



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

“El comportamiento organizacional y su impacto en el desempeño de los equipos de trabajo”

Tesis
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta
Ricardo Ramos Montes

Santiago de Querétaro, Enero/2017



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Ricardo Ramos Montes

Dirigido por:

Dr. Arturo Castañeda Olalde

SINODALES

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Presidente

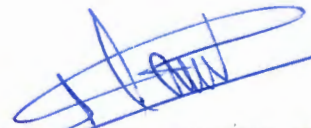
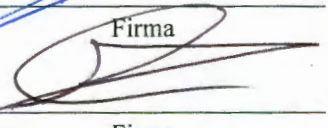

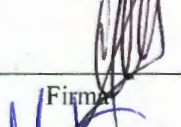

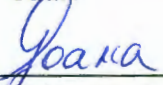
M. en I. Martin Vivanco Vargas
Secretario

M. en I. Francisco Sánchez Rayas
Vocal

Dr. Crisógono de Santiago Guerrero
Suplente

M. en A. María Elena Díaz Calzada
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Firma

Firma

Firma

Firma

Firma


Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre de 2016
México

RESUMEN

El comportamiento organizacional establece la importancia de las aptitudes que se tienen para poder trabajar con personas, de tal forma que se pueda observar de qué manera se relacionan los individuos de una organización cuando trabajan en equipo, así como el ambiente en el que se desempeñan para que así esta pueda trabajar con eficacia y eficiencia. Las organizaciones que triunfan son aquellas que rompen paradigmas dando auge a la innovación y logran su posicionamiento y permanencia a través de la flexibilidad y mejorando continuamente la calidad de sus productos o servicios. De ahí que los gerentes tienen una tarea muy importante que es la de impulsar la creatividad de su capital humano, adaptándose en todo momento a los cambios. Las personas que integran una organización forman equipos de trabajo para poder desempeñar con éxito sus actividades y éstos son eficaces cuando logran consolidarlos. Para ello es fundamental el clima laboral en el que se desempeñan académica ya que este mide el ambiente que se vive en la organización y así mismo el grado de satisfacción que las personas tienen en la misma (Montalván, C, 1999). Chiavenato, I (2004) afirma que cuando los integrantes de una organización están motivados y tienen sentido de pertenencia, el clima en el que ellos se desenvuelven es óptimo y la relación con sus compañeros es satisfactoria y de cooperación. Por lo anterior, este trabajo de investigación se lleva a cabo en una Institución de Educación Superior, tomando en cuenta las siguientes dimensiones: Comportamiento organizacional, clima organizacional, equipos de trabajo y cultura organizacional. La pregunta principal de esta investigación es: ¿Cómo influye el comportamiento organizacional en el desempeño de los trabajadores cuando trabajan en equipo? Los resultados se obtienen a través de entrevistas realizadas al personal administrativo de la facultad de una Universidad de Estudios Superiores, en el cual se buscaron ciertos indicadores que se derivan de dimensiones y proposiciones, de tal forma que se pudiera obtener en esta investigación los resultados. Así mismo se concluye que en la facultad se deben realizar ciertas mejoras en cada indicador y por ello que hacen sugerencias.

(Palabras clave: comportamiento organizacional, clima laboral, equipos de trabajo, eficacia, eficiencia).

SUMMARY

Organizational behavior establishes the importance of the skills that have to work with people, so that you can see how the individuals in an organization relate when they work in teams, as well as the environment in which they work for so this can work effectively and efficiently. Successful organizations are those that break paradigms giving rise to innovation and achieve their positioning and permanence through flexibility and continuously improving the quality of their products or services. Hence managers have a very important task is to boost the creativity of its human capital, adapting at all times to change. People within an organization form working teams to successfully perform their activities and these are effective when they manage to consolidate. This is essential to the working environment in which they operate as this measures the environment that exists in the organization and so does the degree of satisfaction that people have in it, Montalvan, C (1999). Chiavenato, I (2004) states that when the members of an organization are motivated and have a sense of belonging, the climate in which they operate is optimal and peer relationships and cooperation is satisfactory. Therefore, this research is conducted in an Institution of Higher Education, taking into account the following dimensions: organizational behavior, organizational climate, work teams and organizational culture. The main question of this research is: How does organizational behavior in the performance of workers when they work as a team? The results are obtained through interviews with administrative staff of the faculty of University of Higher Studies , in which certain indicators derived from dimensions and propositions, so that could be obtained in this investigation results sought . Also it is concluded that the faculty should make certain improvements in each indicator and why make suggestions.

(Key words: organizational behavior, work environment, work teams, effectiveness, efficiency)

DEDICATORIAS

A Dios.

A mis padres que me criaron y formaron y a mi familia.

A mi madre que de manera incansable estuvo alentando este esfuerzo.

A mis hermanos, compañeros de vida.

A mi esposa e hijos por ser la fuerza que me mueve.

AGRADECIMIENTOS

A mi facultad por ofrecerme tanto.

A mis maestros formadores.

A mis amigos entrañables.

Gracias por todo.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS TEÓRICOS	8
2.1 Comportamiento organizacional	8
2.2 Cultura organizacional	20
2.3 Clima organizacional	29
2.4 Equipos de trabajo	36
3. MARCO METODOLÓGICO	45
3.1 Justificación	45
3.2 Planteamiento del problema	45
3.3 Dimensiones de análisis	46
3.4 Preguntas de investigación	46
3.5 Propositiones	47
4. CASO DE ESTUDIO	49
4.1 La empresa	49
5. RESULTADO	53

5.1 Variables personales	53
5.1.1 Autonomía	53
5.1.2 Motivación	53
5.2 Variables a nivel individual	54
5.2.1 Habilidades	54
5.2.2 Valores	55
5.3 Variables a nivel social	55
5.3.1 Calidad de vida	55
5.3.2 Convivencia	55
5.3.3 Comunicación	56
5.3.4 Conflictos	56
5.4 Variables a nivel grupal	57
5.4.1 Comportamiento de las personas al convivir con otras	57
5.5 Variables a nivel organizacional	57
5.5.1 Satisfacción laboral	57
5.5.2 Eficiencia	58
5.5.3 Productividad	58
5.5.4 Tensión y estrés	59
5.5.5 Ausentismo	59
5.5.6 Rotación de personal	60
5.6 Contexto	60
5.6.1 Características personales	60
5.6.2 Actitudes	61

5.6.3 Preparación profesional	61
5.7 Liderazgo	62
5.7.1 Reconocimiento	62
5.7.2 Características	63
5.8 Tamaño	64
5.8.1 Espacios físicos	64
5.8.2 Cantidad de personas	65
5.9 Diversidad de funciones	66
5.9.1 Innovación	66
5.9.2 Colaboración	66
5.9.3 Toma de decisiones	67
5.10 Metas	67
5.10.1 Eficacia	67
5.10.2 Claridad en los objetivos	68
5.11 Normas	68
5.11.1 Misión y visión	68
5.11.2 Políticas y procedimientos	69
CONCLUSIONES	71
REFERENCIAS	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
2.1 Variables del comportamiento organizacional	12
2.2 Actitudes en la organización	16
2.3 Iceberg de la cultura organizacional	22
2.4 Tipos de cultura	25
2.5 Niveles de cultura	27
2.6 Variables que intervienen en el clima organizacional	34
2.7 Tipos de equipos	38
2.8 Organigrama de la Facultad de Contaduría y Administración	52
2.9 Motivación	54
2.10 Preparación profesional	62
2.11 Reconocimiento	63
2.12 Espacio físico	65
2.13 Cantidad de personas	66
2.14 Eficacia	68
2.15 Políticas y procedimientos	70

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se le ha dado un papel importante a la administración del talento humano, y al desarrollo de sus competencias dentro de la organización, así como al comportamiento de este talento en la determinación de la eficacia del administrador; y es que el capital humano de las organizaciones se ha convertido en un asunto de vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. El mundo es cambiante y por lo tanto las organizaciones tienen que adaptarse y contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos tal como lo menciona Chiavenato (2009). Tal como mencionan Robbins y Judge (2009) sobre la importancia de reconocer el desarrollo de las aptitudes de los gerentes ya que tiene una estrecha relación con la necesidad que tienen las organizaciones de atraer y por lo tanto conservar a empleados que sean de alto rendimiento.

Para Robbins y Judge (2009) uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones es el poder adaptarse a todo su personal ya que cada uno de ellos es diferente en términos de edad, sexo, genero, entre otras factores y cuentan con aptitudes y actitudes diferentes. Independientemente de cada uno sea diferente, los empleados tienen valores arraigados, un estilo de vida y esto lo traen consigo en el trabajo. Por lo anterior, la organización se ve en la necesidad de crear ese sentido de pertenencia en ellos y por lo tanto los gerentes tienen que cambiar su filosofía y tratar a todos de la misma manera, de tal forma que reconozca que cada uno de los empleados es diferente y responda a esto con el objetivo de garantizar la conservación de los empleados y una mayor productividad sin que estos se sientan desplazados. La diversidad bien encauzada,

hace que la creatividad e innovación en las organizaciones incremente, así como la toma de decisiones.

Los gerentes están conscientes de que el éxito de cualquier esfuerzo para poder mejorar la calidad y la productividad debe incluir a todos los empleados de la organización ya que ellos son la fuerza principal que realiza el trabajo y por lo tanto ellos trabajan para lograr los cambios.

Para Hellriegel, Slocum y Woodman (1999, p.4), el comportamiento organizacional es aquel que estudia el comportamiento, las actitudes y el desempeño de las personas que laboran en una organización; tras estas características, los gerentes buscan la forma de comprender el comportamiento y cómo afecta en la empresa. Por lo anterior, identifican diversos factores del comportamiento organizacional:

1. Características genéricas que corresponden a la imagen que tiene la persona y su socialización como son: edad, raza, género, orientación sexual, aspectos étnicos, cualidades y capacidades físicas, las cuales corresponden a las categorías primarias.
2. Características que la persona adquiere y que va modificando al paso del tiempo como son: creencias religiosas, educación, estatus familiar, ingreso, experiencia en el trabajo, ubicación geográfica, estado civil y tipo de comportamiento, que corresponden a las categorías secundarias.

El comportamiento organizacional denota la importancia de las aptitudes para tratar a las personas de tal forma que se pueda establecer de qué manera afectan los individuos, los grupos y el ambiente laboral en el comportamiento de las mismas dentro de la

organización para la cual trabajan. Por lo que este comportamiento estudia tres componentes trascendentales dentro de la empresa como son: los individuos, los grupos de trabajo que se forman y la estructura para que así esta pueda trabajar de manera eficaz y eficiente (Robbins y Judge, 2009).

Todos los seres humanos poseen valores y éstos son la base para poder entender de qué manera se comportan los individuos, así como sus actitudes y motivaciones. Estos valores provienen de la familia, escuela, amigos, maestros, cultura del país donde se vive; inevitablemente los valores que se adquieren desde el nacimiento, son los que se demuestran en la empresa en donde se trabaja. Estos valores son parte de la personalidad de cada individuo y están presentes durante toda la vida estableciendo lo correcto e incorrecto de manera subjetiva.

Es necesario tomar en cuenta la actitud de cada empleado la cual está formada por el componente cognitivo que es una descripción o creencia de cómo son las cosas, el componente afectivo que es la parte emocional o sentimental de una actitud y el componente de comportamiento que es el cómo se comporta el individuo (Hellriegel et al., 1999). Afirman que la personalidad se integra con una serie de características personas que conducen a una serie de patrones de comportamiento y que es capaz de describir lo que una persona puede tener en común con la otra o bien que las diferencia. La personalidad de cada persona se puede comprender cuando se es capaz de discernir lo que esa persona tiene en común con los demás.

Las actitudes que tiene un individuo ayudan a predecir el comportamiento laboral ya que a través de estas los empleados pueden cambiar fácilmente, aunque cabe mencionar

que existen barreras que evitan que las personas cambien esta actitud; los comportamientos previos que se dan cuando el individuo no está dispuesto a cambiar y la otra es cuando la información es insuficiente y por ello las personas no tienen razón alguna para cambiar de actitud. Por lo anterior, es necesario romper con estas barreras proporcionando nueva información ya que esto hace que las personas cambien sus creencias y por lo tanto su actitud; infundir temor que ocasiona que ciertas personas cambien de actitud; resolver las diferencias entre las actitudes y el comportamiento; tratar de que las personas que estén insatisfechas realicen cosas para mejorar su situación.

Para Alles (2007), la satisfacción en el trabajo es un determinante para el comportamiento organizacional ya que los empleados que están satisfechos, hablan positivamente de la organización y esto ayuda que otros vean más allá de las expectativas que pueden tener respecto de su puesto. Quienes se encuentran satisfechos en su empresa, son aquellos que harán más por la organización.

Los gerentes tienen un reto muy importante que es el estimular la creatividad de los trabajadores, de tal forma que estos puedan adaptarse al cambio ya que necesitan actualizar continuamente su conocimiento y aptitudes con la finalidad de poder cumplir los nuevos requerimientos en su trabajo. Los gerentes y el capital humano tienen que aprender a vivir de forma flexible, espontánea y predecible, así que el comportamiento organizacional los ayudará a entender mejor el ambiente laboral y así poder romper los paradigmas para que no haya resistencia al cambio. Para Robbins y Judge (2009) las organizaciones por ende se vuelven exitosas cuando impulsan la innovación y dominan el cambio, ya que de lo contrario se extinguirán. La permanencia de una empresa será para

aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente la calidad y se enfrenten a los retos de innovación.

Afirma Luthans (2008) que a medida que las organizaciones compiten con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor manera de poder aprovechar el talento de los empleados de tal forma que estos sean más flexibles y responsables ante los cambios que se presentan. Estos empleados forman equipos de trabajo de tal forma que se motivan unos con otros, creando un potencial importante en la organización para generar resultados positivos.

Los equipos de trabajo son considerados como un pequeño número de personas que cuentan con habilidades, aptitudes y actitudes, que están comprometidas con un propósito en común, un conjunto de metas y con la finalidad de ser solidariamente responsables dentro de la organización para la cual trabajan (Katzenbach (2000)). Estos equipos de trabajo tienen un compromiso individual que a su vez se traduce de manera colectiva para que el objetivo que persiguen se vuelva significativo.

Para Hellriegel et al. (1999), los factores que influyen sobre los resultados de un equipo de trabajo son: el contexto, las normas, el liderazgo, la dinámica del grupo, las metas, la cohesión, el comportamiento, el tamaño y la función de sus integrantes. Estos equipos de trabajo son eficaces en la medida que comparten sus sueños y administran el conflicto olvidando los egos individuales. Los líderes proveen dirección, confianza y esperanza. Los equipos de trabajo son eficaces dependiendo de cómo se forman los grupos y el cómo se adaptan a eventos que son inusuales, de tal forma que se puedan adaptar al cambio Warren Bennis (mencionado en Luthans, 2008).

Si bien es cierto, no todo directivo tiene la capacidad de liderar un equipo de trabajo ya que en ocasiones se ve obligado a motivar, controlar o potenciar a sus subordinados y para poder coordinar a su equipo debe lograr una unidad necesaria para una actividad eficaz por parte de los empleados y sobre todo cuando trabajan en equipo. Afirma Borrell (2000) que el mejor líder es aquella persona que está capacitada para poder adaptarse a la cultura de la organización.

Ligado a la cultura organizacional, se habla del clima laboral que es uno de los factores que determinan la productividad dentro de la organización. Para Montalván Garcés (1999) el clima organizacional es el ambiente humano que se vive dentro de la organización, en el cual existe una relación importante entre la comunicación, el reconocimiento, el respeto de cada persona, la aceptación, la tolerancia y la integración.

