usuarios internos como externos.

La satisfacción laboral: es la sensación que experimenta el individuo cuando logra el equilibrio entre una necesidad y el fin que lo reduce.

Por lo tanto, identificar y posteriormente, modificar factores negativos que se puedan presentar dentro de la organización, contribuirá a mejorar la productividad, la satisfacción personal, generando un adecuado clima organizacional.

Por su parte, Martínez (2007), menciona los siguientes factores que son tomados en cuenta en el clima organizacional:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros)

Los factores que influyen en el clima organizacional, según autores, son aquellos que inquietan a los colaboradores, afectando la relación con los demás compañeros en su entorno laboral, dentro de los que se pueden determinar la comunicación, el liderazgo, motivación, entre otros.

2.1.3 Medición del clima organizacional

La medición del clima se basa en las percepciones que tienen los integrantes de una organización sobre el ambiente en donde desempeñan sus actividades laborales. Para medir el clima se han creado cuestionarios que ayudan especialmente en la percepción.

Relacionado con el tema, Gan y Berbel (2007), comentan sobre la medición del clima organizacional:

Existen multitud de instrumentos, cuestionarios o test (pruebas psicométricas) para medir el clima laboral, en cualquiera de sus dimensiones. Lo habitual es adquirir, adaptar o construir cuestionarios o test, instrumentos con una estructura de ítems o preguntas, normalmente, con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados. (p.198)

En cuanto a la medición del clima organizacional, el principal beneficio es obtener información sobre el estado de la organización desde el punto de vista de los colaboradores que se encuentran

dentro de la misma. De esta manera, conocer aspectos a mejorar en relación con cultura, comunicación, entre otros, logrará poner en marcha planes de acción para mejorar los mismos.

Por otro lado, Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco (2004) mencionan:

El estudio del clima en las organizaciones, tal como se considera en la actualidad, surge desde la perspectiva del enfoque sistemático, por entender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización como por sus propias características personales, que influye en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral. (p.254)

En cuanto a la medición del clima organizacional, es ideal evaluar todos los factores, ya que permite tomar acciones correctivas e intervenir en insatisfacciones dentro de la empresa, con esto evitar actitudes negativas, alta rotación de personal, desconfianza, impuntualidad, ausentismo, disminución de productividad, entre otros.

Así mismo, Schneider y Reichers (1983) plantean la hipótesis de que “En una organización pueden existir y de hecho existen diferentes climas, ante los cuales conviene construir los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes del clima concreto que hay que estudiar.” (Gan y Berbel, 2007, p.197)

En resumen, la medición del clima organizacional es importante porque, ayuda a promover la integración entre los departamentos de la organización, utilizando el que mejor se adapta a la misma, ya que existen una gran gama de instrumentos de medición.

2.1.4 Instrumentos de medición del clima organizacional

Los instrumentos utilizados para acopiar los datos de los colaboradores en la medición del clima organizacional deben adecuarse a las necesidades y conveniencia de la organización y tiene relación directa con los aspectos que le interesa medir a la empresa.

Al respecto, Gan y Berbel (2007), mencionan que:

Las dimensiones de mayor interés en los estudios del clima laboral, de carácter general son: actitud hacia la compañía, actitudes hacia la dirección de la empresa, actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso, actitudes hacia los salarios, actitudes hacia las condiciones de trabajo, actitudes hacia los compañeros de trabajo. Aspectos hacia la gestión interna, así como higiene y seguridad laboral, remuneración, liderazgo, participación, comunicación. (p.199)

Al respecto de los instrumentos de medición del clima organizacional, las dimensiones que han sido identificadas como las de mayor interés, han sido variadas. Una de las dimensiones importantes en la medición, es la satisfacción, ya que puede disminuir el ausentismo en el trabajo, así también influirá en sus actitudes hacia sus compañeros, su participación y comunicación.

Continuando con el tema, Calderón (2005), comenta que:

El sistema cultural, social y de personalidad a nivel organización, son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional, por existir relación directa entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa de la misma. En la organización se identifica un conjunto de elementos de su estructura que los individuos proyectan en estilos propios y justamente dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales. El clima organizacional es variable de la cultura

organizacional, debido a que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva. (p.424)

En cuanto a los instrumentos de medición del clima organizacional, permiten conocer cómo perciben la organización los colaboradores; de esta manera lograr identificar actitudes, fortalezas o fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas que afecta a la organización. Es importante realizar la retroalimentación de los resultados al final de cada evaluación, para dar a conocer los hallazgos como las acciones de mejora a tomar.

Asimismo, Villarroel (2010), describe los siguientes aspectos:

Variables Independientes: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, consideración e iniciación de estructura. Es menester agrega que, de la suma simple de estas variables, se creó otra denominada Liderazgo General.

Variables dependientes: Satisfacción laboral, motivación laboral, clima general. (p.19)

Los autores mencionan e identifican variables, tanto formales e informales propios de la organización, que pueden ser medidos a través del clima organizacional. Este es un proceso que da mayores beneficios con la regularidad que se aplique la medición.

2.1.5 Ventajas y desventajas de la medición del clima organizacional

El estudio del clima organizacional permite conocer el estado de la empresa en su ambiente de trabajo, la cultura, el estado de ánimo y factores que influyen en el desempeño de los colaboradores.

Al respecto, Reyna (2016) refiere que las ventajas y desventajas de la medición de la medición del clima organizacional son las siguientes:

Ventajas

- Los directivos pueden tener información de primera fuente sobre lo que pasa en todos los rincones de la organización.
- Permite prevenir la desmotivación masiva que repercutirá en baja productividad, fuga de talentos, huelgas u otras expresiones de insatisfacción laboral.
- Brinda importante información para elaborar una estrategia de recursos humanos de gran impacto.
- Se ahorra en gastos ineficientes de recurso humanos al poder priorizar las acciones de mejora que tendrán mayores resultados.
- Refuerza el liderazgo y mejora la comunicación a nivel de toda la organización.

Desventajas

- Si la encuesta no garantiza confidencialidad y anonimato, el personal tiende a contestar positivamente por miedo a represalias y por lo tanto la encuesta pierde su validez.
- Si la encuesta no es válida, los directos pueden tener información errónea respecto a la realidad llevándolos a tomar decisiones incorrectas.
- Si los colaboradores no reciben información de los resultados se pierde credibilidad en las intenciones de haber tomado la encuesta.
- Una encuesta de Clima Laboral genera expectativas en los colaboradores; si luego no se hace nada al respecto, se puede generar un ambiente de frustración.

En cuanto al estudio del clima organizacional, es necesario para detectar y manifestar a tiempo alguna insatisfacción por parte de los colaboradores, identificar aspectos claves en la dinámica

organizacional en un momento dado. Estos datos se analizan para luego formular un plan de acción, para mejorar productividad, compromiso, entre otros aspectos.

Por su parte, Martínez (2007) enumera las siguientes ventajas y limitaciones del uso del cuestionario de medición del clima organizacional:

Ventajas:

- Nos ha permitido planificar previamente qué es lo que se va a preguntar, de tal forma que hemos conseguido asegurar no olvidar preguntar sobre los puntos más importantes.
- Nos permite obtener mucha información. Por otro lado, el anonimato facilita la libertad del encuestado para dar respuesta a determinadas cuestiones.
- El anonimato facilita la libertad del encuestado para dar respuesta a determinadas cuestiones.
- Permite la comparación con otras investigaciones que se puedan realizar sobre el mismo tema.

Limitaciones:

- La encuesta no se adapta a las diferencias individuales, ya que los cuestionarios son fijos y no deben variarse.
- Elaborar un cuestionario es una tarea muy compleja, que requiere prestar atención a numerosos detalles.
- Requiere la colaboración del encuestado. Esto conlleva que los resultados de la encuesta estarán en función del número de personas que respondan y de la precisión y/o sinceridad con que den esas respuestas.

- Por último, hay un límite en cuanto al número de temas que pueden tratarse en una encuesta, debido a la fatiga que puede producir en los encuestados.

Los autores mencionan que las ventajas de medir el clima organizacional, permite tener información con respecto a este tema, para luego realizar una estrategia beneficiando a los objetivos de la organización. Además, mencionan que las desventajas pueden variar, según el instrumento que se utilice y otros factores que la organización deberá tomar en cuenta.

2.1.6 Efectos de un mal clima laboral en la organización

Un mal clima laboral no es sostenible a largo plazo. Aspectos como la asignación de funciones, la consolidación de trabajo en equipo, la comunicación, responsabilidades equilibradas influyen en el clima, por lo tanto, en el éxito o fracaso de la organización.

Al respecto, Mora (2014) menciona que las consecuencias de tener un mal clima dentro de la organización son:

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte parte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, se da el ausentismo, que, es el hecho de no asistir al trabajo, así como la impuntualidad, que es un tipo de ausentismo, pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo. (p.1)

En cuanto a los efectos de un mal clima laboral, puede disipar el desarrollo de una organización. Cuando los colaboradores no están satisfechos con el entorno de su trabajo, su rendimiento descende y la productividad baja. Un entorno laboral negativo puede llegar a causar problemas físicos y emocionales, como la ansiedad, entre otros.

Por su parte, Caamaño (2008) detalla los efectos de tener un mal clima laboral de la siguiente manera:

Ocasionar situaciones de conflicto, aumenta la insatisfacción, el ausentismo que es el hecho de no llegar al trabajo- y la impuntualidad - que es un tipo de ausentismo. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y lleguen atrasados, que los que se sienten a gusto con su ecosistema laboral.