Para Chiavenato (2004), el clima organizacional establece el ambiente interno que se vive en la organización y por lo tanto la motivación de sus empleados; cuando estos se encuentran motivados, el clima en la organización mejora y las relaciones entre ellos. De lo contrario si no se sienten motivados, es entonces cuando el clima organizacional tiende a empeorar y los trabajadores muestran un estado de depresión, insatisfacción y desinterés por lo que hacen. Se puede decir que el clima laboral influye en la motivación y es favorable para todos cuando satisface las necesidades de sus colaboradores.

Es importante recordar que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades, de tal forma que puedan desarrollarse personal y laboralmente. Montalván, C (1999) afirma que estas buscan aprender nuevos conocimientos y experiencias, encontrar el sentido de

pertenencia en la organización para posteriormente poder ascender a mejores puestos dentro de la misma.

Ulrich et al. (2000), establecen que la cultura organizacional está compuesta por varios factores tales como la misión y la visión de la organización, la igualdad en sus políticas, la relación que existe entre los compañeros de trabajo, la comunicación, entre otros. Esta determina de qué forma se va a adaptar la organización y la capacidad que tiene para poder competir ante todo tipo de circunstancias que se le presentan.

La cultura organizacional ayuda para poder decidir que aportación se tiene a la sociedad, es decir, a los empleados, clientes, accionistas, proveedores (Güemes, 2006). Las decisiones que se toman en la organización, la misión, visión, sus valores, las normas, entre otros, son pieza fundamental para la cultura organizacional. Las culturas que se adaptan a los cambios suelen tener aspectos positivos ya que sus integrantes prestan atención a los cambios que se dan fuera de la organización, así como la competencia.

Se puede decir que desde la cultura, las organizaciones pueden ser mejor dirigidas y por lo tanto actuar de manera racional, de tal forma que la cultura tenga una relación muy estrecha con el desempeño de la organización y a su vez esta sea única.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. Comportamiento Organizacional

Para Robbins y Judge (2009), afirman que es importante la comprensión del comportamiento de las personas dentro de una organización ya que esto determina la eficiencia de un administrador, reconociendo que la aptitud que tienen los gerentes tiene una gran relación con la necesidad que tienen las organizaciones para poder conservar empleados que sean de alto rendimiento.

Según Alles (2007), el comportamiento de los directivos se retroalimenta con el de todos sus trabajadores y viceversa. Este comportamiento del que se habla no va siempre en una misma dirección ya que puede ser que un director se comporte de igual forma muchas veces pero los resultados no siempre serán los mismos.

Los gerentes realizan su trabajo dentro de la organización ya que ésta es una entidad que está formada por muchas personas y que estas, a pesar de la diversidad de caracteres persiguen un objetivo en común. Los gerentes supervisan las actividades dentro de la organización, son responsables de que la gente cumpla con la misión y visión de la misma, asignan recursos y toman decisiones.

Para Robbins y Judge (2009), los gerentes comprenden que el éxito de la organización en cuanto a su productividad debe de incluir a sus empleados, ya que ellos son los que se esfuerzan por mejorar la calidad y son la fuerza principal que realiza los cambios necesarios.

Uno de los retos más importantes para los gerentes, es el estudio del comportamiento humano dentro de la facultad debido a que la institución tiene que adaptarse a toda su gente para que así se pueda cumplir con los objetivos. Los gerentes realizan 4 funciones básicas dentro de la organización:

1. Planear: es necesario planear las metas de la organización, de tal forma que a su vez se establezcan las estrategias para poder lograrlas.
2. Organizar: determinar que tareas deben hacerse, quiénes las harán, si trabajarán en equipo, quién reportará los resultados y como se tomarán las decisiones.
3. Dirigir: de tal forma que se motive a los empleados, eligiendo los adecuados canales de comunicación y resolviendo conflictos entre sus integrantes.
4. Controlar: para que las cosas se hagan debidamente y por lo tanto los resultados sean adecuados.

Los gerentes tienen tres tipos de aptitudes gerenciales: las técnicas, que es la capacidad que tienen para poder aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida; las humanas, que es la capacidad de poder trabajar con personas de diferente personalidad, motivándolos e impulsándolos a realizar su trabajo y las conceptuales, que es la capacidad de los gerentes para sobrellevar situaciones complejas (Robert Katz, mencionado en Robbins y Judge, 2009).

Para Robbins y Judge (2009) mencionan que uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta una organización es el adaptarse a personas que son diferentes en términos de raza, sexo, edad, religión, estado civil, origen, orientación sexual, entre otros. A pesar de que cada uno de ellos es diferente, tienen valores muy arraigados, así como su estilo de vida. Por lo tanto la organización tiene que forjar un sentido de pertenencia en cada uno de sus individuos. Comentan que los gerentes deben cambiar su forma de tratar a la gente, ya que deben reconocer que cada uno es diferente y por lo tanto debe responder a cada personalidad con la finalidad de garantizar la conservación de sus trabajadores y que sean más innovadores y productivos.

Cada organización es diferente, tienen objetivos estratégicos que son específicos de cada área de trabajo y las personas que las conforman poseen características específicas entre sí. Estas personas comparten valores tanto individuales como grupales y sus características pueden llegar a ser muy similares, independientemente de que el puesto que desempeñen sea diferente.

El talento humano que se desenvuelve en una organización representa sin duda una ventaja competitiva para la misma, es por eso que se le denomina de la siguiente manera: capital humano ya que se basa en lo que cada uno sabe, cómo lo es la experiencia y las habilidades; el capital social que se basa en lo que se conoce, cómo las relaciones y amistades que se tienen dentro y fuera de la organización y el capital psicológico positivo que se basa en quién es cada persona, tomando en cuenta la esencia y autenticidad de la misma, el carácter, la confianza y el optimismo (Luthans, 2008).

Para Robbins y Judge (2009), es muy importante poder identificar en todas las personas que laboran en la organización, sus diferentes características: 1. La edad, ya que se dice que las personas que son más grandes ya no tienen las mismas habilidades para poder trabajar; de echo ellos son los que cuentan con mayor experiencia a diferencia de los jóvenes y no debería ser fácil reemplazarlos; 2. En cuanto al género, se debe tomar en cuenta que no existen muchas diferencias entre hombres y mujeres para poder desempeñar un puesto en específico. Si existen algunas como son: la mujer prefiere un horario más cómodo o bien apropiado para que puede trabajar y a su vez dedicarse al hogar, entre otras actividades como el continuar con su formación profesional; 3. El estado civil en donde se asegura que la persona que está casada es más responsable por que tiene familia y necesita tener seguridad económica y calidad de vida; 4. La antigüedad se plasma de

manera positiva, tomando en cuenta que quién tiene más tiempo en la organización, desempeñará su trabajo de manera más efectiva y productiva.

Para Alles (2007) es importante tomar en cuenta una serie de aspectos para poder comprender mejor el comportamiento de una persona dentro de una organización:

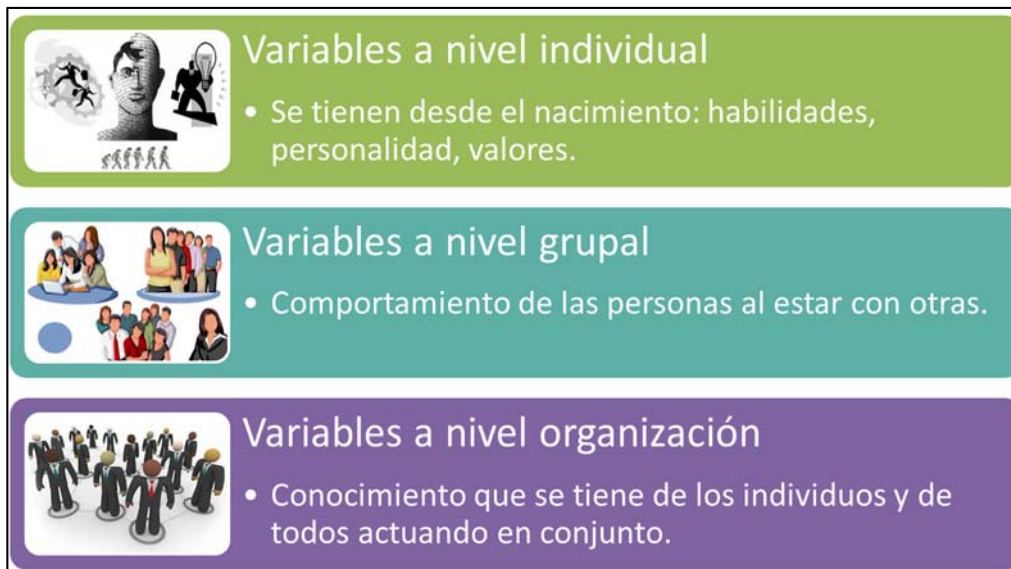
- Cada persona es igual y diferente al mismo tiempo y esto se debe a que en el comportamiento organizacional intervienen diferentes disciplinas como son: la psicología que observa la percepción, la personalidad, el aprendizaje, la motivación, las necesidades y decisiones individuales; la sociología que estudia el comportamiento de los grupos, la organización y su estructura; la política que se basa en el poder, liderazgo, conflicto, cooperación y autoridad; la filosofía que estudia la visión de la humanidad.
- Cada individuo tienen un percepción diferente de las cosas y esto se ve basado en su personalidad, sus experiencias, necesidades y objetivos individuales.
- La motivación se basa en lo que cada individuo necesita de la organización y que siempre se sienta motivado para que los resultados sean positivos.
- El sentido de pertenencia es fundamental para que todos los que colaboran en una organización se sientan adaptados y deseen contribuir con su talento e ideas para que la misma pueda llevar a cabo su misión y visión.
- Los seres humanos necesitan sentirse valorados y reconocidos.

Para Alles (2007) las organizaciones están formadas personas y la conducta que ellos demuestran dentro de la misma provoca en ocasiones ciertos problemas que se viven en todas partes en donde los individuos se desempeñan. Es por eso que la complejidad de una organización varía y el comportamiento organizacional se refleja diversos cambios, es

decir, el cómo se comportan las personas individualmente, de manera grupal, dependiendo del puesto, del cargo, cuando hay problemas, entre otros.

Hay variables que afectan el comportamiento de cada individuo (figura 2.1: las variables a nivel individual que son todas aquellas que posee una persona desde su nacimiento, cómo sus habilidades, su personalidad y los valores que sin duda alguna influirán de alguna manera en la organización; las de nivel grupal que se refiere a cómo se comportan las personas al estar con otras; las de nivel organización que es el conocimiento que se tiene de los individuos y de todos actuando en conjunto (Robbins y Judge, 2009).

Figura 2.1 Variables del comportamiento del individuo



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Judge, (2009), s.p.

El Comportamiento Organizacional estudia tres aspectos muy importantes para la organización: la estructura, los individuos y los grupos, de tal forma que cuando se comprenden los tres, las organizaciones trabajan con mayor eficacia. Lo anterior se debe a que es muy importante tener la aptitud para poder tratar con personas y poder determinar

de qué manera afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento las mismas dentro de una organización.

Para Alles (2007) los objetivos del estudio del comportamiento se da de diferentes maneras: describiendo de qué manera se comportan los individuos frente a otros y bajo diferentes circunstancias; comprender porque las personas se comportan diferente ante situaciones diferentes; procurar que las personas tengan cierto comportamiento; anticiparse a los comportamientos que pudiera tener el individuo bajo ciertas circunstancias.

El estudio del comportamiento organizacional considera ciertas variables como: la productividad, ya que una organización es productiva si está consiente que hay que cumplir con los objetivos, de tal forma que las cosas se hagan de manera eficiente; el ausentismo, ya que en la empresa se debe estar al tanto de que su gente no falte para así poder cumplir con el objetivo y la rotación, ya que esto depende de la motivación que se le dé al individuo y que se encuentre satisfecho en la misma.

Para Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento, desempeño y actitudes de las personas que se desenvuelven en una organización. Identifican catorce categorías a las que se enfrenta el comportamiento organizacional: las categorías primarias que tiene que ver con las características genéricas como la edad, orientación sexual y afectiva, aspectos étnicos, cualidades y capacidades físicas, raza y género y las categorías secundarias que son adquiridas durante toda su vida como las creencias religiosas, el comportamiento, estatus familiar, la educación, estado civil, ubicación geográfica, experiencia en el trabajo e ingreso.

La cultura organizacional puede ser en ocasiones el resultado de aquellas acciones que llevaron a cabo los directivos o fundadores, debido a que pueden crear culturas débiles y poco estables y si se desea que la organización siga permaneciendo, es necesario que otra persona haga el trabajo y luche por cambiar esa cultura y romper los paradigmas ya que la globalización va avanzando de manera rápida y todo se vuelve obsoleto. Si se desarrolla una cultura apropiada, los cambios que se den en la organización, serán positivos y por lo tanto fructíferos (Luthans, 2008).

Luthans (2008) también afirma que la cultura organizacional se ve sujeta a diferentes características como son:

- Ambiente organizacional: se refiere a la forma en que actúan los individuos dentro de la organización y como se conducen a la comunidad en general.
- Comportamientos: se refiere a la forma en como los individuos conviven unos con otros, el cómo usan el lenguaje, su comportamiento, su disposición, entre otros.
- Valores: son los valores que tienen la organización y que espera que los individuos compartan entre ellos.
- Filosofía: se refiere a las creencias de la organización sobre la forma en cómo se debe tratar o como se deben conducir hacia los demás.
- Normas: se refiere a las normas de comportamiento que los individuos deben seguir.
- Reglas: son las pautas estrictas para llevarse bien en la empresa.

La actitud está compuesta por tres componentes: el afectivo que se refiere a la parte emocional o sentimental; el cognitivo que se refiere a la creencia de cómo son las cosas y el comportamiento que es la intención que se tiene de hacerlo bien antes las personas. La

satisfacción en el trabajo es muy importante ya que de esto dependerá el cómo se sienta el empleado y como se desenvuelva productivamente en la organización.

Existen tres niveles de cultura: 1. Las normas compartidas en donde los miembros de la organización comunican las normas y lo que representa cada una de ellas para la organización; 2. Los valores compartidos que son aceptados por la mayor parte de los miembros que integran la organización; 3. La cultura como supuesto tácito que se refiere a la visión del mundo que es compartida por todos los integrantes de la organización y simboliza la manera de pensar, percibir y sentir los problemas de la organización.

Las actitudes no son lo mismo que los valores pero de alguna manera están relacionados ya que al igual que estos, las actitudes se adquieren de los padres, grupos, maestros, amigos, vecinos. Estas son aprobaciones o desaprobaciones de lo que es una persona y estas se van moldeando a través de la observación (Robbins y Judge, 2009). Los tipos de actitudes que tienen una estrecha relación con el trabajo, son aquéllas que se relacionan con el comportamiento organizacional (figura 2.2): la satisfacción en el trabajo que se refiere a la actitud que un empleado tiene en el mismo ya que esta depende del grado de motivación que viva en la empresa y de esta manera su actitud será positiva; el compromiso en el trabajo ya que este mide el grado en como una persona y valora su trabajo y como se identifica con el puesto que desempeña; el compromiso organizacional en donde el empleado se identifica con la filosofía, misión, visión, reglas, metas, objetivos de la empresa.

Figura 2.2 Actitudes en la organización



Fuente: elaboración propia basada en Robbins y Judge (2009), s.p.

A través de las actitudes de los empleados se puede cambiar el comportamiento laboral. Pero existen barreras que evitan estos cambios de actitud en las personas: los comportamientos previos que se refiere a la persona que no quiere cambiar de actitud; la falta de información ya que los individuos no encuentran una razón oportuna para cambiar de actitud. La información puede lograr un cambio positivo en las creencias de una persona, así como en el proceso de sus actitudes; haciendo que las personas dejen a un lado el miedo; resolviendo problemas entre las actitudes y el comportamiento; a través de la participación de los individuos por mejorar las cosas (Luthans, 2008).

Las actitudes reflejan los antecedentes y experiencias del individuo ya que son otro tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento ya que se basan en comportamientos, creencias y sentimientos. Para mejorar las predicciones del comportamiento a partir de las actitudes, es importante observar tres principios: 1. Mientras menor sea el tiempo que transcurre entre la medición de la actitud y el comportamiento, será más sólida la relación; 2. Las actitudes generales pronostican mejor

los comportamientos generales y 3. Las actitudes específicas predicen mejor los comportamientos específicos (Hellriegel et al., 1999).

Mencionan que los gerentes en las organizaciones observan el tipo de actitud que tienen los trabajadores hacia el trabajo, es decir, si se siente satisfecha o no con el mismo. Se trata de una acumulación de actitudes hacia el trabajo que están relacionadas entre sí, de tal forma que la satisfacción el trabajo conduce manera directa a un desempeño eficaz y eficiente.

Para Hellriegel et al. (1999) la personalidad describe comúnmente que es lo que tienen en común las personas y de igual forma lo que las diferencia. Es importante poder comprender la personalidad de cada individuo, de tal forma que se pueda comprender que tienen en común con los demás y que los hace únicos. La personalidad tiene por tanto ciertas características personales que hace que el individuo se comporte de una manera determinada y por lo tanto cada uno responderá de manera diferente ante la misma situación.

Afirman Robbins y Judge (2009) que cuando las personas se integran a una organización traen consigo los valores y creencias que han aprendido desde su niñez o bien que les han enseñado y estos necesitan aprender la forma en que la organización se desenvuelve y como se llevan a cabo las cosas. De aquí que en la cultura organizacional se reconoce la importancia de las normas y valores que guían el comportamiento de todos sus individuos. Todos los valores que tienen cada persona provienen de la familia, la escuela, los amigos, el lugar en donde vive y los que se muestran en el trabajo son aquellos que se adquieren desde que uno nace. Estos valores forman parte de la personalidad y estarán presentes durante toda su vida, demostrando lo que está bien o mal.

Las actitudes de cada individuo influyen en la manera de ver las cosas y de esto depende la satisfacción laboral de los individuos y la manera en como el comportamiento de la organización influye parcial o totalmente en los individuos. Esta satisfacción es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo (Alles, 2007). Para ello considera dos factores importantes: 1. Como los trabajadores se involucran en su trabajo, puede ser por que tengan una necesidad de crecimiento o por que disfruten lo que hacen; 2. El compromiso en la organización que genera cierta lealtad de los empleados hacia la misma.

El trabajo en la organización no solo se traduce en realizar las tareas específicas de su puesto, de tal forma que la satisfacción el trabajo requiere de interactuar con todos los que laboran en la organización, siguiendo las reglas, normas, procedimientos y políticas, cumpliendo así con los estándares de desempeño (Robbins y Judge, 2009). Comúnmente las empresas que brindan motivación a sus empleados tienen consecuencias positivas ya que de lo contrario las consecuencias serán negativas. Un trabajador feliz, es probable que sea muy productivo en su trabajo y por lo tanto hablará bien de su organización, ayudará a otros y cumplirá con su deber.

Para Hellriegel et al. (1999) el comportamiento ético en las organizaciones es fundamental para el buen desempeño de la misma y esta implica cuestiones morales sobre lo que es correcto o incorrecto. Existen varios aspectos que determinan el comportamiento ético en una organización como: el ambiente organizacional, cultural y externo. También los que provienen de la familia, amigos, vecinos, comunicación, religión y educación.

Una organización exitosa debe impulsar la innovación ya que esta tendrá permanencia si mejoran la calidad de sus productos o servicios y se enfrenten a otras empresas que son innovadoras. En este caso, los gerentes tienen una gran tarea al estimular la creatividad de

sus trabajadores y así poder adaptarse al cambio. Estos necesitan actualizarse constantemente para poder cumplir con los requerimientos de su trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Las organizaciones que aprenden, son aquellas que tienen valores culturales orientados al ser humano como: 1. Las nuevas ideas son muy importantes y es por ello que se debe recompensar al trabajador; 2. Todos pueden ser una fuente de ideas útiles y entonces el personal deberá tener acceso a todo tipo de información que necesite para cumplir con su objetivo; 3. Los empleados que han tenido un problema en la organización, generalmente tienen mejores ideas para resolverlo; 4. El aprendizaje se da de arriba hacia abajo beneficiando a los administradores; los errores se vuelven oportunidades de aprendizaje (Luthans, 2008).

Las organizaciones también aprenden a desarrollar la creatividad de tal forma que pueden solucionar problemas y tomar decisiones. Las organizaciones que aprenden, enseñan a su personal a revisar su trabajo, cambiar sus modelos de comportamiento. Las organizaciones típicas por el contrario, se concentran en nuevas formas de hacer las cosas. La creatividad también incluye la posibilidad de aceptar el fracaso, de tal forma que se vuelva una oportunidad para crecer, aprender.

Para Alles (2007) es importante tomar en cuenta en el comportamiento organizacional aspectos como: la globalización para tener un nuevo enfoque en las organizaciones, la adaptabilidad y flexibilidad de estar ante culturas diferentes, la forma de hacer negocios, las buenas prácticas, el liderazgo, la visión, la esencia, la sencillez, la motivación. Es por ello que la organización busca líderes que inspiren confianza, que sean leales e impongan respeto.

Para Robbins y Judge (2009) dentro de la organización también se encuentran grupos de trabajo que están formados por dos o más individuos y que interactúan para poder lograr la misión, visión y objetivos particulares. Existen dos tipos de grupos: los formales que se refiere al comportamiento de la gente y los informales que crean alianzas pero estas no están estructuradas de manera formal.

Se puede concluir que lo que genera buenos resultados no sólo es la cultura organizacional con personas que estén bien motivadas y compartan los valores de la organización, sino la empresa a que se adapta a cambios externos y compite con una estrategia adecuada de negocio. Para ello es necesario que los comportamientos, actividades y actitudes de sus integrantes concuerden con las necesidades de los clientes (Kotter y Heskett, mencionado en Güemes, 2006).

2.2. Cultura Organizacional

El clima organizacional para Giddens (mencionado en Güemes, 2006) se refiere a los valores, y normas que tiene un grupo en la organización y la define como el aumento de la productividad y competitividad a través del desarrollo de una cultura organizacional entre los miembros que conforman la organización.

Es muy probable que a través de la cultura, las organizaciones puedan ser mejor dirigidas y actuar de manera racional y por lo tanto es probable que la cultura se relacione con el desempeño de la organización ya que la hace única (Wilkins y Ouchi, mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999).

La cultura organizacional resulta de seis factores: los valores, creencias, comportamiento, políticas escritas, motivación por parte de los jefes y/o directivos, sistemas y procesos y redes internas. Estos elementos identifican a una organización y por

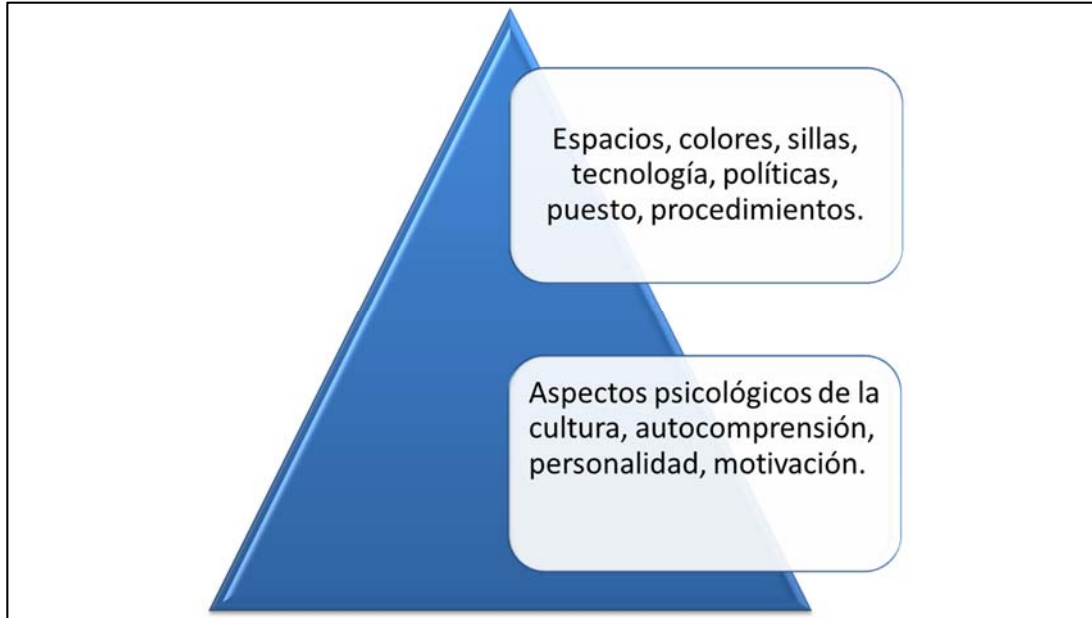
lo tanto la hace diferente de las demás (Mayo, mencionado en Güemes, 2006). Como cada organización es diferente, la cultura de cada una de ellas está basada en aprendizajes que son compartidos por sus miembros.

Para Schein (mencionado en Güemes, 2006) la cultura organizacional se construye sobre cuestiones de supervivencia externa como la misión, estrategias, objetivos, también sobre cuestiones de integración interna como el lenguaje común que se refiere a como se deben hacer las cosas en la organización y la naturaleza de las relaciones humanas que se refiere a la organización y la cultura organizacional,

Para Dávila y H. Martínez (1999) la cultura organizacional es parte importante para cualquier grupo social ya que a través de esta se da a conocer una organización. Por lo que existen dos factores que impulsan la difusión de la cultura organizacional: 1. El factor de competencia y de cambios económicos y sociales; 2. El factor de cambio en los métodos tradicionales. La cultura organizacional se dirige a objetivos específicos.

La cultura organizacional es parecido a un iceberg ya que en la parte superior sobre el nivel del agua se observan los aspectos que se derivan de la cultura de una organización como: espacios, colores, sillas, tecnología, políticas, edificios, colores, puesto, procedimientos, entre otros); en la parte inferior están los aspectos que son difíciles de observar como: aspectos psicológicos de la cultura. Para poder conocer una organización, es necesario conocerla en todos sus niveles (Chiavenato, 2004).

Figura 2.3. Iceberg de la cultura organizacional



Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato (2004), s.p.

Identifica Welch (mencionado en Güemes, 2006) las siguientes funciones de la cultura organizacional

- Determina el desarrollo de sus miembros y los impulsa en su formación para que a través de un grupo de personas puedan cumplir con el objetivo que tienen.
- Construye la identidad corporativa, es decir la imagen que cada individuo tiene de la organización y que se relaciona con sus empleados, clientes y accionistas.
- Un reto muy grande para la organización es el cambio y la transformación.
- Solidariza a los empleados en un proyecto empresarial, de tal forma que se agrupen en equipos de trabajo.

Para Güemes (2006) la cultura organizacional es pieza importante para poder decidir ciertos factores como son: los pagos, las aportaciones, la vida profesional, el bienestar de los empleados, clientes y accionistas. La cultura corporativa se forma a través de diferentes

factores como son: las normas, misión, visión, comportamientos, desarrollo, méritos, reputación, valores. De igual forma habla de tres características que distinguen la cultura:

1. La cultura es estable ya que es difícil de cambiar ya que representa un aprendizaje colectivo de una organización.
2. La cultura es profunda ya que en la medida que el individuo aprende cómo funcionan las cosas, él va desarrollando creencias y por lo tanto las convierte en normas sobre cómo hacer las cosas.
3. La cultura es extensa ya que contempla todo el comportamiento de los directivos, su liderazgo, el color de las oficinas, la marca, entre otros.

Algunas organizaciones adoptan y mantienen la cultura conservadora a través de sus valores, costumbres, ideas, tradiciones, que están muy arraigadas. El inconveniente es que el mundo cambia de manera rápida y estas organizaciones se quedan igual sin hacer algo para no resistirse al cambio, ya que son muy rígidas. Por el contrario, existen otras organizaciones que si están a la vanguardia y se actualizan constantemente. Los cambios son necesarios, pero independientemente de esto, una organización sobresale por la estabilidad que demuestra (Chiavenato, 2004).

El concepto de cultura organizacional se usa en dos sentidos:

1. Como variable: la cultura es algo con lo que la organización cuenta y por lo tanto puede ser vista como una variable externa o interna.
2. Como metáfora fundamental: la cultura es lo que la organización es (Smircich, mencionado en Dávila y H. Martinez, 1999).

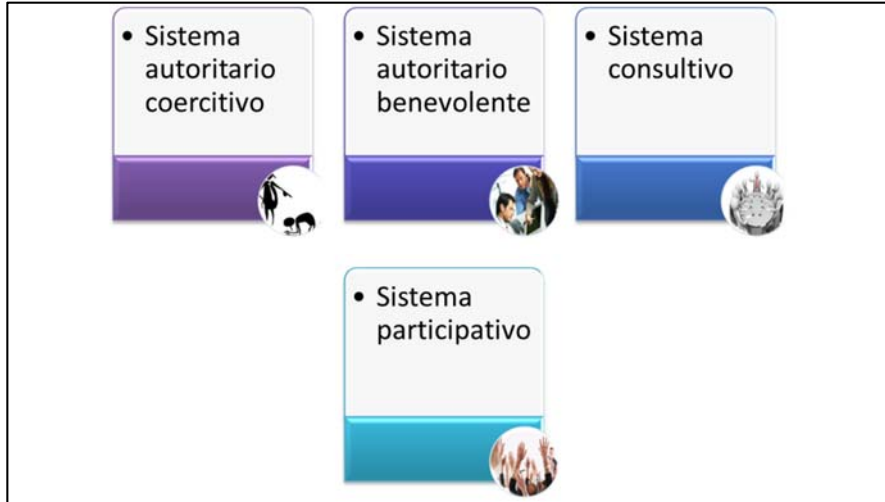
Para Chiavenato (2004) cada sociedad tiene su propia cultura que influye en el comportamiento de las personas y por lo tanto de las organizaciones. La cultura de una sociedad comprende valores, costumbres, conductas, usos, hábitos y tradiciones que se

aprenden de generaciones anteriores y que son impuestos por miembros de la sociedad actual, de tal forma que se van transmitiendo de generación en generación.

Existe una distinción entre el ser o tener del concepto de cultura organizacional, de tal forma que esta puede observarse desde dos puntos: la primera es como herramienta, es decir que la cultura se ve como un mecanismo para fomentar acciones en la administración para que esta sea más efectiva y la segunda es como una trampa ya que la cultura lleva a un entendimiento más comprensivo y hacia la reflexión (Alvesson, mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999).

Existen cuatro tipos de cultura y perfiles de la organización en el que se integra el proceso de decisión, la comunicación, las relaciones interpersonales y los sistemas de recompensa y sanciones (figura 2.4): El sistema autoritario coercitivo que es coercitivo, autocrático y fuerte y que controla rígidamente a la organización. Este se encuentra en industrias que utilizan la mano de obra; El sistema autoritario benevolente que es un poco más flexible y se encuentra en las empresas industriales en donde usan la tecnología moderna y mano de obra especializada; El sistema consultivo que se enfoca a la participación de los integrantes de la organización y se encuentra en las empresas de servicios bancarios y financieros; El sistema participativo que es democrático y abierto y se encuentra en las compañías de publicidad y consultoría que utilizan personal especializado y tecnología sofisticada.