El deterioro del ambiente laboral lleva al hombre-trabajador a perder su alegría por su ergo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo, sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia se vuelven menos productivos.

El trabajador se retira psicológicamente disminuido de sus labores; predomina la actitud de cumplir con la ley del mínimo esfuerzo. Por ello si la persona realiza un buen trabajo, se siente reconfortado y satisfecho por ello.

En el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad se refleja en el reconocimiento verbal, aumentos de sueldo y quedar a las puertas de un ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en la posición y ante sus pares.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, y no es el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Además, mayor rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación y menor productividad entre otras cosas.

No obstante, variables como las condiciones adversas del mercado laboral existente a nivel global, las malas expectativas sobre oportunidades nuevas de trabajo por el desempleo y la

permanencia en la organización, son puntos importantes al momento de pensar en cambiar su trabajo.

Finalmente, no puedo dejar de mencionar el Síndrome de Burnout, como uno de los efectos colaterales de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más desequilibrantes para su organismo.

En cuanto al mal clima laboral, se podrán percibir muchas ineficiencias, el rendimiento de los colaboradores afecta de manera negativa, la comunicación es afectada, en general la empresa dejará de ser productiva. Identificar los factores internos y externos que afectan, es el objetivo principal de las organizaciones.

Por otro lado, Menéndez, Fernández, Llana, Vásquez, Rodríguez y Espeso (2007) mencionan que:

Los factores de riesgo psicosociales se hallan prioritariamente en las características estructurales de la organización (estilo de mando, participación de los trabajadores, comunicación, entre otros), en las particularidades de las tareas y en el tiempo de trabajo (ritmo de trabajo o presión de tiempos, duración del tiempo de trabajo y organización del tiempo de trabajo). Los daños a la salud de los trabajadores que estos riesgos pueden ocasionar tienen, pese a sus consecuencias negativas, tales como la insatisfacción laboral y el absentismo, un difícil reconocimiento en el actual nivel preventivo de las empresas, y un confuso diagnóstico denominado de forma genérica la mayoría de las veces como depresión. (p.509)

En conclusión, los autores mencionan que son muchos los factores que afectan el clima, desde lo estructural, físico y emocional, medibles a través del clima organizacional. El diagnóstico correcto y a tiempo, depende del análisis que del entorno de la organización se haga anticipadamente.

2.2 Trabajo en equipo

2.2.1 Concepto de grupo

Se define a un grupo formado por personas desempeñando una serie de trabajos específicos, actuando de acuerdo una serie de valores y fines establecidos, para mantener la armonía y estabilidad dentro del mismo.

Aamodt (2010) define el concepto de grupo de la siguiente manera:

Algunos expertos utilizan una definición general que básicamente considera a un grupo como dos o más personas que se perciben a sí mismas como grupo e interactúan de cierta manera. Otras definiciones establecen que un grupo debe incluir cierto grado de estructura y permanencia. Yo prefiero la definición que utiliza Gordon (2001), quien piensa que, para poder llamar grupo a un conjunto de personas, deben satisfacerse los siguientes criterios: a) los miembros del grupo deben verse a sí mismos como una unidad; b) el grupo debe proporcionar recompensas a sus miembros; c) cualquier cosa que le suceda a un miembro del grupo, afecta a todos los demás y d) los miembros del grupo deben compartir una meta común. (p.474).

Lo que el autor quiere comentar es que un grupo, son varios individuos que se relacionan entre sí, quienes dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo en común. La interacción es parte fundamental dentro de los individuos que lo conforman. Sin esta interacción, no sería posible la estructura del grupo, no sería llamada grupo, sino una aglomeración accidental de personas.

Por su parte, Mondy, Noé, Dessler, Robbins y Judge (2010) describen el concepto de grupo así:

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los son formales y no formales. Se entiende por

grupos formales aquello que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. (p.120)

Las definiciones de los autores indican que los grupos están conformados por más de una persona, alineados hacia logro de un mismo objetivo, o metas particulares. Pueden ser grupos formales e informales, esto dependerá de la estructura de la organización. La razón principal y el sentido de un grupo son los objetivos o metas. El cumplimiento de estas metas lleva al grupo a reglamentar el comportamiento de los miembros, así también establecer el funcionamiento del mismo.

2.2.2 Concepto de equipo

El término de equipo se refiere a un grupo de personas que se agrupan para trabajar con un objetivo en común, para lo cual se deben establecer la división de tareas. Se puede llamar equipo, cuando trabajan juntos de manera organizada, con un objetivo en común. De no ser así, solo serían un grupo de individuos que trabaja por su cuenta.

Relacionado con el tema, Borrell (2000), menciona que “Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece, y sobre otra base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquiera de esos dos pilares falla”. (p.14)

En el equipo trabajan juntos, interrelacionados para cumplir un objetivo común, disfrutan del trabajo en conjunto y están comprometidos en realizar su tarea, con un sentido de colaboración entre los miembros del equipo.

Un equipo es un grupo de personas que unen sus habilidades, conocimientos y capacidades, para realizar una actividad y alcanzar los objetivos. Ander-Egg y Aguilar (2001), comenta al respecto que, “La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tienen un propósito común. (p.13)

Los equipos son parte esencial de una organización, estos pueden definirse como, un grupo de personas con habilidades complementarias, para realizar un trabajo en común, teniendo sinergia positiva y logrando sus objetivos y metas.

2.2.3 Diferencia entre equipo y grupo

Es importante establecer la diferencia entre un equipo y un grupo, porque una gran parte de las actividades que se realizan en una organización, se hacen por medio de grupos o equipos de trabajo. En la actualidad, las empresas están incorporando a su estructura estos términos, con el fin de ayudar a la implantación de procesos. Por tanto, la importancia de comprender la diferencia entre ellos.

Por su parte, Robbins y Judge (2009), remarcan la diferencia que hay entre un grupo y un equipo, definiéndolo de la siguiente manera:

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones. Mientras que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus

individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. (p.323)

Los autores anteriores describen a un grupo de personas que trabajan en común para lograr metas o un objetivo. Cuando se refiere a un grupo, puede ser un conjunto de individuos sin un trabajo en común. Para la formación de un grupo solo es necesario juntar varias personas. Para la formación de un equipo es necesario tener en cuenta afinidades, capacidades de trabajar conjuntamente. Cada integrante del equipo debe tener cualidades específicas que en conjunto logran un objetivo en común.

Relacionado con el tema, Chiavenato (2009), compara la diferencia entre un grupo y equipo de trabajo de la siguiente manera:

Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes. El principal secreto del equipo es que su carácter colectivo provoca un efecto sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), lo que no se observa en el grupo. Los equipos se basan en relaciones afectivas y emocionales y en conexiones personales entre los miembros. Implican diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo único y más grande que aquello que podría lograrse mediante la unión de piezas individuales. (p.284)

En síntesis, equipo y grupo son palabras que se utilizan de manera indiferente, pero que, a su vez, resultan diferir en cuanto a funcionamiento, consecución de objetivos, entre otros. Se define como grupo a un número de personas que lo conforman, con características específicas como edad, sexo, tipo de trabajo, experiencia. El equipo de trabajo es algo más complejo, ya que debe tomarse en

cuenta afinidades, y tener en cuenta que cada integrante del equipo tiene cualidades específicas que en conjunto lograrán un objetivo estipulado.

2.2.4 Concepto de trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas formadas para lograr juntos una meta o un objetivo específico, poniendo todos los conocimientos, aptitudes, habilidades, información para lograr una meta determinada.

Flores (2008) hace se refiere al concepto de trabajo en equipo y menciona que:

El trabajo en equipo implica sobre todas las cosas un grupo con una meta en común la cual logra integrando diferentes individuos con aprendizajes diferentes, el este grupo debe haber un líder el cual guía a los demás a lograr esa meta puesto que él tiene la visión global del objetivo a lograr en cambio los demás integrantes solo tienen una idea de lo que se tiene que lograr, pero conocen muy bien su parte dentro del mismo sistema de trabajo. (p.1)

Trabajo en equipo puede definirse como la capacidad de trabajar unos individuos con otros. Siendo el principal objetivo del equipo de trabajo, es alcanzar metas en común, que se pueden conseguir poniendo capacidades, habilidades, información y conocimientos de las distintas personas que lo conforman.

Así mismo, Ander-Egg y Aguilar (2001) definen como trabajo en equipo de la siguiente manera: “Se trata de un pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos”. (p.13)

En resumen, el trabajo en equipo es un grupo de personas que unen sus habilidades y esfuerzos para la realización de objetivos organizacionales. Requieren de una buena comunicación y una

serie de habilidades para la realización del trabajo dentro de la organización. El trabajo en equipo viene a ser parte fundamental en varios aspectos de la vida. Un equipo llega a funcionar satisfactoriamente cuando cada uno de sus integrantes trabaja con el mismo objetivo y hacia una misma dirección.

2.2.5 Características de un equipo de trabajo

El trabajo en equipo presenta diferentes características que deben tomarse en cuenta, para realizar diversas funciones, para logra metas y objetivos en común.

Según Robbins y Coulter (2005), mencionan otras características del equipo de trabajo:

Objetivos claros: Los equipos con alto desempeño tienen una comprensión clara del objetivo a lograr.

Destrezas importantes: Los equipos eficaces están integrados por individuos competentes que poseen las destrezas técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados, al mismo tiempo que trabajan bien en equipo.

Confianza mutua: Los equipos eficaces se caracterizan por la confianza mutua entre sus miembros.

Compromiso unificado: El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por un deseo de dedicar cantidades extraordinarias de energía para lograrlos. (p.386)

Continuando con las características de los equipos de trabajo según Robbins y Coulter (2005):

Buena comunicación No es sorprendente que los equipos eficaces se caractericen por mantener una buena comunicación.

Habilidades de negociación Los equipos eficaces hacen ajustes continuos en cuanto a quién hace qué.

Liderazgo adecuado Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo a seguirlos a través de las situaciones más difíciles.

Apoyo interno y externo La condición final necesaria para un equipo eficaz es un ambiente de apoyo. (p.386)

La creación de un equipo de trabajo está relacionada con los objetivos que se tenga dentro de la organización en determinado momento, ya que las características más importantes están relacionadas con objetivos comunes, liderazgo, comunicación, la resolución de conflictos, la motivación, entre otros.

Por su parte, Riquelme (2011), detalla las características de los equipos de trabajo, de la siguiente manera:

Composición del grupo: Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos.

Normas: Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo.

Funciones: Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo.

Estado: Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización.

Cohesión: Es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo.

Los autores por su parte coinciden en que el liderazgo, es parte esencial de un equipo eficaz dentro de la organización.

2.2.6 Etapas de formación de los equipos

Los equipos de trabajo se definen según su estructura organizacional, su rendimiento y su adaptabilidad entre los integrantes de los equipos. Los equipos pasan por distintas fases de formación.

Al respecto, Tuckman (1965) menciona que las cinco etapas principales del modelo de desarrollo de equipos son la formación, el entrenamiento/conflicto, la normalización, el desempeño y la finalización o disolución. (Pérez, 2015)

Según lo mencionado por Tuckman (1965), la formación es la etapa en la cual el grupo está formándose. Asimismo, en la fase de enfrentamiento/ conflicto, los miembros del equipo comienzan a proponer ideas y la gente comienza a formarse una opinión sobre los demás en el equipo. Luego viene la etapa de normalización, en esta fase hay un acuerdo en la toma de decisiones. Los conflictos se reducen el equipo está más consciente de la competencia y emerge un espíritu de cooperación.

Posteriormente, está la etapa de desempeño donde el equipo comprende su propósito, sus objetivos y están motivados. Los miembros del equipo ya son autónomos, pueden manejar la toma de decisiones sin la presencia del líder. Por último, está la etapa de Finalización/Disolución, es donde los miembros del equipo han trabajado un tiempo, se traza nuevos objetivos y planes, las contribuciones pasadas de cada integrante, están plenamente identificadas y reconocidas. (Pérez, 2015).

Por su parte, Lecuona, (2016) enumera también las etapas de formación de un equipo y las describe de la siguiente manera:

- Etapa 1. Formación del equipo: Cuando se reúnen varias personas con el fin de formar un equipo de trabajo, no importa su perfil.

- Etapa 2. Tormenta: A medida que las personas se conocen y evalúan, suelen surgir conflictos por el liderazgo del grupo. Las pujas por el poder y la creación de subgrupos pueden trabar los avances del equipo. Utilizar actividades de fortalecimiento de equipos de trabajo puede ayudar a identificar y resolver los problemas centrales para el funcionamiento grupal.
- Etapa 3. Normalización: Si se logran superar las tormentas, los equipos avanzan hacia una etapa en la que quedan claras las reglas para el funcionamiento, aun cuando no se hagan explícitas.
- Etapa 4. Rendimiento o desempeño: Con un rumbo claro y superados los conflictos de integración del equipo, por fin se puede poner las energías en el trabajo. En poco tiempo puede lograrse lo que durante las primeras etapas parecía imposible y todos trabajan tras la consecución de los objetivos.
- Etapa 5. Desarticulación: Cuando el grupo ya está cerca de finalizar su tarea, por lo general la atención decae, ya que cada persona comienza a preocuparse por lo que viene a continuación. Mantener el foco y la motivación es tarea esencial del líder para que el desempeño permita alcanzar los objetivos propuestos.

Los equipos de trabajo tienen un inicio y un final, así lo mencionan los autores, cada etapa lo conforman diferentes tareas, así serán equipos formales de trabajo. Para el desarrollo de un equipo no siempre se sigue un modelo lineal, lo importante es que el líder y el equipo conozcan bien en qué etapa se hallan, y a los retos que se enfrentan, ya que los equipos pueden avanzar o retroceder.

2.2.7 Estructuras de los equipos

Los equipos tienen una estructura que determina el comportamiento de los miembros de cada integrante, así como su desempeño. La estructura de un equipo cuenta con varias partes, entre ellas están las personas, el grupo, el equipo, la estructura, la interacción de las estructuras. Siendo las personas la parte primordial del equipo.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) menciona los siguientes componentes que forma la estructura de un equipo:

Los componentes clave que hacen que los equipos sean eficaces se agrupan en cuatro categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del contexto. La segunda se relaciona con la composición del equipo. La tercera categoría es el diseño del trabajo. Por último, las variables del proceso reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia. (p.327)

La estructura de un equipo puede definirse como los modelos de relaciones que se conservan dentro del equipo de trabajo, con el fin de desarrollar la cohesión, la comunicación, estabilidad, pues el comportamiento de sus miembros está sometido a las mismas normas que regulan los comportamientos de cada integrante del equipo.

Por último, Villegas (2016), considera que la estructura de los equipos es de la siguiente manera:

El liderazgo formal es dado a una persona (gerente, jefe, supervisor, encargado, líder de proyecto, coordinador, etcétera). Esta persona dirige y motiva al grupo.

La función se refiere a las actividades y comportamientos que se requieren de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización.

El desempeño del papel o rol que cada uno de los miembros desempeña está sujeto a ciertas influencias.

Las normas son establecidas por todo grupo, son pautas de comportamiento que aceptan y comparten todos los miembros, especificando lo que deben hacer y evitar, dadas diversas circunstancias. (p.40)

Estas estructuras las define cada organización, tomando en cuenta algunos aspectos que son fijos como las normas, el liderazgo, entre otros. Los equipos de trabajo no son aglomeraciones desorganizadas, cuentan con una estructura la cual ayuda a comprender las conductas y así conocer el desempeño que tiene el equipo de trabajo dentro de la organización.

2.2.8 Cohesión de los equipos

La cohesión entre equipos resulta de la relación y lo atraídos que se ven unos con otros para permanecer en el equipo, de esta manera un equipo será más productivo.

Asimismo, Robbins (2009), comenta sobre la cohesión:

La cohesión influye en la productividad, y viceversa. La camaradería reduce la tensión y proporciona un ambiente de apoyo para el buen logro de las metas del grupo. Pero, como ya se ha dicho, la óptima realización de las metas del grupo y los sentimientos de sus miembros de haber formado parte de una unidad triunfadora pueden servir para incrementar el compromiso de sus miembros. (p.294)

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los cuales existe cohesión. Cuando los miembros de un equipo de trabajo tienen un objetivo en común, metas individuales y colectivas, interactúan de manera consciente de la necesidad de que las aportaciones de todos son importantes,

para lograr alcanzar cada una de ellas. La cohesión no es algo que surja de manera espontánea, hay que buscarla, trabajarla, siendo este, uno de los principales objetivos del jefe, analizando la estructura del equipo.

Finalmente, Villegas (2016) describe la cohesión de equipo de la siguiente manera: “Esta es muy importante porque está muy asociada a la productividad, y se fortalece cuando los miembros del grupo pasan juntos parte importante de su tiempo, cuando el grupo es reducido o cuando sufre amenazas externas”. (p.41)

En las definiciones anteriores, los autores describen la cohesión como parte importante dentro de los equipos y que está sumamente ligada a la productividad, logro de objetivos y metas organizacional, así como a la motivación de los colaboradores. La interacción es la esencia de la cohesión. Para lograr esta interacción, es necesario que cada integrante tenga un sentimiento de pertenencia al grupo y de satisfacción de formar parte de él.

2.2.9 Ventajas de trabajar en equipo

Las ventajas o beneficios de trabajar en equipo son muchos, pero principalmente es alcanzar metas comunes. Trabajar en equipo estimula la creación de ideas, motiva el aprendizaje, alimenta la confianza. Sus miembros trabajan juntos para planear, controlar y mejorar su propio desempeño.

Al respecto, Palomo (2008), hace referencia de las ventajas de trabajar en equipo de la siguiente manera: “Entre los principales beneficios podemos destacar la satisfacción de las necesidades de afiliación y el que posibilita y facilitan el desarrollo personal y profesional de sus integrantes a través del reconocimiento, apoyo y retroinformación que proporcionan los compañeros” (p.113)

Trabajar en equipo tiene numerosas ventajas y los resultados son positivos. Un equipo de trabajo bien coordinado no solo generará buenos resultados, sino los integrantes lograrán tener cohesión, entusiasmo y buenas relaciones laborales, estimulando la creatividad, motivación, el compromiso y disminuyendo el estrés.

Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), afirma que: “Éste es el principio de la unión hace la fuerza y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo. (p.18)

El trabajo en equipo tiene muchas ventajas, especialmente cuando los integrantes se comprometen a actuar de una manera determinada, para alcanzar las metas de la organización. Los integrantes se sienten motivados, mejora la comunicación y se aumenta el compromiso de cada integrante, entre otros.

2.2.10 Relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional

Para un buen funcionamiento de una organización, es necesario y de vital importancia que prevalezca un buen clima laboral. Por tanto, las acciones de las personas que trabajan en la empresa afectan de manera positiva o negativa a los colaboradores, quienes, a su vez, se relacionan en la formación de los equipos de trabajo.