Figura 2.4. Tipos de cultura



Fuente: Elaboración propia basada en Alvesson (mencionado en Dávila y H. Martínez, 1999), s.p.

También Schein (mencionado en Güemes, 2006) menciona diversos niveles de cultura: 1. Los valores que la organización toma en cuenta como la comunicación, el uniforme, el liderazgo, el orden, la participación de sus miembros, el trabajo en equipo, entre otros; 2. Las asunciones compartidas en donde es necesario conocer la historia de la organización; es decir, cuando esta tiene valores, creencias y por lo tanto éxito, esto se queda grabado en la empresa y de igual forma cuando una persona se integra, estos valores los hace suyos; 3. Los artefactos que quiere decir que todo lo que se ve y se escucha dentro de la organización es necesario siempre reforzarlo con todos sus integrantes.

Los valores son fundamentales en la organización ya que estos varían en las personas por lo tanto en la empresa, construyen la integridad y responsabilidad que definen lo que las personas y organizaciones son, deben ser expresados a sus integrantes y por lo tanto reforzados para que permeen de manera adecuada y sean parte de la organización

(Chiavenato, 2004). Un valor significa algo que se desea o se necesita, ya que satisface algunas necesidades de los individuos.

Para Dávila y H. Martínez (1999) los directivos tienen que analizar muy bien que es lo que desean que sus empleados interpreten de la cultura ya que cada país tiene su propia cultura y por lo tanto la organización tiene una cultura que la diferencia de las demás.

Cada organización tiene su propia cultura organizacional, por lo tanto, cada empleado participa en diferentes actividades que hacen que estas sean parte de su cultura organizacional (Chiavenato, 2004). Cada persona desde su nacimiento se adapta constantemente a una cultura a través de la educación y la socialización. La cultura organizacional se sustenta en los códigos de conducta, las expectativas, los patrones y la comunicación y estas influencias son el resultado de diversas variables que afectan la cultura como los factores jurídicos, económicos, políticos y sociales.

La cultura se entiende de tres maneras (figura 2.5): 1. Como artefactos que representan la superficie de la cultura, es decir como aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural; 2. Los valores que son los principios sociales; 3. Los supuestos que son las creencias con respecto a la realidad y la naturaleza humana. Estos son de carácter jerárquico y si uno de ellos se llega a modificar, cambian los demás.

Figura 2.5. Niveles de cultura



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato, (2004), s.p.

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. Por lo anterior, esta cultura se divide en seis características:

1. Valores dominantes, que son básicos en la organización y que se espera que sus miembros las compartan.
2. El clima en la organización es la manera en cómo viven los integrantes dentro de la organización, así como el trato entre ellos mismos.
3. La filosofía que son las políticas que afirman las creencias y el trato que se le debe de dar a los empleados o clientes.
4. Las normas que indican la manera correcta de hacer las cosas.
5. El comportamiento de los miembros cuando interactúan entre ellos mismos y por lo tanto tienen diferentes conductas.

6. Las reglas que se refieren al comportamiento que se debe tener dentro de la organización.

Para Chiavenato (2004) las organizaciones adoptan culturas tradicionales y participativas, tienen culturas flexibles y adaptables que se caracterizan por tener aspectos que son muy similares al modelo democrático en donde el estilo es de colaboración, trabajo en equipo, innovador, basado en el buen desempeño y orientado al servicio.

Menciona Güemes (2006) que las culturas que se adaptan a los cambios, son aquellas en donde sus representantes prestan más atención a todos los cambios que se presentan fuera de la organización y estos comportamientos tienen solvencia en un sistema de valores en donde tanto los clientes, proveedores, empleados y accionistas se adaptan fácilmente al cambio.

Para poder adaptarse al cambio es importante tomar en cuenta factores que le ayuden como lo es la comunicación, ya que si se desea un hacer un cambio, es importante que la información se repita una y otra vez hasta que se haya comprendido, de tal forma que sean partícipes de sus ideas. De igual forma la promoción es importante en donde se reconoce a aquellas personas que viven los valores de manera adecuada dentro de la organización.

Las organizaciones que son exitosas tienen una cultura flexible y aceptan las diferencias sociales y culturales de sus colaboradores, de tal forma que hace que sus integrantes también se vuelvan flexibles y sensibles para poder trabajar (Kotter y Heskett, mencionados en Chiavenato, 2004).

2.3. Clima organizacional

Para Montalván Garcés (1999) el clima organizacional consiste en el grado de satisfacción que las personas viven en el lugar donde trabajan y es fundamental recordar que cada individuo trabaja para satisfacer sus necesidades, aprender nuevas cosas, tener nuevas experiencias, crecer laboral y profesionalmente, de tal forma que encuentren el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Afirma que el clima organizacional es uno de los factores que determinan la productividad y lo define como el ambiente humano que se vive dentro de la organización y en donde se relacionan la comunicación, la aceptación, el reconocimiento, el respeto, la integración y la tolerancia.

Cuando se refiere al clima laboral en una organización se habla del ambiente laboral que se vive dentro de la misma, para así poder resolver problemas que se presenten y trabajar en las debilidades y amenazas que se presentan. Algunas organizaciones analizan su clima laboral y para ello existen diferentes razones según Güemes (2007): 1. Si se tiene un buen ambiente laboral, se verá reflejado de manera positiva en la organización y por lo tanto esto hará que el valor de la empresa aumente; 2. El clima laboral tiene efecto en la capacidad de las personas para aceptar cualquier cambio que se presente en la organización, de tal forma que los empleados satisfechos tendrán mayor apertura para adaptarse; también en la motivación y la rotación; en la satisfacción de la demanda; en el rendimiento de sus integrantes en términos de productividad y en el número de errores que se cometen dentro de la empresa.

El clima laboral es definido según Goncalves (1997) como un fenómeno que se vuelve mediador entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales

que se ven reflejados en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Para Rodríguez, D (2007) el concepto de clima se refiere a los procesos que se dan en la organización y por ello forma la personalidad de la misma, ya que, como las características individuales de la persona configuran su personalidad, el clima laboral también se forma a través de sus características. Por lo tanto, el clima organizacional se caracteriza por lo siguiente: 1. El ausentismo y la rotación se pueden dar por insatisfacción en el trabajo y por lo tanto recaen en un mal clima laboral; 2. El clima organizacional se ve afectado por el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización, afectando de la misma manera a la organización; 3. Si existe un buen clima laboral, la disposición de sus integrantes será mucho mayor, traduciéndose en una participación activa; 4. El clima organizacional tiene diversos cambios y por lo tanto la estabilidad puede surgir complicaciones, tomando decisiones que afectan a la organización; 5. Una organización que cuenta con un buen clima, puede identificarse de manera rápida con sus integrantes, por lo que se puede decir que el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre la manera de comportarse de sus colaboradores; 6. El clima laboral se ve afectado por las reglas, políticas, procedimientos que se establecen dentro de la organización y es por ello que se debe lograr un equilibrio; 7. Es necesario hacer constantes cambios para que el clima laboral sea bueno, tratando de mejorar la estabilidad en la organización.

El clima organizacional no solo se refiere al ambiente que se vive en el trabajo sino también a su cultura organizacional. El clima siempre está presente en la organización y se ve reflejado a través de los resultados, es la expresión de lo que sucede en la empresa (Montalván Garcés, 1999). Existen una serie de elementos que conforman al clima organizacional: *El clima, junto con las estructuras, las características de la organización

y los individuos, forman un sistema dinámico y por lo tanto independiente; *El clima se refiere al medio ambiente de trabajo que se vive dentro de la organización a través de sus colaboradores; El clima tiene consecuencias en el comportamiento laboral ya que aparece como mediador entre la organización y los individuos.

Las percepciones que se tienen del Clima Organizacional se originan a través de diferentes factores como son: el liderazgo y la dirección (supervisión autoritaria y participativa); las consecuencias del comportamiento en el trabajo (incentivos, interacción con los demás, apoyos); sistema formal y la estructura de la organización (promociones, remuneraciones, relaciones), Goncalves (1997).

Para Martínez Guillén (2003) existen 3 tipos de clima: 1. El clima autoritario paternalista que donde los jefes y colaboradores tienen pocas posibilidades de formación ya que la motivación que reciben se da a través del dinero, es estatus y el poder. Los jefes son hostiles y confían en sus empleados aunque no se sienten responsables del logro de los objetivos. No están satisfechos en su trabajo y no trabajan en equipo; 2. El clima participativo-consultivo en donde la relación de confianza es elevada, la probabilidad de formación es elevada, se dan la recompensa y castigos para motivar a los empleados, las actitudes son favorables, la satisfacción es mediana, hay aceptación por parte de los individuos, la comunicación ascendente y se permite a los colaboradores tomar decisiones; 3. El clima participativo en donde se delegan responsabilidades y la confianza entre superiores y colaboradores es muy alta, las posibilidades de formación son excelentes, los empleados están motivados por la participación, la comunicación es muy buena y la dirección confía mucho en sus empleados los cuales trabajan en equipo con la dirección. Los objetivos son aceptados por todos los empleados y se establecen con la participación del grupo.

Para Rodríguez (2007) el clima organizacional está formado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en el que se desenvuelven, las regulaciones formales y las relaciones. También afirma que puede variar en varios aspectos: a) se puede decir que una organización tiene un mejor clima que otra, b) así como una organización tiene momentos buenos, también pasan por momentos difíciles y c) en las organizaciones se dan alzas y bajas repentinas de la temperatura social que se dan por diferentes razones así como aumentos de sueldo, rumores, despidos, ascensos, entre otros.

Las personas frecuentemente están preocupadas por adaptarse a diferentes situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. El concepto de motivación se traduce en el clima laboral. Una buena adaptación, refleja salud mental y por lo tanto la persona se siente bien consigo misma y con los demás. Esta adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, de un momento a otro (Chiavenato, 2004).

Para Gaynor y W. Cole (2005) el clima interpersonal y psicológico que se vive en la organización permea en la actitud y el comportamiento de los individuos que laboran en la misma ya que se basa en la relación que existe entre el jefe y el colaborador y la influencia que esta relación tiene para que el clima organizacional sea bueno o malo.

El clima organizacional es un vínculo que existe entre la organización y la motivación que se les da a los trabajadores para realizar su trabajo lo mejor que puedan, trabajar enérgicamente y expresar su capacidad de innovación (Ulrich, Zenger y Smallwood, 2000).

Existen factores que ayudan a medir el clima organizacional como son: los valores, el comportamiento, la actitud, la remuneración, el liderazgo, la formación, entre otros. El

clima organizacional es lo que cada empleado quiere que sea (Güemes, 2007). Cuando se desea evaluar el clima en una organización, lo que se persigue es saber cómo los empleados perciben todo lo relacionado con su trabajo, la empresa y sus relaciones, de tal forma que se conozca a la organización tanto por dentro como por fuera.

Para Chiavenato (2004), clima organizacional es aquel que determina el ambiente que se vive en la organización y este se traduce en términos de la motivación que reciben sus empleados. Cuando los miembros de la organización están motivados, el clima organizacional mejora de manera significativa y por el contrario, si ellos no lo están, entonces se sentirán frustrados.

La participación de todos los integrantes de la organización es fundamental para la toma de decisiones y para que se tenga un buen clima organizacional, ya que esta hace que sus empleados se sientan integrados y puedan satisfacer sus necesidades (Rodríguez 2007). Existe una gran cantidad de instrumentos que miden el clima organizacional, como por ejemplo: el ausentismo y la rotación. En el clima de una organización intervienen una gran cantidad de factores como: autoridad, metas, convivencia, valores, condiciones físicas, estructura, percepción, entre otros.

Rodríguez (2007), habla de cinco variables que intervienen en el clima organizacional (figura 2.6): 1. De ambiente social como la comunicación, convivencia, compañerismo, conflictos; 2. De ambiente físico como el ruido, calor, contaminación, espacio físico; 3. Personales como las aptitudes, actitudes, habilidades, motivación; 4. De comportamiento como la tensión, la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral; 5. De estructurales como el estilo de dirección, tamaño de la organización, estructura.

Figura 2.6. Variables que intervienen en el Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez (2007), s.p.

Para Alexis P. Goncalves (1997) los factores y estructuras que intervienen en el sistema organizacional hacen que se defina el clima de la misma y esto se debe a los integrantes de la misma, dando como resultado un comportamiento diferente en cada uno de ellos, de tal forma que este influye en la organización y por lo tanto en el clima. De igual forma menciona que existen nueve dimensiones que explican el clima de una organización y se relaciona con ciertos factores:

1. Los conflictos que se dan en la organización, es el sentimiento que tienen los integrantes de la misma para aceptar las diferencias, enfrentarlas y buscar soluciones para mejorar.
2. La cooperación es el espíritu de ayuda mutua que surge en todos los miembros de la organización.
3. Las relaciones que se dan entre los miembros de la organización, así como jefes y subordinados.

4. La recompensa es la percepción que tienen los empleados de recibir esta cuando hacen bien su trabajo.
5. La estructura de la organización es la percepción que tienen los empleados referentes a los trámites, reglas, procedimientos que existen en su área de trabajo.
6. La responsabilidad es el sentimiento que tienen los miembros de la organización de tal forma que tengan libertad para tomar decisiones.
7. La identidad es el sentido de pertenencia que tiene el empleado en la organización.
8. Los estándares que se tienen de las normas que impone la organización.
9. El desafío que presentan los integrantes de la organización para realizar sus actividades en su área de trabajo.

Existen algunas prácticas para poder mejorar el clima laboral dentro de la organización:

1. No preguntar sobre lo que no se puede cambiar ya que genera frustración.
2. Las pequeñas relaciones pueden traer como consecuencia grandes resultados, es importante ver que es lo que afecta la organización.
3. Es fundamental escuchar a los empleados para saber cómo marcha la organización.
4. Comunicar siempre todo lo que sucede en la organización.
5. Impulsar la participación para que los empleados expresen todo lo que sucede en la organización.
6. Nunca esconder la información, de tal forma que se enfrente la realidad y se busque una solución.
7. Tratar de involucrar a todo el personal y recordar que cada uno es diferente, así como el trato que se les debe de dar.

8. Compromiso por parte de la Dirección, de tal forma que sea el principal apoyo para los empleados (Güemes, 2007).

Por lo tanto para Chiavenato (2004) el clima organizacional es el ambiente que se vive dentro de la organización, de tal forma que la calidad con que se lleva a cabo es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. Este clima interviene en el comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa y es favorable cuando este llega a satisfacer sus necesidades.

Para mejorar el clima organizacional, según Montalván Garcés (1999) no basta con hacer cambios en los incentivos o beneficios que se dan a los empleados, sino detectar cuáles son los factores que hacen que los mismos actúen de determinada manera. Una vez que se cuenta con un clima apto para los integrantes, es necesario realizar en todo momento acciones que beneficien a la organización. El clima es producto de una relación que se da entre las personas y este se va desarrollando gradualmente y va permeando en el comportamiento de los integrantes.

2.4. Equipos de trabajo

Katzenbach (2000) define al equipo como un pequeño número de personas que cuentan con habilidades y que persiguen un propósito en común, metas y un enfoque porque sienten que son responsables. La esencia de un equipo de trabajo es el compromiso que tiene cada uno de sus integrantes para convertirse en una unidad colectiva. Los equipos que son exitosos, definen bien sus objetivos y trabajan arduamente para cumplirlos.