Relacionado con este tema, Mondy (2010) expone que:

Las organizaciones están usando de manera creciente los equipos, incluyendo aquellos que son auto dirigidos. Los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden, por lo tanto, evaluar el desempeño de una manera más exacta. La presión de los compañeros de trabajo es un poderoso instrumento de motivación para los miembros del equipo. (p.246)

Trabajar en equipo mejorará el clima organizacional, siempre que los equipos de trabajo sean gestionados de la mejor manera, y se satisfagan las necesidades de los integrantes del equipo. Esta labor será de los líderes, ya que deben ser capaces en todo momento de actuar e influir en su equipo. Trabajar en equipo es una de las mejores maneras de fomentar el clima organizacional.

Finalmente, Newstrom (2007) comenta sobre el desarrollo de trabajo en equipo en un clima organizacional propicio:

El trabajo en equipo tiene más probabilidades de desarrollarse cuando la administración crea un clima organizacional favorable. La creación de este ambiente implica motivar a los miembros a pensar como equipo, proporcionar el tiempo adecuado para las reuniones y mostrar fe en la capacidad de los miembros para obtener logros. Estas medidas de apoyo ayudan al grupo a seguir los primeros pasos que se requieren para el trabajo en equipo. Como estos pasos contribuyen a estimular una mayor cooperación, confianza y compatibilidad, los supervisores necesitan desarrollar una cultura organizacional que genere estas condiciones. (p.335)

En resumen, el trabajo en equipo ayuda a desarrollar un buen clima organizacional, influyendo en el comportamiento, motivación, desempeño y satisfacción de los colaboradores. Trabajar en un lugar donde los colaboradores no puedan llevarse bien entre ellos, provoca un ambiente laboral poco agradable. El clima laboral que se tenga dentro de la organización influye directamente en la satisfacción de los colaboradores y por lo tanto en su productividad.

2.3 Comunicación

2.3.1 Concepto de comunicación

La comunicación es un proceso que se da entre los seres vivos, cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto del grupo al que desee transmitir un mensaje.

Al respecto Robbins y Coulter (2005) comentan que:

La Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir

que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. (p.256)

La comunicación es dinámica, continua y sistemática. La comunicación es un proceso mediante el cual dos o más personas transmiten un mensaje, el cual el emisor es capaz de codificar. La comunicación es un medio de conexión a través de la cual intercambian ideas mediante diversos métodos de comunicación. Estos métodos tienen tres elementos en común, el emisor, el receptor y el canal.

Asimismo, Amorós (2007) define el concepto de comunicación de la siguiente manera:

Es lógico que ningún grupo puede existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones; y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido. Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale para nada si no es entendido por las demás personas. (p.133)

La comunicación según el autor anterior es un proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor un mensaje a través de un canal, será decodificado, para que finalmente el mensaje sea interpretado por parte del receptor. La comunicación es el arte de dar y recibir información, ya sea de manera escrita, oral, con la cual se puede transmitir un mensaje. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas. La comunicación ayuda a fortalecer las relaciones sociales y es el principal elemento del desarrollo cultural.

2.3.2 Funciones de la comunicación

Para determinar cuáles son las funciones de la comunicación se consultaron a varios autores, de los cuales se hace referencia a continuación:

Al respecto a este tema Robbins (2004), comenta que:

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación. (p.284)

La comunicación facilita la información que necesitan las personas y grupos para dar información, recibir información, tomar decisiones, transmitir datos para identificar y evaluar opciones, obtener conocimiento y cumplir lo determinado. La comunicación tiene sus funciones, dentro de las cuales están informar, expresar, persuadir, controlar, instructiva y de integración.

Finalmente, Villegas (2016), describe cuatro funciones básicas de la comunicación:

Control: Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. (...)

Motivación: La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué también se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera satisfactorio. (...)

Expresión de emociones: La comunicación (...) es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Así, la

comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

Información: Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. (pp. 43-44)

En conclusión, la comunicación es uno de los elementos más importantes en una organización, a través de la cual se transmite información, sentimientos, emociones. Pero también se utiliza para dar a conocer al colaborador lo que se espera de él o ella y las funciones que debe desempeñar. La principal función de la comunicación es la de informar. El objetivo del mensaje transmitido es hacer que alguien se entere de información que se desconoce.

2.3.3 Proceso de la comunicación

El proceso de la comunicación es importante, ya que si este no se realiza en forma adecuada el mensaje probablemente no llegue o llegue distorsionado. A continuación, se presenta el proceso de comunicación, tal y como lo describen los autores:

Chiavenato (2007) define el proceso de la comunicación de esta manera: “La comunicación es efectiva, sólo cuando el destino, o destinatario, interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso bidireccional que implica necesariamente la retroalimentación”. (p.60)

El proceso de la comunicación es cuando una persona que es el emisor se pone en contacto con otra que es el receptor, a través de un mensaje que según el autor debe ser entendido por el destinatario. Dentro de la comunicación se dan diferentes procesos, que permiten que se realice una buena comunicación entre las personas. Cuando se da el proceso de comunicación, se trata de alcanzar objetivos relacionados con la intención de influir en otras personas.

Relacionado con este tema, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), mencionan que: “En términos simples, el proceso de comunicación incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor”. (p.457)

En resumen, el proceso de comunicación es el conjunto de actividades en el intercambio de información. Este proceso requiere de un emisor, receptor, mensaje, canal y decodificación o traducción del mensaje.

2.3.4 Comunicación asertiva

Entre los estilos de comunicación, la asertiva ha tomado auge en los últimos años. A continuación, se presenta los conceptos que comparten algunos autores sobre este tema:

Al respecto, López (2015) define el asertividad como: “Una estrategia comunicacional, un estilo de relación interpersonal que defiende los derechos propios, sin afectar los ajenos; un modelo de conducta que nos permite actuar en función de nuestros intereses, sin discriminar, exagera ni vulnera los intereses ajenos.” (p.8)

La comunicación asertiva está basada en una actitud personal, a la hora de relacionarse con los demás. Consiste en saber expresar opiniones evitando las descalificaciones, reproches y enfrentamientos. La comunicación asertiva está asociada a la inteligencia emocional y la capacidad de comunicar de manera eficaz un mensaje.

A su vez, Alvarado (2018) aborda el tema de la comunicación asertiva de la siguiente manera:

Se trata específicamente de decir lo que deseo de forma precisa y contundente, las características de una persona asertiva son que su personalidad es muy equilibrada. Los podemos reconocer porque no tendrá ningún empacho en expresar sus sentimientos, ideas, deseos y emociones o diferir de las opiniones de otros. (p.1)

En síntesis, los autores definen la comunicación asertiva como una forma de relación interpersonal que defiende los derechos propios, sin tener que afectar los ajenos. Describiéndola como una conducta del individuo, quien, a su vez expresará de forma precisa y contundente su opinión o comentario. Para que la comunicación sea asertiva es necesario controlar las emociones, para evitar actitudes agresivas perjudiciales dentro de la comunicación.

2.3.5 Comunicación organizacional

La comunicación entre las personas es importante en todos los hábitos de la vida y en las empresas no es la excepción. Los siguientes autores abordan el tema de la comunicación organizacional de la siguiente manera:

Así mismo, Alles (2007) menciona que “La comunicación es fundamental para disminuir la resistencia al cambio de los empleados, supervisores y jefes. Aunque un cambio sólo afecte a unas pocas personas, todos los de su grupo deberán ser informados, y eventualmente a toda la organización”. (p.126)

La comunicación organizacional son los procedimientos que se llevan a cabo dentro de una empresa para transmitir o recibir información a través de los distintos medio, métodos y técnicas de comunicación, tanto interna como externa, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. Esta comunicación se da en toda la organización, cualquiera que sea su tipo, tamaño, por lo tanto, no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) hablan del tema enfocándolo en el proceso de producción de las empresas afirmando que:

En las empresas de hoy la información debe fluir más rápido que nunca, hasta una breve interrupción en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por tanto, es esencial comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar una acción correctiva. (p.459)

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Es fundamental para reducir la resistencia en los colaboradores y que la información fluya de manera rápida y clara. La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra en todas las actividades empresariales.

2.3.6 Principales problemas de comunicación en la organización

Una mala comunicación puede causar serios problemas dentro de una empresa. Y es necesario conocer este tipo de inconvenientes para poder tomar las medidas necesarias para evitar que estos se ocurran. A continuación, se presentan varios autores que opinan al respecto:

Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirma que:

Los problemas de comunicación casi siempre son síntomas de problemas más enraizados, por ejemplo, una mala planeación ocasionará incertidumbre sobre la dirección de la empresa, y una estructura organizacional mal diseñada no comunica con claridad sus relaciones organizacionales. Los estándares de desempeño imprecisos pueden transmitir inseguridad a los gerentes respecto de lo que se espera de ellos; así, el gerente perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de sólo tratar los síntomas. (p.466)

La falta de comunicación en las organizaciones genera pérdida de tiempo y dinero. Además de provocar malentendidos entre los colaboradores. Los conflictos surgen en su mayoría por la falta de comunicación. La mala comunicación puede darse de diferentes formas, desde el director ejecutivo, que no comunica la visión de la empresa hasta el personal del área de ventas que no escucha a sus clientes. Como resultados la organización puede perder el enfoque, ser menos productiva y de bajo rendimiento.

Por su parte, Newstrom (2007), menciona las dificultades o problemas que causa una mala comunicación dentro de la organización:

La comunicación bidireccional no siempre da beneficios. También causa dificultades. Dos personas pueden tener profundos desacuerdos acerca de algo y darse cuenta de ello sólo hasta que establecen una comunicación bidireccional. Cuando exponen sus diferentes puntos de vista pueden polarizarse todavía más, para llegar a posiciones aún más extremas. Cuando la gente se siente más amenazada ante la posible situación penosa de perder una discusión, tiende a abandonar la lógica y la racionalidad, y seguir una conducta de razonamiento defensivo. Culpan a otros, reuniendo y usando datos en forma selectiva, tratando de mantenerse en control y reprimiendo los sentimientos negativos. El razonamiento defensivo está diseñado para evitar riesgos y la imagen de falta de competencia, pero suele generar una motivación hacia el control y un acento en la victoria. Es previsible que estos objetivos hagan fallar la eficacia en la comunicación. (p.53)

Los principales problemas en las organizaciones, sería una mala comunicación como lo menciona Newstrom, generando conflictos que dañan la eficiencia, productividad y clima laboral. Una mala comunicación impide compartir metas claras para alcanzar los objetivos. Es necesario hacer de la comunicación un canal más efectivo. Muchos de los problemas que suceden es que la información necesaria para solucionar los procesos de trabajo no circula en el momento ni a través del canal adecuado.

2.3.7 Beneficios de una buena comunicación dentro de la organización.

La buena comunicación es imprescindible en la organización, ya que crea relaciones día con día entre la empresa y los colaboradores. Una buena comunicación, promueve la confianza y contribuye a mejorar el clima organizacional.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) sobre este tema comentan que: “La comunicación es importante para el funcionamiento interno de la organización y su interacción con el ambiente externo. Se define como la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando este último la comprenda”. (p.477)

La comunicación es la base de toda vida social, así también es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad y es la clave para mejorar la relación entre los colaboradores. La buena comunicación es un elemento clave para el buen funcionamiento y el crecimiento de una organización. A pesar de su importancia, muchas empresas no reconocen sus beneficios.

Por su parte Robbins y Coulter (2005) afirma que “una buena comunicación tiene las siguientes ventajas: “Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social y puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes”. (p.266)

Como lo mencionan los autores anteriores, son muchos los beneficios de una buena comunicación en la organización, esto facilitará el control de situaciones internas y externas, o cambios que se originen dentro de la empresa. Muchas empresas promueven la comunicación, pero solo realizan acciones básicas y no aprovechan los beneficios que pueden obtener de una buena comunicación empresarial.

2.4 La motivación

2.4.1 Concepto de motivación

La motivación es un concepto que indica el porqué del comportamiento del individuo, ya que él ser humano actúa porque tiene motivos para hacer algo. Existen factores internos y externos, que establecen el accionar de una persona.

Así mismo, Robbins y Coulter (2005) conceptualiza la motivación de la siguiente manera:

Motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades. (p.392)

La motivación es el impulso que tiene una persona para actuar de cierta forma, o desarrollar una inclinación por un comportamiento. Es el disparador que lleva a accionar. La motivación es la fuerza que hace que los individuos se esfuercen por alcanzar una meta. Hay personas que poseen una motivación intrínseca, es decir, desde su interior para llegar a través de un obrar. Algunas motivaciones intrínsecas responden a necesidades básicas tales como dormir y comer entre otras.

Además, Amorós (2007) define a la motivación como:

Las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización. (p.81)

En resumen, la motivación se refiere a impulsos, anhelos, deseos y necesidades, entre otros, que promueven a la persona o individuo a realizar determinadas acciones para alcanzar sus objetivos o metas. Se puede definir como la determinación o la voluntad que impulsa a la persona, para alcanzar una meta personal.

2.4.2 Teorías de la motivación

Existen diversas teorías de la motivación, a continuación, se mencionan algunas de ellas:

Chiavenato (2009) hace referencia sobre las teorías de la motivación de la siguiente manera:

Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido). (p.240)

Al respecto de las teorías de a motivación, el ser humano ha intentado entender que es la motivación y sus causas, pero es difícil encontrar un sentido a la vida sino se incorpora dosis elevadas de motivación. El esfuerzo por sobresalir, luchar por el éxito y conseguir los objetivos trazados es lo que define a la motivación. La motivación son todos los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, establecen un nivel de motivación, como a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, o las de nivel secundario, es decir, necesidades sociales, como el logro o el afecto.

Así mismo, Robbins y Coulter (2005), por su parte menciona las siguientes teorías:

Jerarquía de las necesidades:

La teoría de la motivación mejor conocida tal vez sea la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Este autor clasifica las necesidades de la siguiente manera:

Fisiológicas: Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.

Necesidad de seguridad: Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.

Necesidades sociales: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad

Necesidades de estima: Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención

Necesidad de autorrealización: Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. La teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. La teoría Y ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural. McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial. La teoría X suponía que las necesidades de nivel inferior dominaban a los individuos y la teoría Y suponía que las necesidades de nivel superior eran las dominantes.

La teoría de la motivación e higiene

Frederick Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso. Herzberg concluyó en su análisis que las respuestas que dieron las personas

cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas que proporcionaron cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionaron de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo.

Las tres teorías mencionadas anteriormente dan un panorama extenso sobre la importancia de la motivación y las causas que generan ineficiencia en el ambiente laboral generando resultados negativos en la empresa.

Continuando con Robbins y Coulter (2005), estos autores también hacen referencia a varias teorías contemporáneas de la Motivación, entre las que mencionan las siguientes:

Teorías de las tres necesidades: Existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro (nLog), que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito; la necesidad de poder (nPod), que es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo, y la necesidad de pertenencia (nPer), que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. De estas tres necesidades, la necesidad de logro es la que más se ha investigado.

Existe un apoyo importante para la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Esta proposición se conoce como la teoría de la fijación de metas. La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de

rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno. (pp. 394 - 398)

En resumen, existen varias teorías de la motivación, pero en general se puede decir que cada persona tiene alguna necesidad que cumplir, que lo motiva de alguna manera a desempeñar de mejor forma su trabajo. Es un reto para cada jefe determinar qué motiva a las personas que tiene a su cargo.

2.4.3 Motivación del personal en las organizaciones

La motivación es fundamental para logro de objetivos y metas de las organizaciones, por lo cual es importante mantener la motivación en los colaboradores. Por tal motivo, es necesario que la organización busque la forma de mantener motivado a su personal, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Chiavenato (2001), menciona lo siguiente:

Las motivaciones del ser humano son afectadas por las características de la organización. La persona que se halla alienada en una organización forma podría satisfacer sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea que cumple es variada, algunas funciones pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que otras motivaciones diferentes. (p.62)

Las organizaciones necesitan colaboradores que funcionen de manera normal, pero sí lo que desean es que funcionen de forma excelente, necesitan estar motivadas. La motivación en las organizaciones es la que logra que los colaboradores se comprometan y se sientan satisfechos con su trabajo. Es la energía que mueve a cumplir con las diferentes responsabilidades que éste requiere. La importancia de la motivación dentro de las organizaciones es un hecho que cada día

está más presente en las empresas. Uno de los pilares de la empresa son sus colaboradores, si no trabajan bien, es posible que la empresa tampoco es por ello la importancia de la motivación.

Así mismo, Casas (2002), afirma que “Muchos directivos actuales sienten como un espacio de incomprensión cuando abordan la motivación laboral. Por otro lado, ellos saben que el dinero se puede utilizar para atraer, retener y motivar a los empleados en las organizaciones y satisfacer muchas necesidades”. (p.119)

Los autores coinciden en que, si los colaboradores están motivados, entonces lograrán alcanzar los objetivos personales y organizacionales. Esto promoverá que los colaboradores tengan actitud positiva ante los desafíos. La motivación laboral se ha vuelto un factor importante en las empresas, se trata de que los colaboradores se sientan productivos e importantes en su puesto de trabajo.

2.4.4 Beneficios de contar con personal motivado en las organizaciones

Motivar a los colaboradores es importante, ya que se verán reflejados en el logro de sus metas, así en su desempeño, actitud, y empoderamiento.

Al respecto, Robbins y Coulter (2005), describen los beneficios del personal motivado y el efecto que tiene para la organización:

Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que llevan a cabo los gerentes. Los gerentes exitosos, entienden que lo que los motiva personalmente puede tener un efecto leve o nulo en los demás. Sólo porque una persona está motivada por formar parte de un equipo de trabajo unido, no debe suponer que todo mundo lo está. Los gerentes eficaces que desean que sus empleados contribuyan con su máximo esfuerzo reconocen que necesitan saber cómo pueden motivar a sus empleados y qué los motiva, y

adaptar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de esos empleados. (p.392)

Los empleados motivados serán más productivos, serán más leales y estarán comprometidos a los valores de la empresa. Uno de los principales beneficios de mantener a los colaboradores motivados es el compromiso por parte del trabajador, que incluso puede aumentar sus deseos de asumir responsabilidades. Un colaborador que se siente valorado en la organización se sentirá más comprometido y tendrá más deseos de sumar. Además, al estar comprometidos generan nuevas ideas.

Por otro lado, Alles (2007), se refiere a los beneficios de la siguiente manera:

Sin motivación, una organización no funciona. La motivación en el trabajo es como el combustible para un motor. La motivación es esencial para el buen funcionamiento de una organización. Una empresa puede tener la mejor tecnología y el equipamiento más adecuado, pero si su personal no se siente motivado, tales recursos no serán tan productivos como debieran. (p.299)

En conclusión, los beneficios de la motivación en la organización son variados, tanto para la organización, como para los colaboradores. Los empleados motivados tienden a ser innovadores y buscan maneras de mejorar el trabajo que están haciendo, piensan en cómo pueden mejorar las cosas. Otro de los beneficios, es que se logrará la eficiencia y la productividad del personal, así también una mejora en el clima organizacional. Y para los empleados, la retribución económica, la autonomía, seguridad laboral, entre otros.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

El clima organizacional constituye cada vez un factor importante dentro de las empresas, por tal motivo, a través del paso del tiempo, ha surgido el interés por comprender el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, lo que ha originado la aparición de procesos de evaluación del clima y la cultura organizacional.