Para Hellriegel et al. (1999) en una organización, un equipo de trabajo es un grupo pequeño de empleados que cuenta con diferentes habilidades, capacidades y conocimientos que se complementan y que están comprometidos con la misión de la

organización ya que esta no se puede cumplir sino coopera cada uno de ellos. Menciona que los cuatro tipos de equipo más comunes son:

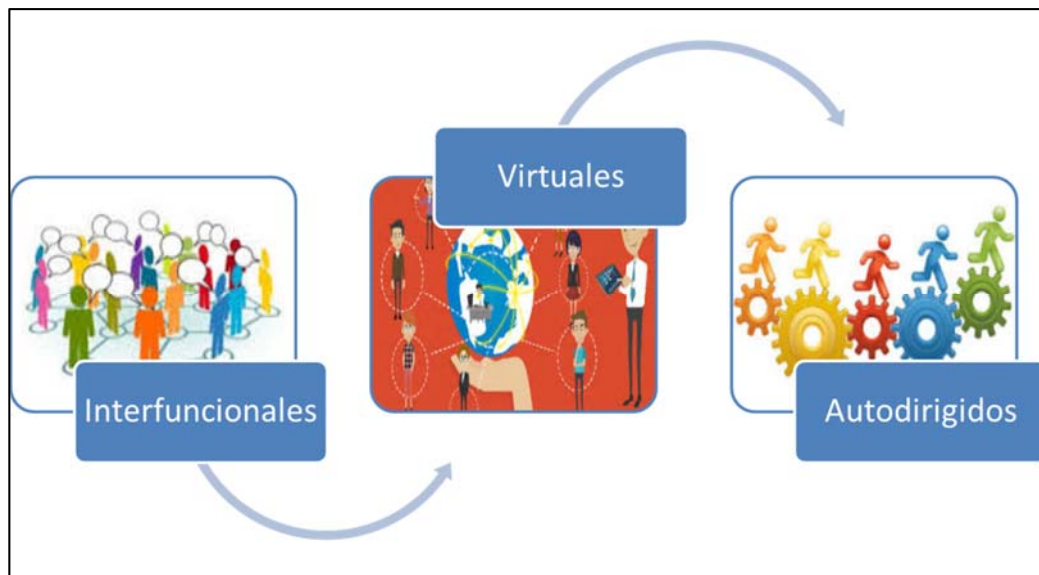
- Equipos funcionales: está formado por personas que trabajan juntas todos los días en un determinado número de tareas.
- Equipos para la solución de problemas: se refiere a temas específicos de sus áreas de trabajo, desarrollan posibles soluciones y eventualmente dan autorización para realizar acciones dentro de un límite establecido.
- Equipos de funciones cruzadas: tienen conocimientos y habilidades de diferentes personas que forman cada una de las áreas de la organización, de tal forma que se pueda identificar y solucionar problemas.
- Equipos autodirigidos: formados por empleados que trabajan y cooperan diariamente entre sí.

Existen cuatro factores clave para poder crear un equipo: 1. Señalar el objetivo por el cual va ser creado un equipo, de tal forma que sea claro y exigente y que los empleados estén comprometidos con el mismo para poder lograr resultados favorables; 2. Cuando se forma un verdadero equipo, significa que el trabajo será arduo para cada uno de los integrantes y aunque se simplifique el trabajo no minimiza la dificultad para lograrlo. Está bien que exista un conflicto ya que esto trae como consecuencia el aprendizaje, las percepciones creativas y resoluciones integrales 3. Es necesario optar por diferentes esfuerzos. Un equipo tarda en formarse ya que sus integrantes deben aprender a aceptar a los demás en todos sus aspectos; 4. Para poder funcionar, un equipo opera a través de cualquier estructura organizacional, basada en el esfuerzo de todos (Katzenvach 2000).

Existen tres tipos de equipos (figura 2.7): 1. Interfuncionales: los cuales se mantienen de dos maneras, la primera es elegir a los integrantes de tal forma que se tenga claro el

propósito del equipo y que todos sus integrantes comprendan cómo funcionará el mismo, también que sepan cómo habrán de interactuar de una manera eficaz y segundo, que puedan a su vez lograr buenos resultados, de tal forma que cada uno de sus miembros puedan ver el resultado favorable; 2. Virtuales: debido a la globalización y por ende a la llegada de la tecnología, los miembros del equipo pueden comunicarse a distancia por medio de diferentes tecnologías de información. Está formado por personas que trabajan de forma independiente y se apoyan en la tecnología para colaborar con la organización; 3. Autodirigidos: cada uno de sus integrantes debe desempeñar diferentes actividades que darán como resultado un producto o servicio que llegará al cliente final. Este tipo de equipo tienen buena satisfacción laboral, facilidad de liderazgo y un gran compromiso con la organización (Luthans, 2008).

Figura 2.7. Tipos de equipos



Fuente: Elaboración propia basada en Luthans (2008), s.p.

Según Luthans (2008) la eficacia de un equipo se mide de acuerdo a los resultados que este logra, cumpliendo con el objetivo para el cual fue creado y su eficacia aumenta a través de lo siguiente:

- Liderazgo: los líderes influyen de manera positiva en su equipo de trabajo cuando seleccionan a sus miembros de manera adecuada y cuando saben cómo enseñar y ganarse la confianza de sus miembros.
- Creación del equipo: un equipo de trabajo requiere de capacitación y por lo tanto de tiempo para poder convertirse en un equipo funcional. Este logra el éxito cuando cada uno de sus integrantes logra compartir todos esos conocimientos y los pone en práctica, esto es a través de la generación de ideas.
- Cultura: es fundamental que el equipo esté formado a través de una cultura de equipos híbrida que se desarrolla con el óptimo desempeño.
- Colaboración: los líderes de cada equipo de trabajo son eficaces en la medida que eligen a sus integrantes a través de su talento y sus esfuerzos se ven dirigidos eficazmente. La colaboración implica el aprendizaje de poder desarrollarse conjuntamente.

Los equipos eficaces son aquellos que comparten el conocimiento, sus sueños y se olvidan de sus egos individuales. Estos se ven protegidos por los directivos y/o jefes y trabajan arduamente para poder alcanzar el éxito. Los líderes que conforman estos equipos, brindan confianza, esperanza y dirección. La eficacia depende de cómo se integran los grupos y el cómo se adaptan a todos los acontecimientos, teniendo en cuenta que es necesario recolectar la información, clasificarla en orden de importancia y a su vez dividirla en cada uno de los integrantes para que se pueda cumplir con el objetivo (Luthans, 2008).

Según Hellriegel et al. (1999) los factores que influyen sobre los resultados de un equipo son: las metas, las normas, el liderazgo, la dinámica del equipo, el comportamiento, la función de sus integrantes, el contexto, el tamaño y la cohesión.

La vida emocional de un equipo se conforma a través de la cooperación y la competitividad, es por ello que para lograr esto se necesita de cuatro pasos:

1. Es fundamental lograr que las personas dejen de discutir por cualquier cosa, los conflictos suelen aparecer por que existen buenas razones para ello. El líder debe lograr que sus integrantes se lleven bien, de tal forma que no exista tensión en el mismo y que la relación entre ellos sea de calidad.
2. Es importante que aunque no se tenga un espacio físico para cada uno de los integrantes, es importante que cada uno de ellos tenga relevancia especial y que se le tome en cuenta como persona única para que así su autoestima aumente.
3. La empresa debe contar con una política de incentivos, de tal forma que cada individuo se sienta premiado o no por las cosas que ha hecho (Borrell, 2001).

Para Borrell (2001) en cada equipo de trabajo existe una necesidad de compartir conocimientos, experiencias, aptitudes y habilidades que permitan a los integrantes complementar su perfil y tener una relación de confianza que le permita delegar y dividir su trabajo. Un equipo de trabajo funciona cuando existe confianza entre sus miembros y calidad humana entre ellos. Todos los equipos van madurando a partir de que se forman, es decir, se consolida y se pueden convertir en equipos de alto rendimiento, logrando un equilibrio entre las tareas que les han sido delegadas y el clima que se vive en el mismo.

Afirma que un equipo está catalogado de alto rendimiento cuando: da respuesta a los requerimientos de productividad con menos recursos humanos y materiales, cuando todos sus integrantes siguen el mismo camino para cumplir el objetivo, cuando mejoran los

procedimientos para poder obtener los mejores resultados con el mínimo esfuerzo y cuando a través de la innovación, inventan nuevos procedimientos para cumplir con el objetivo.

Para Katzenbach (2009), los equipos que se encuentran en lugar correcto y son motivados y reconocidos cada uno de sus integrantes, funcionan como poderosas unidades de desempeño. Los equipos optimizan el desempeño de una organización a través de la integración de sus estructuras formas y facilitando la creación de una estructura formal dentro de la organización.

Para Borrell (2000) un equipo es una fuente enorme de contactos interpersonales. El conocimiento que se tiene de los demás tiene una relación directa con la necesidad y el interés por profundizar en su manera de ser. Para ello habla de cinco leyes para poder conocer a los demás:

1. Cuando no se tiene interés por conocer a una persona, más equivocado se puede estar al momento de evaluarla.
2. Se basa en la formación de la imagen de otra persona y el conocimiento que se tiene de ella con anterioridad.
3. Se habla de la forma en como se conoce a una persona y en base al contacto que se ha tenido con ella, se le califica o etiqueta.
4. Se usan diferentes estereotipos para calificar a las personas.

Por lo tanto comenta que la imagen que se tiene de los demás, está influida por los intereses de todo el grupo y la función que desempeña cada uno de sus integrantes.

Los equipos que funcionan de manera adecuada, tienen una disciplina básica y forman un equipo integrado. Los gerentes y/o directivos, abogan por el trabajo en equipo ya que está representado por un conjunto de valores que permiten escuchar y responder a las

opiniones de cada uno de ellos y así poder brindarles ayuda. Un grupo de trabajo es aquel que realiza actividades de cada uno de sus integrantes pero de manera individual y por el contrario un equipo de trabajo tiene trabajo individual pero a través del trabajo colectivo, de tal forma que trabajan en conjunto para poder cumplir con el mismo objetivo (Katzenbach, 2000).

Los equipos de trabajo que son exitosos, son aquellos que se encuentran en organizaciones grandes donde prevalece la responsabilidad individual y se reúnen para compartir información y trabajar por un objetivo en común, se ayudan unos a otros. Los mejores equipos de trabajo invierten mucho tiempo y esfuerzo para poder lograr el interés que les pertenece. Las metas específicas brindan una ayuda muy importante a los equipos ya que les ayuda a definir un conjunto de productos de trabajo individual pero que requieren del esfuerzo colectivo de sus integrantes.

Cuando los integrantes de un equipo trabajan unidos hacia un objetivo en común, la confianza y el compromiso surgen naturalmente y por lo tanto los equipos de trabajo disfrutan su propósito ya que inevitablemente tienen que trabajarlo en conjunto. La responsabilidad de cada equipo tiene que ver con las promesas que hace cada uno y a los demás y que se traducen en el compromiso y la confianza (Katzenbach, 2000).

Para Borrell (2000) el mejor líder es aquella persona que está capacitada para adaptarse a la cultura de su organización. Por lo tanto él afirma que no todo directivo es capaz de ser un líder, por lo tanto debería de ser lo para poder motivar, persuadir y potenciar a su gente. Para coordinar a un equipo de manera eficaz, es necesario hacerlo de manera adecuada, limando asperezas y malos entendidos.

Así mismo habla de los ocho rasgos que favorecen las tareas de liderazgo y coordinación:

1. Un directivo de aprender a ser reflexivo, de tal forma que esté abierto a la crítica de los demás integrantes del equipo.
2. La fuerza del yo se refiere a la autoconfianza que se tiene y que está ligada con la autoestima, seguida de la personalidad. Lo ideal es que la persona no dependa de la aprobación de los demás para poder actuar.
3. La independencia emocional de un líder se basa en preservar y defender la propia versión que se tiene de la realidad. Esta es una característica que le facilita reconocer si un integrante se encuentra bien o mal y así poder adaptarlo a la realidad. Para ello se puede afirmar que un líder maduro es aquel que da la razón a alguien más aunque vaya en contra de lo que piensa y sabe escuchar a todos sus integrantes.
4. Evitar culpas y asumir las responsabilidades, de tal forma que se pueda ser generoso en todo momento y sobre todo en el fracaso.
5. Afirma que no hay nada peor para un hiperresponsable que un jefe hiperresponsable ya que cuando algo sale mal se culpan por ello, es decir que no culpan a los demás sino también a sí mismos porque algo sale mal.
6. Sabe encauzar las emociones teniendo capacidad de reflexión, ya que la persona que emotiva tienen una cantidad de emociones que alteran su raciocinio y la persona que tienen capacidad de apasionarse, puede dominar esa emoción.
7. En ocasiones los directivos ilusionan a las personas con ideas que no pueden llevarse a cabo, ya sea por falta de tiempo o dinero, distorsionan las rutinas y tienen pueden equivocarse al tomar decisiones precipitadas. Por lo tanto los directivos aprenden a escuchar, reflexionar, tomar decisiones adecuadas y en el momento preciso.

8. Tiene la necesidad de tener un espacio mental para cada área de trabajo que conforman la organización, así como de sus integrantes, saber cómo funciona la misma en todos sus sentidos.

3. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo de investigación se realiza a través del método cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas al personal administrativo de una Institución de Educación Superior ubicada en el Estado de Querétaro, utilizando la hermenéutica objetiva del análisis de textos.

3.1. Justificación

La presente investigación se realiza para poder demostrar que existen factores dentro de la organización que intervienen en el desempeño de las personas que integran una empresa y que a su vez se reflejan en el clima que se vive en la organización y por lo tanto en el desempeño de los equipos de trabajo que se forman dentro de la misma. El objetivo es que una vez que han sido detectados estos factores, el personal administrativo pueda realizar ciertos cambios tanto individuales como grupales para que positivamente permee en su puesto de trabajo y por lo tanto en la organización, ayudando así a resolver ciertos conflictos y siendo beneficiados todos aquellos que requieren de sus servicios.

3.2. Planteamiento del problema

Una Institución de Educación Superior está integrada por personas con diferente preparación profesional, por lo que esto hace que cada una de ellas ocupe diferente puesto dentro de la misma; aunado a esto las habilidades, aptitudes, valores y comportamiento de cada uno es diferente, esto hace que ellos se comporten de diferente manera ante los demás. Independientemente de esto, cada uno realiza su trabajo cumpliendo con la misión de la organización y esto se demuestra a través de los resultados. Los empleados cuentan con un adecuado espacio para realizar sus actividades pero aun así tienen escasez de recursos, lo cual ayudaría a que trabajen de manera más eficaz y eficiente y de igual manera su motivación aumentaría al sentirse cómodos.

Una vez que los empleados necesitan trabajar en equipo es aquí en donde surge la problemática, ya que se suscitan problemas de comunicación, predominando la comunicación informal ya que por la confianza o bien el compañerismo que existe entre los que laboran en la empresa, surgen los rumores o se triangula la información, haciendo que esta comunicación sea subjetiva e ineficiente. El compañerismo del que se habla, se refleja más en cada área de trabajo ya que conviven todos los días de forma más cercana y coinciden más, por el contrario, con las demás personas es mero protocolo tal vez porque sus actitudes y formas de pensar son diferentes y por lo tanto no llegan a congeniar. Es importante mencionar que no todas las áreas que conforman la Institución están en diferentes edificios y por lo tanto la convivencia puede llegar a ser casi nula.

También existe un conflicto cuando no se quiere compartir información que sirve para cumplir con el objetivo de un área en específico y esto hace que se retrase su trabajo y por lo tanto cumplir con el objetivo en tiempo y forma, lo cual hace que sus integrantes piensen que dicha información es confidencial y no es posible tenerla.

3.3. Dimensiones de análisis

Se utilizan las siguientes dimensiones de análisis: comportamiento organizacional, clima organizacional, equipos de trabajo.