Cada organización tiene su propia cultura, tradiciones, normas, lenguajes, estilos de liderazgo que influyen en el clima de trabajo.

El Clima organizacional favorable, se alcanza a través de un verdadero desarrollo de cultura organizacional, buscando el punto de equilibrio, en las necesidades de la organización con las de los empleados.

El interés de las organizaciones por conocer la percepción de que tienen los colaboradores del ambiente laboral ha aumentado, esto a su vez, será un punto de partida, para elaborar un plan que beneficie tanto a la empresa como a los empleados que laboran en ella.

3.2 Pregunta de investigación

¿Cómo afecta un mal clima laboral a la organización?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Establecer los efectos de un mal clima laboral en la organización.

3.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional.
- Determinar la relación entre una buena comunicación y el clima organizacional.
- Establecer la relación entre la motivación del personal y el clima organizacional.

3.4 Alcances y límites

La práctica Profesional Dirigida, realizada desde el mes de enero al mes de noviembre del año 2018. En este período, se buscó recopilar la información necesaria de cada uno de los procesos de la Gestión del Personal, se plasmó la documentación de las políticas, procesos y formatos que se utilizan dentro de la Administración del Talento Humano.

3.4.1 Alcances:

El período de Práctica Profesional Dirigida III se realizó durante el año 2018. Durante este periodo, se buscó obtener información acerca de los distintos procesos del departamento de Recursos Humanos y se realizó la documentación de las políticas, procesos y formatos que se utilizan dentro de la administración del talento humano. Dentro de los alcances obtenidos se mencionan los siguientes:

- Se logró a través del Gerente Administrativo la recopilación de la información de cada uno de los procesos realizados en la Gestión del Personal, los cuales permitieron realizar el diagnóstico.

- Se verifican los formatos utilizados para llevar a cabo los distintos procesos del personal.
- Fundamentar la manera correcta de realizar los procesos de gestionar los Recursos Humanos.
- Aprobación e implementación de la documentación entregada a la empresa.

3.4.2 Límites:

Dentro de las limitaciones se encontró la falta de interés por parte de la Gerencia General en implementar procesos de Recursos Humanos en la organización, ya que durante el transcurrir de los años no los han necesitado.

- Falta de disponibilidad de tiempo en el trabajo del alumno practicante.
- Falta de espacio dentro de la empresa para realizar el trabajo de práctica.
- Falta de parqueo.

3.5 Método

La práctica fue realizada en capillas Forestiere, con el propósito de conocer la forma de llevar a cabo cada uno de los procesos de la gestión de Recursos Humanos, sin contar con un área o departamento específico.

El tipo de investigación que se realizó fue la documental ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

3.6 Procedimiento

Para realizar el presente trabajo se siguieron los pasos a continuación detallados:

- Se realizó la Práctica Profesional Dirigida en el período de enero a noviembre del año 2018.

- Por medio de la información que se logró reunir durante el periodo de prácticas, se logró determinar el tema de estudio para la presente investigación.
- Se realizó el cuadro de variables, en el cual se determinó la problemática de estudio y subtemas. A través de la pregunta de investigación, se logró determinar cuál era el objetivo general de estudio y el objetivo específico de cada subtema.
- Se realizó el marco de referencia, por medio del cual se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, tratando de contextualizar el Departamento de Recursos Humanos.
- Por medio de la variable de estudio a investigar y los subtemas, se determinaron los temas a desarrollar en cada uno de ellos, colocando las referencias que se utilizarían al realizar el marco teórico.
- Se desarrolló la parte teórica de los temas relacionados a la variable de estudio, los temas y subtemas relacionados.
- Se estableció el planteamiento del problema de la investigación, dando a conocer los límites y alcances que se encontraron al realizar el periodo de práctica, y la metodología que se utilizó en la realización de la presente investigación.
- Se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la investigación documentada, para contestar la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos.
- Conclusiones y recomendaciones: Se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con base del análisis de resultados realizado.
- Se procedió a realizar el informe final de la investigación y se entregó a la facultad de humanidades.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización de estudio de caso

Durante los meses de enero a noviembre del año 2018, se realizó la Práctica Profesional Dirigida III, la cual se llevó a cabo en Capillas Forestiere.

Al inicio, se realizó un diagnóstico para dar a conocer acerca de cómo se realizaban los procesos relacionados a la gestión del talento humano en la organización. Para lo cual, se efectuó una entrevista previa con el Gerente administrativo de la organización, en la cual se logró la recopilación de información acerca de los procesos que se realizaban, ya que la organización no contaba con un Departamento de Recursos humanos como tal, ni con todos los formatos para gestionar sus distintos procesos.

Luego se procedió a realizar un cronograma, con el fin de programar la realización de las políticas, procedimientos y los formatos o registros propios del área.

Posteriormente, se realizaron los siguientes formatos para los siguientes subsistemas de Recursos Humanos:

Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal

Se establece la política y los procedimientos de reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación de personal. Luego, se elaboraron los formatos que se utilizaron en los primeros dos procedimientos, entre los que se encuentran los siguientes: Requisición de Personal, descripción y perfil de puesto, solicitud de empleo, referencias laborales, formato de entrevista y formato del proceso de selección.

En cuanto al procedimiento de vinculación, se elaboraron los formatos de carta de bienvenida, carta de entrega de activos, carta de confidencialidad, contrato laboral, confirmación de período de prueba y una lista de Cotejo de integración de documentación.

Procedimiento de inducción y capacitación de personal

Se establecieron las políticas y los procedimientos relacionados a la inducción y la capacitación de personal. Además, se realizaron los siguientes formatos: constancia de inducción, carta de bienvenida y plan de inducción.

También se documentaron en el área de capacitación los formatos de: Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el plan de capacitación anual, lista de asistencia, evaluación del capacitador, constancia de capacitación.

Procedimiento de evaluación de desempeño

Por otro lado, se establecieron las políticas y el procedimiento de evaluación del desempeño y se elaboraron los siguientes documentos: Evaluación de desempeño y hoja de compromiso.

Procedimiento de evaluación

Asimismo, se documentaron las políticas y el procedimiento para realizar la evaluación del clima organizacional. Además, se elaboró el formato de evaluación del clima organizacional.

Administración de personal

Se realizaron las políticas relacionadas a la administración de personal. Además, se realizaron los siguientes documentos: cartas de reconocimientos, constancia de ingreso, solicitud de vacaciones, llamadas de atención escrita, llamada de atención verbal, permiso de ausencia, suspensión laboral, carta de reconocimiento y carta de felicitaciones.

Luego, se procedió a integrar el Manual de políticas y procedimiento de Recursos Humanos, colocando información relacionada a los procesos anteriormente descritos. Además, se integró la siguiente información: Generalidades del manual, antecedentes de la organización, organigrama,

diagnóstico organizacional, políticas y procedimientos de recursos humanos, anexos en los cuales se colocaron los registros ya revisados y aprobados.

Finalmente, se entregó una copia del manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos la empresa Capillas Forestiere, para ser implementado por el personal cargo de lo referente a la gestión humana.

4.2 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en la investigación documentada, la cual se utilizará para contestar la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos del presente estudio.

En relación con el objetivo general planteado en la presente investigación, en el cual se busca establecer las consecuencias de un mal clima laboral en la organización, Mora (2014) afirma que:

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, se da el ausentismo, que, es el hecho de no asistir al trabajo, así como la impuntualidad, que es un tipo de ausentismo, pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

Para las organizaciones es primordial trabajar en cimentar un clima laboral agradable y lograr que todos sus integrantes se sientan valorados, así también es de suma importancia crear las condiciones adecuadas para que surjan entre los colaboradores relaciones sanas y coincidentes en los objetivos. Con un entorno sano, agradable y de colaboración, será más factible obtener buenos resultados.

Por su parte, Caamaño (2008) explica los efectos de tener un mal clima laboral de la siguiente manera:

Ocasionar situaciones de conflicto, aumenta la insatisfacción, el ausentismo que es el hecho de no llegar al trabajo- y la impuntualidad - que es un tipo de ausentismo. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y lleguen atrasados, que los que se sienten a gusto con su ecosistema laboral.

El deterioro del ambiente laboral lleva al hombre-trabajador a perder su alegría por su ergo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo, sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia se vuelven menos productivos.

El trabajador se retira psicológicamente disminuido de sus labores; predomina la actitud de cumplir con la ley del mínimo esfuerzo. Por ello si la persona realiza un buen trabajo, se siente reconfortado y satisfecho por ello.

En el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad se refleja en el reconocimiento verbal, aumentos de sueldo y quedar a las puertas de un ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en la posición y ante sus pares.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, y no es el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Además, mayor rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación y menor productividad entre otras cosas.

No obstante, variables como las condiciones adversas del mercado laboral existente a nivel global, las malas expectativas sobre oportunidades nuevas de trabajo por el desempleo y la

permanencia en la organización, son puntos importantes al momento de pensar en cambiar su trabajo.

Finalmente, no puedo dejar de mencionar el Síndrome de Burnout, como uno de los efectos colaterales de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más desequilibrantes para su organismo.