3.4. Pregunta de investigación

¿Cómo influye el comportamiento organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo?

En las dimensiones que se utilizan, se establece una pregunta para cada una:

Comportamiento organizacional - ¿Qué factores son los que influyen en el comportamiento de los integrantes de la organización?

Clima organizacional - ¿Qué es lo que origina que el empleado perciba de determinada manera el clima organizacional?

Equipos de trabajo - ¿Qué factores permean en el comportamiento y los resultados de un equipo de trabajo dentro de la organización?

3.5. Propositiones

Comportamiento organizacional

¿Qué factores son los que influyen en el comportamiento de los integrantes de la organización? Los valores, las habilidades, aptitudes, actitudes y personalidad son variables a nivel individual; el cómo se comportan las personas al convivir con otras son variables a nivel grupal y el cómo está conformada la organización son variables a nivel organización.

Clima organizacional

¿Qué es lo que origina que el empleado perciba de determinada manera el clima organizacional?

La interacción con los compañeros que laboran en la misma empresa, el apoyo que da la organización, los incentivos, las prestaciones, son consecuencias del comportamiento en el área de trabajo; la supervisión que ejerce el jefe inmediato es un factor que tiene que ver con el liderazgo y dirección, y las promociones, remuneraciones, la comunicación y las relaciones, son factores de la estructura organizacional.

Equipos de trabajo

¿Qué factores permean en el comportamiento y los resultados de un equipo de trabajo dentro de la organización?

Existen factores que intervienen en el desempeño de estos equipos como son: las políticas, las normas, el tamaño, los objetivos, las metas, el liderazgo, la diversidad de funciones, los puestos, el contexto.

4. CASO DE ESTUDIO

4.1. La empresa

El trabajo de investigación se realizó tomando como objeto de estudios a la Universidad Autónoma de Querétaro constituida por 15 facultades. En específico se habla de la Licenciatura en Contaduría y Administración que a su vez, está constituida por 7 carreras.

La fundación de los colegios de San Ignacio y de San Francisco Javier es el antecedente de la Universidad Autónoma de Querétaro. Durante los años de 1625 a 1767 los Colegios estuvieron dirigidos por los jesuitas. Posteriormente, se convierte la Institución en Colegio Civil del Estado, manteniéndose así durante los años de 1868 a 1950, para posteriormente ser cerrado y reabierto hasta que se convirtió en la Universidad Autónoma de Querétaro.

El 24 de febrero de 1951 inició sus clases la Universidad Autónoma de Querétaro bajo la Rectoría del licenciado Fernando Díaz Ramírez, siendo Gobernador del Estado el Dr. Octavio S. Mondragón.

Dos fechas muy importantes en la vida de la Universidad son el año de 1952, cuando el Maestro Vasconcelos acuñó la frase " Educo en la Verdad y en el Honor ", que desde entonces es el lema y el símbolo de la Universidad Autónoma de Querétaro y el 5 de febrero de 1959, cuando se declara la autonomía de la Universidad.

Su Misión es impartir educación universitaria de calidad, en sus distintas modalidades en los niveles medio superior y superior; formar profesionales competitivos al servicio de la sociedad; llevar a cabo investigación humanística, científica y tecnológica, generadora de bienestar y progreso en su ámbito de influencia; difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología y el arte, contribuir en un ambiente de participación

responsable, apertura, libertad, respeto y crítica propositiva al desarrollo al logro de nuevas y mejores formas de vida y convivencia humana.

La UAQ es una institución de educación superior con pertinencia social, financieramente viable, que centra la atención en la formación de sus estudiantes para asegurar su permanencia y su desarrollo integral, con programas educativos reconocidos por su buena calidad. Genera y aplica el conocimiento, forma de recursos humanos en investigación, con cuerpos académicos consolidados, integrados en redes de colaboración a nivel nacional e internacional; con procesos de gestión, eficaces y eficientes, contribuyendo a la preservación y difusión de la cultura, estrechamente vinculada con los diferentes sectores de la sociedad, promoviendo la pluralidad y libertad de pensamiento.

“La Misión de la Licenciatura en Contaduría y Administración es generar, aplicar y difundir conocimientos en las áreas de la administración, contaduría pública y negocios, mediante la aplicación de programas de estudio congruentes con la realidad del entorno económico, político y social promoviendo la innovación y la interdisciplinariedad educando en forma integral a personas para el liderazgo, la competitividad y el compromiso social tomando como base valores y principios universalmente aceptados.”

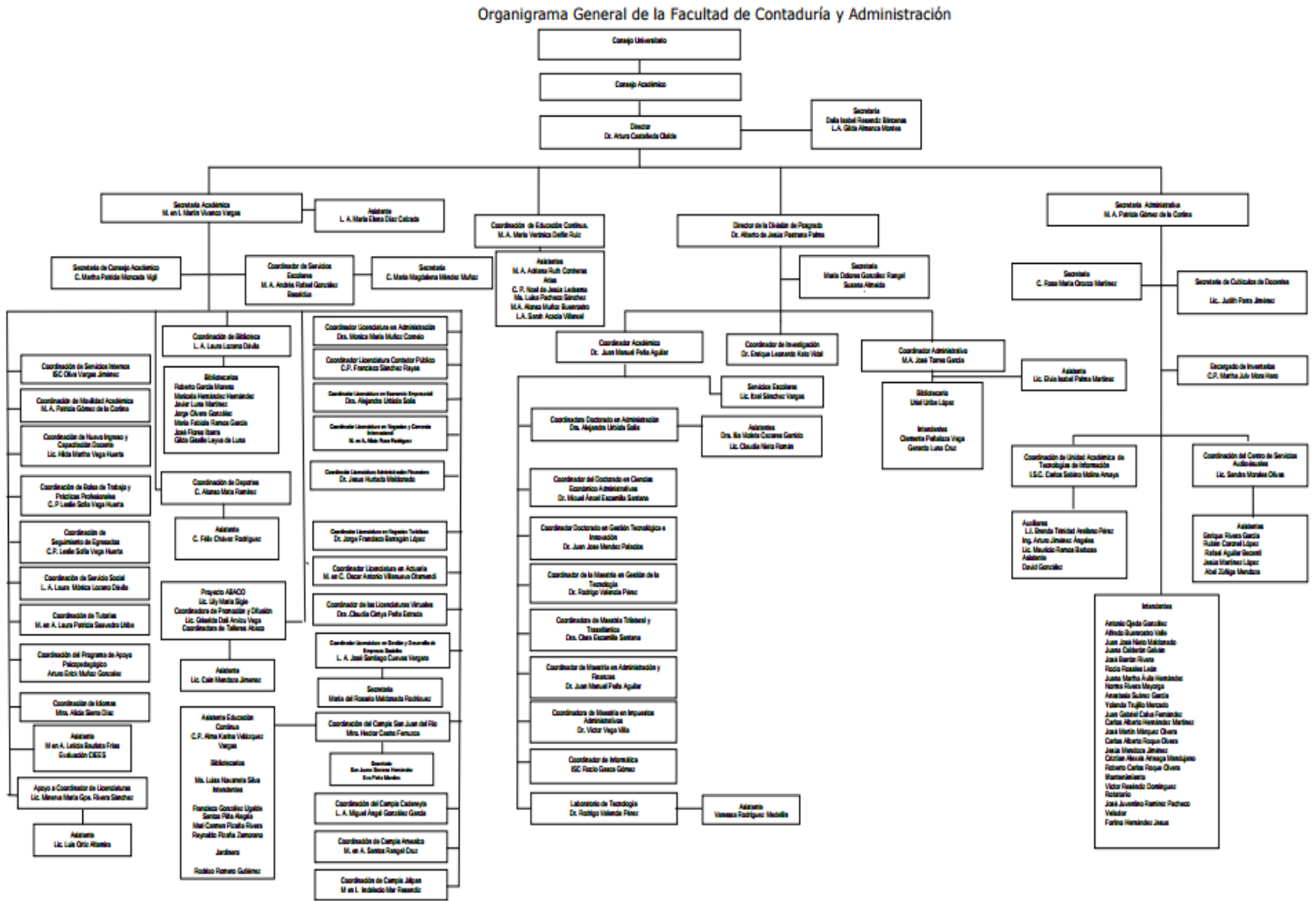
Los valores de la Institución son: Verdad, Honor, Lealtad, Democracia, Responsabilidad, Apertura y respeto a la diversidad, Tolerancia, Libertad de pensamiento, Ejercicio pleno de las libertades consagradas en la Constitución, Pluralidad, Respeto a los derechos humanos.

“Su Visión es ser una unidad académica de nivel superior con: Programas educativos permanentemente actualizados y acreditados, Cuerpos académicos que generen conocimientos pertinentes, Cuerpos académicos y alumnado formados con valores, actitudes, aptitudes, capacidades, habilidades y conocimientos en las áreas de administración, contaduría y negocios, Alumnos que crezcan y propicien el desarrollo de la sociedad, Vinculación real con los sectores de la sociedad para satisfacer sus demandas.”

La FCA ofrece a los estudiantes 3 carreras de Técnico Superior Universitario; ocho licenciaturas: Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en Economía Empresarial, Licenciado en Gestión y Desarrollo de Empresas Sociales, Licenciado en

Negocios y Comercio Internacional, Licenciado en Administración Financiera, Licenciado en Actuaría y Licenciado en Negocios Turísticos; cuatro maestrías: Maestría en Impuestos, Maestría en Administración con cuatro áreas de especialidad, un MBA (Master Business Administration) ofrecida en conjunto con la Universidad de Moncton (Canadá) y la Universidad de Western Kentucky (EEUU) y la Maestría en Gestión de la Tecnología, ofrecida en conjunto con el CIDESI. La FCA también ofrece 2 doctorados: en Administración y en Gestión de la Tecnología.

Figura 2.8. Organigrama de la Facultad de Contaduría y Administración



5. RESULTADOS

Las entrevistas se realizaron al personal administrativo de la facultad de una Universidad de Estudios Superiores, en el cual se buscaron ciertos indicadores que se derivan de las dimensiones y proposiciones mencionadas, de tal forma que se pudiera obtener en esta investigación los resultados en base a estos indicadores.

5.1. Variables personales

Se establecieron diferentes indicadores como: autonomía, actitudes, habilidades y motivación.

5.1.1. Autonomía

Es importante que los empleados puedan trabajar con autonomía pero también es fundamental recibir retroalimentación por parte del jefe, de tal forma que mencione que es lo que se puede mejorar. Si se trabaja con autonomía, se hace con responsabilidad y capacidad para poder tomar decisiones y de igual manera si se trabaja por objetivos es necesario que el trabajo se realice en el momento oportuno.

5.1.2. Motivación

En la figura 2.9 se muestra de qué manera se motiva al personal que labora en la organización y que corresponde a un 36.36% ya que mencionan que se cuenta con el apoyo del C. Director que confía en su gente, escucha sus propuestas de trabajo, los apoya para que se superen académicamente y de igual forma si es posible los apoya para que pongan en marcha.

El 36.36% afirma que en la Facultad se tiene un horario muy accesible que permite a las amas de casa dedicarse al hogar.

El 18.18% comentan que es una auto motivación la que viven ya que están conscientes del cumplimiento de los objetivos en el área de trabajo y esto se confirma en los resultados.

Lo anterior se debe a que la demanda de trabajo es alta.

El 9.09% menciona que la parte económica es importante pero aunado a esto, en la organización se encuentran amistades y esto es una variable que motiva al personal ya que se apoyan unos con otros para cumplir los objetivos.

Figura 2.9. Motivación



Fuente: elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

5.2. Variables a nivel individual

En esta variable se utilizaron los siguientes indicadores: habilidades, valores, personalidad y actitudes.

5.2.1. Habilidades

El 45% asegura que un factor importante es el don de gente con los demás, la solución de problemas, la facilidad de palabra, el convencimiento, el trabajo bajo presión y la destreza para poder trabajar de manera más eficaz y eficiente.

El 33% menciona que hay diferentes tipos de habilidades que son fundamentales para el buen desempeño como: la habilidad de negociación para que los procesos se lleven a cabo de manera más rápida, la habilidad mental por que la información que se maneja es bastante, ya que se surgen cambios en las disposiciones, la habilidad técnica para que todo leve un orden.

El 22% establece que hay habilidades que no pueden faltar como: la responsabilidad, la educación, la esencia y la honestidad.

5.2.2. Valores

Solidaridad, ética, responsabilidad social, compromiso, amor por el trabajo, trabajo en equipo, tolerancia, disciplina, honestidad, puntualidad, respeto, solidaridad y creatividad.

5.3. Variables a nivel social

Se establecen diferentes indicadores como son: calidad de vida, convivencia, comunicación, generación de ideas y conflictos.

5.3.1. Calidad de vida

El 81.81% menciona que la calidad de vida se da más en el ámbito personal ya que es cuando se está bien en con la familia, en el trabajo y económicamente. Es poder disfrutar tanto de la vida personal (familia), así como de la organización (crecimiento profesional).

El 9.09% afirma que es muy gratificante trabajar en la facultad ya que se preocupa mucho por las necesidades de la mujer.

El 9.09% establece que vinculan el trabajo con la familia, el sueldo, la disposición, el compromiso, el compañerismo, la diversión, entre otras.

5.3.2. Convivencia

El 81.81% asegura que a pesar de existir diversidad de pensamientos, la relación con los compañeros es buena, cordial y de respeto. Lo que se necesita es integrarse como equipo

para poder trabajar y cumplir con los objetivos. De igual forma existe una relación de amistad que se vive fuera de la Institución y que va más allá del compañerismo.

El 9.09% menciona que se es estricto cuando es necesario, tratando de no lastimar a la gente e independientemente de esto, la convivencia entre compañeros es buena.

El 9.09% afirma que no existe mucha disposición por parte de los compañeros para ayudarse unos a otros ya que predomina la falta de responsabilidad, comprensión y por lo tanto comunicación entre los diferentes departamentos.

5.3.3. Comunicación

El 54.54% afirma que los dos tipos de comunicación que se utiliza en la organización (formal e informal) son claras y prudentes, aunque por seguridad se prefiere utilizar la comunicación formal a base de oficios para no tener contratiempos.

El 45.45% menciona que el tipo de comunicación que más se da es la informal debido a la confianza que existe entre los compañeros pero esto puede ocasionar problemas generando rumores.

5.3.4. Conflictos

Esto se refleja cuando el reglamento no se lleva a cabo para poder realizar en tiempo y forma algún proceso en específico y también cuando no hay apoyo por parte de los compañeros de trabajo para compartir información y por falta de comunicación para cumplir con los objetivos.

Cuando esto sucede se llega a una solución tomando en cuenta el reglamento, negociando, comunicándose de manera adecuada, a través de acuerdos, con tolerancia y solicitando información a otros departamentos con tiempo suficiente.

5.4. Variables a nivel grupal

En esta variable se establecen diferentes indicadores como son: disposición para compartir información, solución de problemas, comportamiento de las personas al estar con otras y colaboración.

5.4.1. Comportamiento de las personas al convivir con otras

El 81.81% comenta que la relación entre compañeros comúnmente es cordial y a pesar de existir diversidad de pensamientos, la capacidad de relacionarse unos con otros es buena, tratando de integrarse para poder cumplir con los objetivos de la organización y generando así una relación de compañerismo o amistad entre ellos mismos.

El 9.09% afirma que la relación es muy buena y que a pesar de ser estricta cuando se tiene que ser, se procura que exista el diálogo entre compañeros para no herir a la gente.

El 9.09% mencionan que la relación entre compañeros es regular debido a que la falta de comunicación se refleja y no existe comprensión y responsabilidad por parte de los que laboran en cada departamento, generando la poca disposición para ayudarse mutuamente.

5.5. Variables a nivel organizacional

Dentro de esta variable, se establecen diferentes indicadores como: satisfacción laboral, eficiencia, productividad, tensión y estrés, ausentismo y rotación de personal.

5.5.1. Satisfacción laboral

El 54.54% se encuentran muy satisfechos con el puesto de trabajo que desempeñan día con día ya que la convivencia entre los compañeros es buena y le permite trabajar de manera independiente de tal forma que se cumple con el objetivo del puesto.

El 18.18% están contentos con el puesto que desempeñan ya que el C. Director es una persona que permite el crecimiento personal y académico.

El 9.09% asegura que si existe satisfacción laboral aunque de pronto les gustaría pertenecer a otra área como la informática.

El 9.09% le gustaría que hubiera una estructura que llevara el mandato y asignación de tareas a un nivel más amplio en el aspecto de adquisición de conocimientos.

El 9.09% afirma que le gusta mucho lo que hace en su puesto de trabajo y que a pesar de que al principio le daba inseguridad desempeñarse en el mismo, a través del tiempo se adquiere la confianza necesaria para desempeñarse de manera exitosa.

5.5.2. Eficiencia

El 81.81% afirma que es necesario ocupar solo lo indispensable para que la facultad no gaste de más ya que los recursos materiales con los que se cuentan son indispensables y se optimizan utilizando hojas recicladas, cuidando el material de papelería, la energía eléctrica, entre otros. De igual forma cuidar el recurso humano ya que todos son personas y valen por igual, tanto para los que tienen un puesto de trabajo como los alumnos que realizan su servicio social.

El 9.09% comenta que en ocasiones ellos financian sus cosas para que puedan cumplir con el trabajo y esto se da debido a que carecen de ciertas cosas para poder hacer el trabajo, hacen lo mejor en menos tiempo, llegan más temprano.

El 9.09% tratan de hacer conciencia en los profesores para que saquen copias en hojas reciclables y así usar el mínimo de papelería para contribuir con la ecología.

5.5.3. Productividad

El 81.81% afirman que ser productivo significa cumplir con los objetivos y procesos en tiempo y forma y que esto depende de la experiencia con la cual se cuenta para desenvolverse en el tiempo, de la adaptación y la resistencia al cambio. También comentan que es importante aprovechar al máximo al factor humano que se tiene en la organización

ya que si cuentas con personal que le guste hacer su trabajo, lo desempeñara de manera más eficaz y eficiente.

El 18.18% comentan que dicha productividad se reflejan en los resultados de cada pareja de trabajo y en el menor número de problemáticas que surjan.

5.5.4. Tensión y estrés

El 45.45% afirma que la tensión y estrés se ve muy reflejada cuando no existe una buena comunicación, cuando no se quiere compartir información y esta es necesaria para cumplir con un proceso, cuando no se quiere trabajar en equipo, la rivalidad y que no existe empatía por la diversidad de personas y pensamientos.

El 18.18% considera que se vive cuando no se da seguimiento a un proceso independientemente de que se tengan plazos de tiempo para llevarlo a cabo. Lo cual genera atraso en las actividades.

El 18.18% menciona que no se genera tensión y estrés en el trabajo.

El 9.09% afirma que un factor que les genera tensión y estrés es cuando se presenta un proceso de auditoría en la facultad.

El 9.09% comenta que esto se da por las empresas que no son tan humanas y no tienen un proceso de inclusión para su personal, por lo tanto no dejan que estos se desenvuelvan de manera adecuada e independiente.

5.5.5. Ausentismo

El 63.63% menciona que no se da mucho el ausentismo ya que se tienen muy bien definidos los periodos de vacaciones y en caso de que alguien falte es por unas cuantas horas o por algún problema en particular.

El 23.23% consideran que la gente puede llegar a faltar por que se aprovechan de que el jefe es buena persona y se aprovechan de la situación y que para ello debería de haber más

supervisión. De igual forma se dan muchos permisos por parte de Recursos Humanos para poder faltar y se puede aprovechar también.

El 9.09% no opinan sobre si existe o no ausentismo ya que no conocen las causas por las que una persona o compañero de trabajo puede llegar a ausentarse.

5.5.6. Rotación de personal

El 90.90% afirma que debido a que las personas que laboran en la facultad ya tienen muchos años perteneciendo a la misma, se ha generado cierta fidelidad y gusto por laborar en la misma y por lo tanto no se ve esta rotación, a menos de que ya se vayan a jubilar.

El 9.09% comenta que la rotación solo existe por incapacidades o por que la persona fue elegida momentáneamente para realizar otro trabajo.

5.6. Contexto

Para esta variable se establecen diferentes indicadores como: características personales, actitudes y preparación profesional.

5.6.1. Características personales

Dentro de las principales características que se debe tener es el saber hablar y saber escuchar a los demás, ya que cada uno es diferente y por lo tanto se tienen diversas maneras de decir las cosas, por tal motivo cada uno de los integrantes de la organización interpretará la información de diferente manera. Es importante saber escribir y redactar ya que este tipo de comunicación formal va dirigida para todo el público y es necesario que quede muy claro lo que se quiere decir. Se menciona que una persona que está bien en su trabajo, en su familia, que es cordial, de carácter accesible, buen ser humano, alegre, cuidadoso, paciente, con capacidad de innovación, trabaja bajo presión, responsable, formal, dinámico, con iniciativa, acomedido, con habilidades y disposición, será alguien que será muy aceptado en cualquier lugar.

5.6.2. Actitudes

La actitud por parte de las personas proviene de diferentes factores pero se habla de tener un 90% de actitud y un 10% de aptitud y quien lo maneja así, refleja un gran compromiso con la organización. La actitud debe de ser de una persona creativa; es decir, que tenga la capacidad de resolver cualquier tipo de problemática, hacer su trabajo de la mejor manera y tratando siempre de no meterse en el de los demás, solo se trata de colaborar si es necesario, tener la disposición para poder trabajar, compartir información y opiniones para poder cumplir con el objetivos, cuidar el tono de voz al hablar, referirse a alguien con respeto y educación, tener don de gente con los demás, tratar de ser alegres, tener una actitud positiva, de servicio, de compañerismo. Todo lo anterior, siempre tratando de que la actitud que se tiene sea constructiva y no destructiva.

5.6.3. Preparación profesional

En la figura 2.10 se demuestra el porcentaje de las personas que opinan el tipo de preparación que se necesita para desempeñar el puesto en donde laboran.

El 9.09% opina que ninguna, el 9.09% Secretarial, el 18.18% Bachillerato, el 9.09% Licenciatura trunca, el 36.36% Licenciatura, el 9.09% Maestría, el 9.09% Maestría en educación y el 9.09% para profesor de Tiempo Completo, un Doctorado.

Características: facilidad de palabra, manejo de computadora, experiencia previa para desempeñar el puesto, paciente, con iniciativa, ganas de trabajar, amor por su trabajo, responsable, dedicado, organizado, análisis de méritos académicos, ser humano con los demás, tener disposición, espíritu de convivencia, objetivo, accesibilidad para trabajar en equipo.

Figura 2.10. Preparación profesional



Fuente: elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

5.7. Liderazgo

Para esta variable se establecen diferentes indicadores como: reconocimiento y características de un líder.

5.7.1. Reconocimiento

En la figura 2.11 se demuestra con qué frecuencia se les reconoce el trabajo y de qué forma.

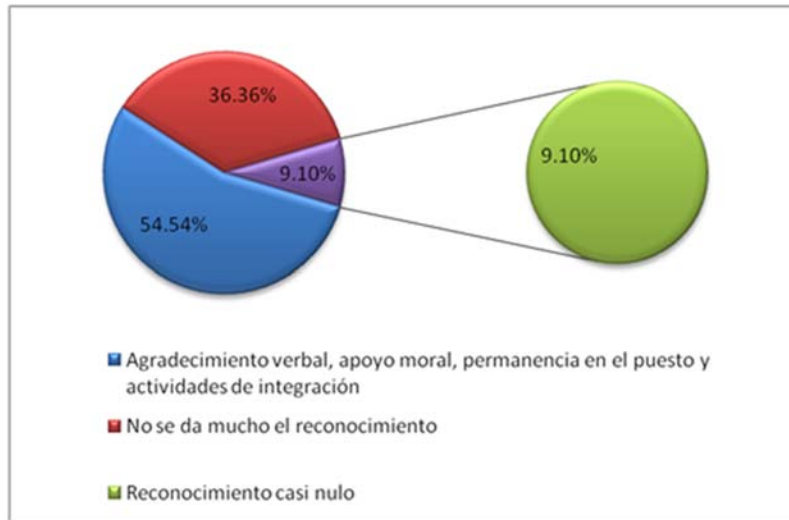
El 54.54% menciona que el reconocimiento se da a través del agradecimiento verbal por parte del C. Director, de los alumnos y docentes de lo que se hizo y por lo tanto de los resultados positivos que se tiene en la Facultad en el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos. De igual forma se da a través de la permanencia en el puesto de trabajo ya que eso quiere decir que la función se realiza de manera adecuada.

El 36.36% afirma que no se reconoce mucho el trabajo ya que en ocasiones los jefes suponen que el trabajo es obligación o responsabilidad de cada quien y por lo tanto se

tiene que hacer de manera adecuada. Pero si se hacen observaciones cuando algo no se ha hecho bien.

El 9.09% expresa que el reconocimiento es casi nulo debido a que se presenta cierto egoísmo por parte de los compañeros y el logro no se reconoce a quien lo ha cumplido

Figura 2.11. Reconocimiento



Fuente: elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

5.7.2. Características

El líder es una persona que permite a su gente crecer, que aprenda y que se enfrente a la competencia de manera sana, teniendo el control de todo su personal pero de manera proactiva e inteligente. Es considerado como aquel que tiene la capacidad para poder delegar pero a su vez de predicar con el ejemplo, se comunica con su gente y sabe escucharla, toma decisiones en beneficio no solo de la Facultad sino de su gente, empatiza con ellos, tienen conocimiento de cada puesto, tiene audacia, temple, iniciativa, creatividad, don de mando, innovación, es accesible, proactivo, visionario, se compromete con su gente y es un guía positivo para todos los demás, de tal forma que piensa no solo en su beneficio, sino en el de su gente.

5.8. Tamaño

Para esta variable se establecen diferentes indicadores como: espacios físicos y cantidad de personas que laboran en la organización.

5.8.1. Espacios físicos

En la figura 2.12 se demuestra si el espacio físico en donde se lleva a cabo el trabajo, es el adecuado para poder cumplir con las funciones del mismo.

El 63.63% menciona que si está conforme con el lugar en donde trabajan ya que las áreas administrativas están cerca una de la otra y cualquier comentario que se tenga que hacer o alguna solicitud se lleva a cabo de manera inmediata. Las oficinas están estructuradas de manera adecuada en todos los aspectos, el director se ha preocupado por que las instalaciones sean óptimas para poder trabajar.

El 9.09% menciona que las áreas audiovisuales necesitan de mayor espacio físico para poder cumplir con el objetivo y que de igual manera hace falta material y equipo para poder trabajar adecuadamente.

El 9.09% menciona que es necesario el uso de una diadema para contestar el teléfono ya que a veces es necesario desplazarse de un lugar a otro y por lo tanto no siempre se puede atender a las llamadas de manera oportuna.

El 9.09% comenta que las instalaciones son buenas pero son pequeñas para poder desempeñarse de manera adecuada, ya que se desarrollan diferentes actividades y hay eventos para los que se necesita que el espacio sea más adecuado porque la cantidad de gente con la que se trabaja es grande.

El 9.09% menciona que si es adecuado ya que al principio se tenía un espacio muy pequeño y después de un par de años, en la oficina ya se tiene un espacio adecuado y las herramientas suficientes y necesarias para poder trabajar.

Figura 2.12. Espacio físico



Fuente: elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

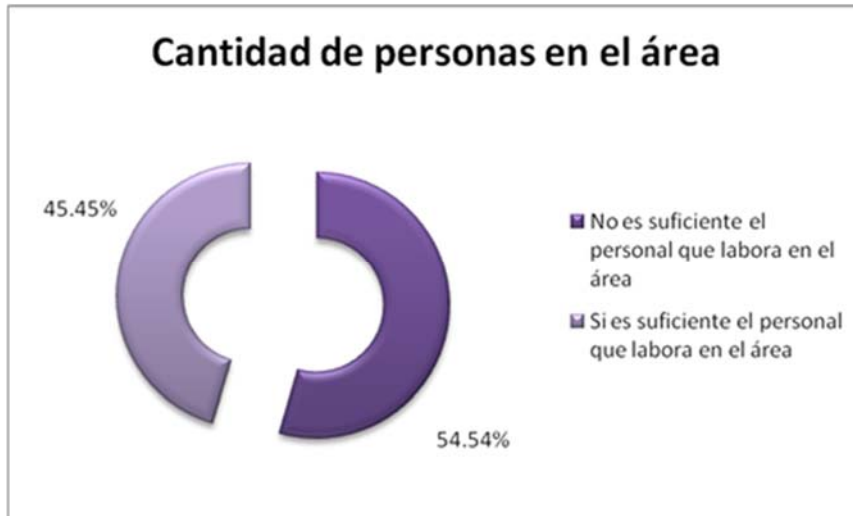
5.8.2. Cantidad de personas

En la figura 2.13 se demuestra si la cantidad de personas que laboran en el puesto de trabajo es la ideal para poder cumplir con las funciones y por lo tanto con el objetivo para el cual fue creado.

El 54.54% afirma que se necesitan más personas en el puesto para cumplir con el objetivo, esto debido a que la Facultad ha crecido mucho y por lo tanto la carga de trabajo que se tiene es mayor. Gracias a la labor que realizan los prestadores de servicio social, el trabajo ha salido adelante.

El 45.45% menciona que si es suficiente la cantidad de personas que laboran en el área para poder cumplir con el objetivo.

Figura 2.13. Cantidad de personas



Fuente: elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

5.9. Diversidad de funciones

Para esta variable se establecen diferentes indicadores como: innovación, colaboración y toma de decisiones.

5.9.1. Innovación

Se permite el libre albedrío dentro de la facultad, de tal forma que esto permite una integración de sus colaboradores y la posibilidad de proponer cosas independientemente del plazo en el que se lleven a cabo. Se permite mejorar el trabajo de la manera que uno decida y con las herramientas que se cuenta, así como la generación de ideas para que los procesos mejoren y no resistirse al cambio.

5.9.2. Colaboración

La colaboración siempre debe de tenerse presente ya que es fundamental ayudar a los demás y en ocasiones hay compañeros de trabajo que no te dan la información que necesitas para poder cumplir con el objetivo y esto es porque luego se siente amenazados o tienen un celo profesional. También se tiene disposición cuando se comunican las cosas

de manera adecuada, se apoya en lo que se solicita, existe apertura para poder compartir y si no se tiene la información, se coopera para poder conseguirla y así cumplir con el objetivo.

5.9.3. Toma de decisiones

El 100% de los encuestados coinciden en que se la libertad en un 50% para poder tomar decisiones respecto a su área de trabajo y poder dar solución a un problema, ya que el otro 50% es la aportación necesaria que el C. Director o jefe inmediato tienen que hacer para tomar la decisión.

5.10. Metas

Para esta variable se establecen diferentes indicadores como: eficacia y claridad en los objetivos.