Por otro lado, Menéndez, Fernández, Llana, Vásquez, Rodríguez y Espeso (2007) mencionan que:

Los factores de riesgo psicosociales se hallan prioritariamente en las características estructurales de la organización (estilo de mando, participación de los trabajadores, comunicación, entre otros), en las particularidades de las tareas y en el tiempo de trabajo (ritmo de trabajo o presión de tiempos, duración del tiempo de trabajo y organización del tiempo de trabajo). Los daños a la salud de los trabajadores que estos riesgos pueden ocasionar tienen, pese a sus consecuencias negativas, tales como la insatisfacción laboral y el absentismo, un difícil reconocimiento en el actual nivel preventivo de las empresas, y un confuso diagnóstico denominado de forma genérica la mayoría de las veces como depresión. (p.509)

Las consecuencias de tener un clima laboral negativo repercuten en el desarrollo y la productividad de la organización. Es necesario que, desde la dirección de cada organización, en donde se efectúa la gestión del talento de los colaboradores, se esfuercen también en garantizar su bienestar emocional. Porque la satisfacción y felicidad de las personas no solo depende de beneficios económicos, sino también del entorno en el que desarrollan sus tareas.

Los autores mencionan que son muchos los factores que afectan el clima, desde lo estructural, físico y emocional, medibles a través del clima organizacional.

De igual forma, se busca responder a los objetivos específicos de la investigación. El primero de ellos busca determinar la relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional, para ello se analiza lo dicho por los siguientes autores:

Mondy (2010) afirma que:

Las organizaciones están usando de manera creciente los equipos, incluyendo aquellos que son auto dirigidos. Los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden, por lo tanto, evaluar el desempeño de una manera más exacta. La presión de los compañeros de trabajo es un poderoso instrumento de motivación para los miembros del equipo. (p.246)

El trabajo en equipo es de gran valor dentro de las organizaciones, su importancia es casi como la colaboración entre los colaboradores de un equipo deportivo. Los dueños y administradores de organizaciones a menudo trabajan para promover el trabajo en equipo de los colaboradores, sin darse cuenta lo importante que es para una organización. Las empresas en las que los colaboradores trabajan solos o en grupos pequeños, se puede notar la disminución de la eficiencia en comparación con las organizaciones que fomentan el trabajo en equipo.

Finalmente, Newstrom (2007) comenta sobre el desarrollo de trabajo en equipo en un clima organizacional propicio:

El trabajo en equipo tiene más probabilidades de desarrollarse cuando la administración crea un clima organizacional favorable. La creación de este ambiente implica motivar a los miembros a pensar como equipo, proporcionar el tiempo adecuado para las reuniones y mostrar fe en la capacidad de los miembros para obtener logros. Estas medidas de apoyo ayudan al grupo a seguir los primeros pasos que se requieren para el trabajo en equipo. Como estos pasos

contribuyen a estimular una mayor cooperación, confianza y compatibilidad, los supervisores necesitan desarrollar una cultura organizacional que genere estas condiciones. (p.335)

En conclusión, el trabajo en equipo contribuye a desarrollar un buen clima organizacional, este influye en la motivación, desempeño y satisfacción de los colaboradores.

Así mismo, para analizar los beneficios de una buena comunicación dentro de la organización, se hace la referencia a lo dicho por Koontz, Weihrich y Cannice (2012), quienes afirman que: “La comunicación es importante para el funcionamiento interno de la organización y su interacción con el ambiente externo. Se define como la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando este último la comprenda”. (p.477)

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. La comunicación es una importante herramienta, que brinda mucho aporte laboral, que da lugar a la transmisión de la información dentro de la organización, contribuyendo al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas como la planeación, organización, dirección y control, para que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y desafíos que se les presenten.

Además, Gan y Berbel (2007), sostienen que los beneficios de una buena comunicación pueden reflejarse de esta manera: “Parece indudable la conexión entre clima laboral y la situación de comunicación interna en una organización. Una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima”. (p.181)

La comunicación dentro de las organizaciones es y será por mucho tiempo el eje fundamental dentro de los planes de mejora. Por medio de la comunicación, los gerentes de la organización recolectan información útil y oportuna para la toma de decisiones. Sería difícil encontrar un aspecto del trabajo de una empresa que no incluya la comunicación. La comunicación puede ser interna, que es la que va dirigida a los integrantes de la organización y a externa, que va enfocada a las relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad, entre otros.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) refieren que las ventajas de una buena comunicación son que: “Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social y puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes”. (p.266)

Los beneficios de una buena comunicación dentro de la organización son diversos, así como lo mencionan los autores, la comunicación es importante para el funcionamiento interno de una organización, y así mejorar clima organizacional.

Por otro lado, para establecer los beneficios de contar con personal motivado en la organización y el efecto que tiene sobre el clima organizacional, se menciona lo dicho por Robbins y Coulter (2005), quienes afirman que:

Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que llevan a cabo los gerentes. Los gerentes exitosos, entienden que lo que los motiva personalmente puede tener un efecto leve o nulo en los demás. Sólo porque una persona está motivada por formar parte de un equipo de trabajo unido, no debe suponer que todo mundo lo está. Los gerentes eficaces que desean que sus empleados contribuyan con su máximo esfuerzo reconocen que necesitan saber cómo pueden motivar a sus empleados y qué los motiva, y adaptar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de esos empleados. (p.392)

La motivación es parte fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que de ella depende en gran parte que se logre alcanzar los objetivos de la empresa. Por esta razón motivar a los colaboradores, es una de las tareas básicas de un líder dentro de la organización. Lograr que se sientan motivados es fundamental para que realicen su trabajo de manera satisfactoria y con alto nivel de compromiso. De esta forma las organizaciones pueden llegar a ser productivas y competitivas. La motivación no asegura la paz dentro de las organizaciones, pero sí los

trabajadores están desmotivados, el riesgo al absentismo, las bajas laborales, la impuntualidad o que se genere un mal ambiente es más alto.

En cuanto al tema, Chiavenato (2009), afirma que:

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas. (p.260)

La motivación dentro de las organizaciones es de vital importancia, por tal motivo se ha realizado diversos estudios para determinar cuáles son los motivadores más efectivos que deben ser utilizados con los colaboradores. Muchos podrían considerar que el principal motivador proviene de la fuente económica, lo cual es equivocado, ya que la mayoría de los puestos de trabajo no son abandonados por cuestiones salariales, sino por razones o situaciones que crean un ambiente laboral poco agradable para los colaboradores. La mayoría de motivadores tienen una influencia emocional en los empleados.

Finalmente, Alles (2007), se refiere a los beneficios de la siguiente manera:

Sin motivación, una organización no funciona. La motivación en el trabajo es como el combustible para un motor. La motivación es esencial para el buen funcionamiento de una organización. Una empresa puede tener la mejor tecnología y el equipamiento más adecuado,

pero si su personal no se siente motivado, tales recursos no serán tan productivos como debieran. (p.299)

Los beneficios del personal motivado en la organización son numerosos, tanto para la organización, como para los colaboradores. Los autores mencionan sobre la importancia de motivar y recompensar a los colaboradores, ya que la motivación se refleja en el clima de la organización. Se hace referencia, de la motivación dentro de la organización, como la gasolina para un motor, ya que es esencial para el buen funcionamiento

Conclusiones

Se estableció que las consecuencias de un mal clima organizacional se relacionan con un ambiente de trabajo hostil, conflictivo y poco satisfactorio para el colaborador. Esta situación aumenta los índices de rotación, ausentismo e impuntualidad del personal. Otros de los aspectos que se ven afectados, se relacionan con la pérdida de la alegría, el desgano, la lentitud, la indiferencia y los bajos niveles de productividad. Por último, otra área que se ve afectada por un mal clima organizacional es la salud, al punto de que el colaborador puede llegar a padecer el Síndrome de Burnout.

Se corroboró que efectivamente existe relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional. Las organizaciones para el buen funcionamiento están utilizando de manera más recurrente a los equipos de trabajo, aprovechando que sus los participantes conocen mejor el desempeño de sus compañeros, y, por tanto, pueden evaluarlos de una mejor manera. Así también, se pudo establecer que el clima organizacional está íntimamente ligado con los comportamientos del personal y los resultados de la organización, especialmente en el área de Recursos Humanos. De esta manera, el trabajo en equipo tiene más probabilidades de desarrollarse mejor, cuando se crea un clima organizacional favorable.

Al analizar los beneficios de una buena comunicación dentro de la organización, se concluyó que la buena comunicación es indispensable para su buen funcionamiento interno y externo de la organización. Por otro lado, se estableció que la calidad de la comunicación interna que tiene una empresa se va a ver reflejado en su clima organizacional. Asimismo, se estableció que la comunicación permite a los colaboradores satisfacer su necesidad de interacción social y mejorar el rendimiento de una organización, al crear canales de comunicaciones alternativas y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes

Finalmente, se determinó que uno de los beneficios de contar con personal motivado en las organizaciones, se relaciona a que las personas motivadas se adaptan más fácilmente a diversas situaciones, conservando el equilibrio emocional. Así mismo, se estableció que la motivación es

esencial para el buen funcionamiento de una organización, porque la empresa puede tener los mejores recursos y equipos, pero si su personal no se siente motivado, tales recursos no serán tan productivos como debieran. Por otra parte, se determinó que la motivación está ligada a la satisfacción de las necesidades básicas y superiores de los colaboradores. Y la frustración por no satisfacer esas necesidades, provoca muchos problemas de adaptación en el personal.

Recomendaciones

Habiendo determinado los efectos de un clima mal clima organizacional y sus consecuencias, aprovechando que Capillas Forestiere está en formación, se sugiere que los colaboradores sean evaluados periódicamente con los formatos que se realizaron en la Práctica Profesional III, para determinar el grado de satisfacción y áreas de mejora en el clima laboral; y posteriormente, realizar el plan de acción correspondiente.

Tomando en cuenta que se comprobó que existe relación entre trabajo en equipo y clima organizacional, se recomienda a la empresa Capillas Forestiere fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización promoviendo el diálogo abierto, el liderazgo; la creación de un entorno de trabajo cooperativo que pueda contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales.

Luego de establecer los beneficios de tener una buena comunicación dentro de la organización, se sugiere a Capillas Forestiere diseñar un plan de comunicación para transmitir de manera formal la información que cada departamento o colaborador necesita, desechando los contenidos no relevantes.

Al conocer los beneficios de contar con personal motivado en la organización y el efecto que tiene para el clima organizacional, se recomienda a la organización establecer un programa de recompensas y reconocimientos, en el cual se les puedan brindar a los colaboradores premios por cumplir sus metas laborales; ya sea por medio del reconocimiento verbal por un trabajo bien hecho o una compensación económica que lo haga sentirse validado o reconocido.

Referencias

Bibliográficas

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas escuela de economía*. Lambayeque-Perú: USAT.

Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2001). *Trabajo en equipo*. México, D.F.: Progreso, S.A.

Borrell, F. (2000). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. España: Ediciones Gestión 2000.

Calderón, G. (2005). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Colombia: EDIGRAFICAS.

Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid: ESIC EDITORIAL

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, Interamericana, Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. 5ta. Ed. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill, Interamericana, Editores, S.A.

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC.

González, D. y Ospina, Y. (2014). *Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano*. En colección Académica de Ciencias sociales (Volumen 2, No.1,24) Universidad Pontificia boliviana: Seccional Palmira.

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración *Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

López, L. (2015). *77 Claves de asertividad comunicacional*. Orlando, Florida: Casa Editorial Eliproex.

Menéndez, F.; Fernández, F.; Llana, F.; Vásquez, I.; Rodríguez, J. y Espeso, M. (2007). *Formación superior en prevención de riesgos laborales*. España: Lex Nova, S.A.

Mondy, R.; Noé, R.; Dessler, G.; Robbins, S y Judge, T. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (1ª. ed.). Ediciones Pearson Educación.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Navarro, P. (2009). *Lo que saben los mejores MBA, cómo aplicar las ideas que enseñan en las mejores escuelas de negocios*. Barcelona: Profit.

- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10ma. ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional Teoría y Práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
- Robbins, S. Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*, Octava edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. Díaz, F. Fuertes, F. Martín, M. Montalbán, M. Sánchez, E. y Zarco, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC
- Villaruel, C. (2010). *Decree of supervisión as a moderating variable of the relation between leadership and satisfaction motivation and organizational climate. ingeniare* Revista Chilena de Ingeniería, 18, 144.
- Villegas, R. (2016). *Psicología del comportamiento organizacional*. Perú: ISBN.

Internet

Alvarado, J. (2018, 15 febrero 2019). *Escucha activa y la comunicación asertiva*. De República

Sitio web: <https://republica.gt/2018/06/20/escucha-activa-y-la-comunicacion-asertiva/>

Apuy, L. (2008, 11 febrero 2019). *Factores del clima organizacional que influye en la satisfacción laboral del personal en servicio de emergencia del hospital san Rafael de Alajuela, de Universidad Estatal a Distancia Vicerrectoría Académica sistema de estudios de Posgrado escuela de ciencias exactas y naturales* Sitio web: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>

Caamaño, J. (2008, 15 febrero 2019,). *Consecuencias de un clima laboral hostil*. De XING Sitio

web: <https://www.xing.com/communities/posts/consecuencias-de-un-clima-laboral-hostil-dot-1003329754>

Flores, F. (2008, 10 febrero 2019). *Trabajo en equipo*. De Administración de RRHH, ingeniería,

Inacap, La Serena, Sitio web: <https://arh1.wordpress.com/2008/11/28/trabajo-en-equipo/>

Gómez, M. (2018, 15 febrero 2019). *Comunicación asertiva en el aula conoce 5 formas para aplicarla*. De e-Learning Master's Sitio

web: <http://elearningmasters.galileo.edu/2018/03/22/comunicacion-asertiva-en-el-aula-virtual/>

Lecuona, M. (2016, 20 febrero 2019). *Etapas de un equipo de trabajo*. De Buenos negocios

Sitio web: <https://www.buenosnegocios.com/5-etapas-un-equipo-trabajo-n2561>

Martínez, J. (2007, 11 febrero 2019). *Ventajas y limitaciones encuesta clima laboral*. De Juan

Martínez de Salinas Sitio web: <http://juanmartinezdesalinas.com/2007/03/04/ventajas-y-limitaciones-encuesta-clima/>

Martínez, L. (2007, 11 febrero 2019). *Clima organizacional*. De monografías.com Sitio web:

<https://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Mora, C. (2014, 15 febrero 2019,). *Clima Laboral*. De Entorno Empresarial Sitio web:

<https://entorno-empresarial.com/clima-laboral/>

Pérez, A. (2015, 20 febrero 2019). *Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman*. De

CEOLEVEL Sitio web: <http://www.ceolevel.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de-bruce-tuckman>

Reyna, I. (2016, 09 febrero 2019). *Encuesta de clima laboral: ventajas y desventajas*. De

Consultores en Cultura Corporativa Sitio web: <http://3ccultura.com/2016/09/08/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/>

Riquelme, M. (2011, 12 de febrero 2019). *Características de un equipo de trabajo*. De Web

y Empresas Sitio web: <https://www.webyempresas.com/caracteristicas-de-un-equipo-de-trabajo/>

Anexos

Anexo 1

Tabla de variables

Nombre completo: Rocío Mabel Borrayo Lara

Título de la Sistematización: Estudio de caso Falta de motivación, Falta de Comunicación, Falta de Integración por parte de los colaboradores, Falta de Trabajo en equipo en Capillas Forestiere

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

Problemática	Variable de Estudio (Tema a investigar)	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
Importancia del trabajo en equipo dentro de la organización. La relación entre la Comunicación y el Clima Laboral. La influencia de la Motivación en la productividad dentro de la organización	Clima Organizacional	1. Trabajo en equipo	¿Cómo afecta un mal clima laboral a la organización?	Establecer los efectos de un mal clima laboral en la organización	1. Establecer la relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional.
		2. Comunicación			2. Determinar la relación entre una buena comunicación y el clima organizacional.
		3. La motivación			3. Establecer la relación entre la motivación del personal y el clima organizacional.

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 2

Tabla de Marco Teórico

Nombre completo: Rocío Mabel Borrayo Lara

Título de la Sistematización: Estudio de caso: Clima organizacional en Capillas Forestiere.

Licenciatura: Psicología organizacional y gestión del talento humano

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Clima Organizacional	1. Clima organizacional 1.1 Concepto de clima organizacional 1.2 Factores que influyen en el clima organizacional. 1.3 Medición del clima organizacional. 1.4 Instrumentos de medición del clima organizacional. 1.5 Ventajas y desventajas de la medición del clima organizacional. 1.6 Efectos de un mal clima laboral en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Chiavenato, I. (2007). Administración de Recurso Humanos. El capital humano dentro de las organizaciones. México: McGraw-Hill. • Dailey, R. (2008). Comportamiento Organizacional. Gran Bretaña. • Robbins, S.P. (2013). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A.
Trabajo en equipo	2. Trabajo en equipo 2.1 Concepto de grupo 2.2 Concepto de equipo 2.3 Concepto de Trabajo en equipo 2.4 Diferencia entre equipo y grupo 2.5 Concepto de trabajo en equipo 2.6 Características de un equipo de trabajo 2.7 Etapas de formación de equipos 2.8 Estructura de los equipos 2.9 Cohesión de los equipos 2.10 Ventajas de trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Acosta, J. (2011). Trabajo en Equipo. Madrid, España: ESIC. • Ander_Egg, E.; & Aguilar, M. (2001). El Trabajo en equipo. México: Progreso, S.A. • Mahieu, P. (2011). Trabajar en Equipo. Buenos Aires, Argentina: XXI Editores.

	2.10 Relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional.	
Comunicación	<p>3. Comunicación</p> <p>3.1 Concepto de comunicación</p> <p>3.2 Funciones de la comunicación</p> <p>3.3 Proceso de la Comunicación</p> <p>3.4 Principales problemas de comunicación en la organización</p> <p>3.5 Barreras de la comunicación</p> <p>3.6. Comunicación asertiva</p> <p>3.7 Comunicación Organizacional</p> <p>3.8 Principales problemas de comunicación dentro de la organización. Beneficios de una buena comunicación dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fernández, D. (2010). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Madrid, España: Paraninfo. • García, J. (2011). La Comunicación Interna. Madrid, España: Díaz de Santos. • Enrique. A. (2011). La Planificación de la Comunicación Organizacional. Barcelona, España: Servei de Publicacions. • Domínguez, D. (2011). La Cara interna de la Comunicación en la Empresa. Madrid, España: Visión Libros.
La motivación	<p>4. Motivación</p> <p>4.1 Concepto de motivación</p> <p>4.2 Teorías de la motivación</p> <p>4.3 Motivación del personal en las organizaciones</p> <p>4.4 Beneficios de contar con personal motivado en las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Robbins S, (2009). Comportamiento Organizacional. México, Pearson educación. • Dailey, R. (2008) Comportamiento Organizacional. Gran Bretaña. • Reeve. J. (1994). Motivación y Emoción. España: Mc. Graw-Hill.

Fuente: elaboración propia (2019)