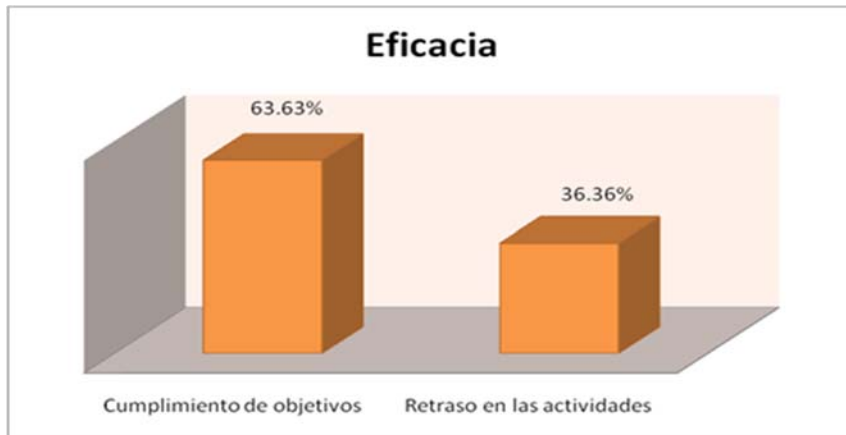
5.10.1. Eficacia

En la figura 2.14 se muestra la importancia que tiene el cumplir al 100% con los objetivos del puesto en el cual se desempeña cada integrante de la organización.

El 63.63% afirma que es muy importante cumplir con ellos ya que se debe de responder siempre a la necesidad de la gente que conforma la Facultad en tiempo y forma y por lo tanto ser responsable con la obligación que tiene cada departamento, teniendo un buen control de sus funciones que permitan excelentes resultados. La eficacia también se traduce al tener una buena comunicación o difusión con todos los procesos a los que se dedica la Facultad.

El 36.36% comenta que un retraso en las actividades puede perjudicar tanto a los compañeros como a la demanda de alumnos y maestros. Lo anterior debido a que todos tienen un objetivo en común que cumplir.

Figura 2.14. Eficacia



Fuente: elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

5.10.2. Claridad en los objetivos

En la organización los objetivos son muy claros y la finalidad de esto es que los alumnos no tengan algún problema académico. Es fundamental que la Facultad desde un inicio de a conocer el logro de sus objetivos en donde se ve reflejado el trabajo de todos la que la integran.

De igual forma es necesario siempre tener en cuenta que es muy importante satisfacer la demanda de los alumnos y docente, siempre dándoles el trato y servicio que se merecen, tanto a nivel académico como en áreas específicas como lo es la biblioteca, manteniéndola actualizada.

5.11. Normas

Para esta variable se establecen diferentes indicadores como: misión y visión y las políticas y procedimientos.

5.11.1. Misión y visión

El 63.63% afirma que la misión y visión de la Facultad es contribuir y formar de manera integral a los estudiantes en el área económico-administrativa de una manera ética, de tal

forma que puedan adaptarse al ámbito laboral y que por ende sean buenos profesionistas. De igual forma generando conocimientos para cumplir con la visión de la institución logrando que sea una institución educativa de vanguardia que pueda contribuir a la generación de profesionales exitosos.

El 36.36% comenta que no conoce la misión y visión de la Facultad.

5.11.2. Políticas y procedimientos

En la figura 2.15 se demuestra el porcentaje de los trabajadores que si conocen las políticas y procedimientos de su área de trabajo.

El 45.45% mencionan que si existen políticas y procedimientos pero no las mencionan.

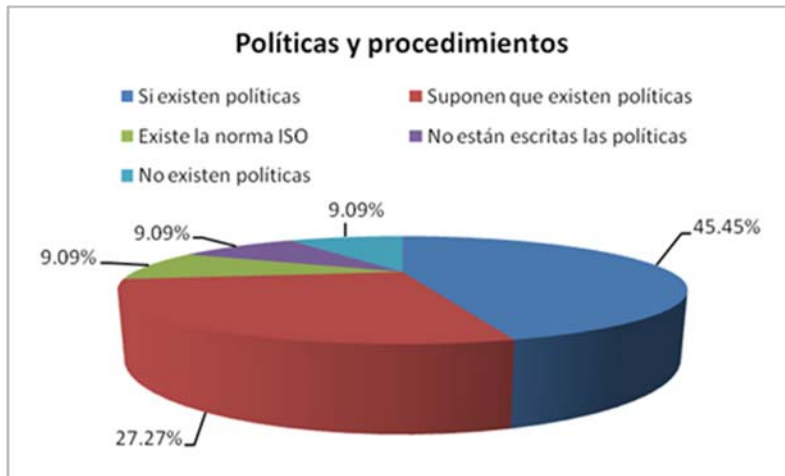
El 27.27% suponen que si existen políticas y procedimientos pero no las conocen.

El 9.09% comenta que en la coordinación no existen políticas definidas por que es un puesto nuevo.

El 9.09% menciona que si existen políticas y procedimientos que tienen que seguirse y llevarse a cabo tal como se indica para cumplir con el objetivo.

El 9.09% establece que las políticas y procedimientos existen, solo que no están escritos y se tiene que llevar a cabo a través de la planeación, previsión, organización, dirección y control.

Figura 2.15. Políticas y procedimientos



Fuente: elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

CONCLUSIONES

1. La calidad de vida en el trabajo es el reflejo de la gente está bien en su trabajo, con su familia y por consecuencia, económicamente. La facultad se preocupa por la mujer y sus necesidades, de tal forma que permite que esta se desarrolle y a todos sus empleados a través de programas de carrera.

2. A la facultad acuden gran cantidad de personas, por lo tanto el área se ve saturada en ocasiones y aunque los espacios físicos son buenos, esto afecta de alguna manera el desenvolvimiento laboral. El C. Director se ha preocupado por que las instalaciones sean adecuadas para el desempeño.

Se sugiere que haya más personal administrativo debido a que la facultad ha crecido mucho y por lo tanto el número de alumnos y maestros ha incrementado, así como la carga de trabajo, independientemente de que se tenga prestadores de servicio social.

Es importante que el área de servicios audiovisuales cuente con un espacio físico más adecuado, de tal forma que se cuente con el equipo necesario para poder trabajar ya que es fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

Aunque se cuenta con espacios físicos adecuados, lo ideal sería tener un espacio físico para cada persona que labora en la organización, con la finalidad de que la comunicación sea más adecuada y por lo tanto óptima en el cumplimiento de los objetivos.

3. La tensión y el estrés se refleja en el área de trabajo de diferentes maneras, por lo que es importante tratar de evitar cualquier anomalía o bien factores que hacen que interrumpa el desempeño del trabajo y que afecte a la productividad de cada área. Lo anterior con la finalidad de que se pueda cumplir con los procesos en tiempo y forma, logrando así una respuesta favorable y que disminuya el número de problemáticas que se suscitan en la facultad. Al lograr esto, el personal trabajará con mayor eficiencia y eficacia, optimizando

los recursos que tiene a su alcance para poder trabajar. La tensión y el estrés que se vive en el área de trabajo aparece cuando no se cumple con un proceso, cuando no hay una adecuada comunicación, cuando existe rivalidad entre compañeros, cuando no se quiere trabajar en equipo, cuando no se quiere compartir información y cuando el jefe no reconoce a los demás.

Se sugiere que entre los administrativos se pueda crear cierta conciencia entre ellos mismos y a su vez a los maestros para poder optimizar o utilizar los recursos humanos, no humanos y conceptuales de manera adecuada.

4. La actitud que se refleja dentro del área de trabajo es fundamental para poder cumplir con el objetivo, de tal forma que esta se ve reflejada a través de la productividad, creatividad, solución de problemas, responsabilidad, disposición, colaboración, trato con la gente, compromiso, tolerancia y servicio para los demás.

Por ello es importante que el personal cuente con ciertas características como son: buena comunicación (formal e informal), escuchar a la gente, estabilidad emocional de tal forma que no se mezcle con el trabajo e independientemente de que la carga de trabajo sea mucha y de igual manera se trate con una gran cantidad de personas, es importante la inteligencia emocional para poder sobre llevar cualquier problemática.

Se sugiere tener el tiempo para poder escuchar a los compañeros de trabajo, maestros, alumnos y comunicad en general. Cuidar el tono de voz para todos ellos, tomando en cuenta que son la razón de ser de la organización. No intervenir en el área de trabajo de los demás ya que se da por entendido que cada persona conoce bien sus funciones y sabe qué objetivo persigue y debe de cumplir. En caso de ser necesaria la ayuda, se puede cooperar con los demás.

5. Los valores que se tienen tanto individualmente como a nivel organización, son muy importantes para su buen funcionamiento como son: solidaridad, puntualidad, respeto, honestidad, disciplina, ética, amor por el trabajo, servicio, compromiso, responsabilidad, tolerancia y creatividad. También es importante que los que laboran en la misma cuenten con ciertas habilidades: solución de problemas, trato con la gente, educación, destreza, habilidades teóricas, técnicas y prácticas, conocimiento del área de trabajo, humildad, autenticidad, habilidad mental, convencimiento de palabra, capacidad de negociación y trabajo bajo presión.

6. Las políticas y procedimientos que se tienen en el área de trabajo no están escritas y por lo tanto el personal que labora en la facultad no tiene conocimiento de ellas, esto quiere decir que ellos se rigen bajo sus propias políticas como son: puntualidad, hábito, disciplina, responsabilidad, compromiso, sacrificio, eficacia y eficiencia, de tal forma que se pueda cumplir con el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. En cuanto a la misión y visión de la facultad, tienen el conocimiento de que la facultad tiene como fin formar de manera integral a los estudiantes en el área económico-administrativas, de una manera ética y profesional de tal forma que estos sean buenos profesionistas y puedan adaptarse al ámbito laboral.

Sugerencias: Es necesario dar a conocer de manera escrita las políticas y procedimientos bajo las cuales se rige la facultad a través de un manual de procedimientos y que así se pueda tener conciencia de las mismas.

También es muy importante dar a conocer la misión y visión de la facultad, de tal forma que estas estén escritas o visibles en los edificios de la facultad y que así su personal las conozca.

7. El ausentismo, es un factor que no se da mucho dentro de la facultad ya que solo se da por horas o por que la persona tenga un contratiempo realmente importante. La rotación de personal es casi nula debido a que se ha generado un compromiso de trabajo por parte de sus integrantes, así como el gusto por el mismo logrando así una satisfacción laboral importante, de tal forma que se pueda contribuir para el logro de la misión y visión de la facultad.

8. Es fundamental que la organización tenga como prioridad el cumplimiento de la misión a través de la claridad y el logro de los objetivos, ya que de esta manera los alumnos y docentes tendrán la seguridad de lo que se debe de hacer. La claridad en los objetivos contribuirá a poder satisfacer las necesidades de la demanda, de tal forma que los resultados sean positivos.

9. No existe mucha comunicación y entendimiento por parte de los compañeros de trabajo, en ocasiones no se tiene la disposición para ayudar y se debe a que cada uno de los integrantes son diferentes y por lo tanto piensan diferente. La comunicación que más predomina en la facultad es la informal debido a que existe confianza entre ellos pero esto ocasiona malos entendidos y rumores que afectan en cierta medida el clima laboral y ocasiona conflictos.

Por lo anterior, aunque existan conflictos, la relación entre compañeros de trabajo es buena y se basa en el compañerismo, de tal forma que se es cordial con los demás y a través del tiempo se forjan amistades dentro y fuera de la institución.

Sugerencias: independientemente de que exista una amistad, más que un compañerismo, es importante que la comunicación formal predomine dentro de la institución con la finalidad de que no haya problemas, que exista evidencia de lo que realizó y que la información que se tiene sea clara y precisa.

10. Habitualmente se tiene la disposición para trabajar en equipo, pero a veces hay personas que no quieren hacerlo ya que no comparten información que es necesaria para hacer el mismo. Se piensa que es porque son celosos de su trabajo o se sienten amenazados. Se permite aportar ideas para hacer el trabajo de manera más eficiente y efectiva, aunque el C. Director es quien al final aprueba o no la idea; se permite tomar decisiones, de tal forma que el C. Director decide en un 50% y los trabajadores en otro 50%.

Sugerencias: Hacer ver a los directivos y/o jefes inmediatos de la importancia de compartir información para quienes lo necesitan, es necesario compartir en equipo ya que se trabaja por equipos y es necesario dar cumplimiento a la misión de la facultad. De igual forma hacer conciencia en ellos de que es muy importante escuchar a su personal con las ideas que ellos proponen ya que pueden ser muy innovadora y por lo tanto su implementación puede hacer que la Facultad crezca de una manera positiva.

11. El reconocimiento que se da al personal de la facultad se da de manera continua a través de un agradecimiento por parte del jefe inmediato o bien por la gente que labora dentro de la facultad (compañeros de trabajo, alumnos y maestros); así como los resultados positivos que se tienen al realizar el trabajo y la permanencia en el puesto, ya que esto quiere decir que el trabajo es hecho con calidad, de manera eficaz y eficiente para poder cumplir con el objetivo de la organización.

Se habla de un líder como aquella persona que permite que su gente crezca, que se pone la camiseta y a su vez hace que su gente aprenda a través del ejemplo que este le da, los guía de manera positiva y logra que los demás se adapten al área de trabajo. De igual forma este es empático con ellos, se comunica de una manera adecuada logrando que entiendan al 100% lo que se les indica, tratando de que no haya equivocaciones al realizar

su trabajo, reconoce todo lo que hacen y tiene características positivas como son: accesible, con audacia, creativo, con iniciativa, visionario, con temple, con don de mando y en todo momento aprovecha el talento de su gente.

Sugerencias: Que los directivos y/o jefes tengan siempre la disposición para que su gente crezca, de tal forma que puedan ellos aprovechar su talento al máximo y de igual forma lo exploten para tener resultados positivos y favorables dentro de la facultad. Tomando en cuenta sus aptitudes, capacidades, habilidades y talento. Si ellos permiten esto, su gente crecerá y por lo tanto la organización.

Es importante que siempre tengan la disposición para escuchar al personal y a toda la comunidad que integra la facultad ya que estos son la razón de ser de la misma y es importante tomar en cuenta que es lo que piensa cada uno. Lo anterior se da por dos razones: la primera para poder mejorar los procesos que se llevan a cabo y segundo por qué de ahí pueden surgir grandes ideas que permitan que la facultad crezca.

El reconocimiento que se da en la facultad es escaso, por lo que se sugiere a los jefes el agradecer y hacerle ver al trabajador que se reconoce su trabajo. Lo anterior debido a que esto casi no se da y la gente opta por el auto-reconocimiento.

12. Generalmente la motivación en la facultad es buena ya que el C. Director se preocupa por su gente, cree en lo que ellos hacen y los deja superarse. Cuando el personal está motivado, encuentra un sentido de pertenencia en la institución, logrando que los resultados sean favorables. El horario de trabajo es muy favorable y esto permite a las amas de casa dedicarse al hogar.

Si el personal se encuentra motivado, es entonces cuando la gente demuestra cierta autonomía e independencia para poder trabajar, aunque cabe aclarar que la supervisión y retroalimentación por parte de un superior, trae resultados positivos.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Borrell, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson.
- Dávila, A. y H. Martínez, N. (1999) (Coordinadoras). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: Siglo veintiuno editores.
- Goncalves, Alexis P. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Obtenido el 23 de marzo de 2011, desde:
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>.
- Güemes, J. J. (2006). *Expertas en personas*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. y Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson.
- Katzenbach, J.R. (2000). *El trabajo en equipo*. España: Granica.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez Guillén, M. C. (2003). *La Gestión Empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid – España: Díaz de Santos.
- Montalván Garcés, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, D. (2007). *Diagnóstico del clima organizacional*. México: Alfaomega.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. España: Gestión 2000.

W. Cole, Donal y Gaynor Butterfield, E. (2005). *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*. Buenos Aires- Argentina: Nobuko.