



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN  
EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

NANCY EDITH MONDRAGÓN MARTÍNEZ

DIRECTORA DE LA TESINA:

MAESTRA ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA

COMITÉ DE TESIS:

LIC. ERIKA SOUZA COLIN

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA

LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

LIC. RICARDO LOZADA VÁZQUEZ



Ciudad Universitaria, CD. Mx.

Octubre, 2016.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# AGRADECIMIENTOS

Después de un largo camino para poder culminar mi formación profesional no me queda más que dar gracias a todas y cada una de las personas que estuvieron conmigo durante este proceso:

- A mis padres a quienes les debo la vida y la persona que soy, ya que con su amor, comprensión, educación y apoyo me motivaron de manera constante para no darme por vencida.
- A mis hijos que son mi razón de ser y el motor que me impulsa para querer superarme día y demostrarles que los sueños, metas y objetivos se cumplen.
- A mis hermanos Thelma, Pedro, Alejandro y Juan, con quienes he compartido momentos maravillosos y que han estado conmigo siendo mis cómplices tanto en las cosas buenas, como en los malos momentos.
- A mi tita Nena, quien siempre me ha apoyado para cumplir mis sueños y metas, tanto personales, como profesionales.
- A mis segundas madres Lenchita, Sofí e Irene, quienes desde chica me cuidaron, guiaron y estuvieron a mi lado en la medida de sus posibilidades hasta que se nos adelantaron en el camino, gracias donde quiera que estén.
- A mi tía Inés y a mi tío Jorge, quienes siempre han visto por nosotros para que no tomemos más decisiones.
- A mi Asesora la Profesora Isaura quien me apoyo en todo momento y me tuvo una inmensa paciencia, para poder culminar con mi trabajo de titulación.
- A mis amigas Fabys y Adri quienes siempre me apoyaron y motivaron para buscar mejores expectativas.

- A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología, quienes se volvió mi segunda casa y me enseñaron el valor del estudio, de la libertad y de la decisión que me permitió desde mi adolescencia forjarme con ética y profesionalismo en todos los aspectos de mi vida.
- Así como a todos y cada uno de las personas, que, aunque no nombre en esta página, colaboraron de una u otra manera en mi desarrollo personal y profesional.
- Y finalmente doy gracias a Dios por permitirme recorrer con todos ustedes este camino que no fue fácil; sin embargo, nunca dejaron de apoyarme y colaboraron para que yo cumpla mis sueños.

¡GRACIAS A TODOS Y CADA UNO DE USTEDES!!

*FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO*

RESUMEN.....	1	
INTRODUCCIÓN.....	2	
CAPITULO 1. Clima Organizacional.		
1.1 <b>La Cultura Organizacional</b> .....	4	
1.2 <b>Definición de Clima Organizacional</b> .....	8	
1.3 <b>Factores que determinan el clima organizacional</b> .....	12	
CAPITULO 2. Factores del Clima Organizacional que favorecen el desarrollo de los equipos de trabajo y su productividad		
2.1 <b>Estructura Organizacional</b> .....	19	
2.2 <b>Liderazgo</b> .....	23	
2.2.1 <b>Teorías sobre el liderazgo</b> .....	25	
2.2.2 <b>Estilos de liderazgo</b> .....	27	
2.2.3 <b>Características de personalidad del líder</b> .....	31	
2.3 <b>Motivación</b> .....	32	
2.3.1 <b>Teorías de la Motivación en el trabajo</b> .....	33	
2.4 <b>Comunicación</b> .....	41	
2.4.1 <b>Manejo de Conflicto y Comunicación Asertiva</b> .....	45	
2.5 <b>Equipos de Trabajo</b> .....	48	
2.5.1 <b>Tipos de Equipos de trabajo</b> .....	50	
CAPITULO 3. Propuesta de intervención para mejorar los factores del clima organizacional que influyen en el desarrollo de equipos de trabajo.....		52
3.1 <b>Propuesta de Intervención</b> .....	54	
3.2 <b>Limitaciones y Conclusiones</b> .....	62	
BIBLIOGRAFÍA.....	65	
ANEXOS.....	68	

## Resumen

Este trabajo tiene como finalidad identificar los factores que influyen en el Clima Organizacional, los cuales afectan aspectos sociales, físicos y emocionales de los trabajadores; derivado de ello surgió la necesidad de proponer dos programas de formación que tienen como objetivo ayudar a mejorar el Clima Organizacional, teniendo como fundamento principal los conceptos de influencia que se identificaron mediante la investigación documental. El primero de estos está orientado a mandos medios y el segundo está dirigido a operativos, en donde la intención común es que los participantes conozcan y comprendan la importancia del concepto de Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Liderazgo, Comunicación, Motivación y Trabajo en Equipo, a través de situaciones simuladas que les permitan desarrollar habilidades y estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, así como el desarrollo de sus Equipos de Trabajo.

Palabras clave: clima organizacional, equipos de trabajo, liderazgo, comunicación y motivación.

## Introducción

El Clima Organizacional es un tema de revuelo dentro del ramo empresarial, ya que de manera constante las organizaciones buscan conseguir un compromiso mayor por parte de los empleados sin lograr los resultados esperados.

Al examinar el campo de la psicología del bienestar organizacional es importante distinguir entre los dos componentes que conforman el bienestar general del trabajador. Uno de estos se refiere a la satisfacción laboral, entendida como los sentimientos que la persona tiene sobre sí misma y respecto a su trabajo y el otro es la satisfacción con la vida, que influye en la competencia personal, en la aspiración y la autonomía, siendo ésta un componente esencial del individuo, pues en promedio el ser humano pasa una tercera parte de su vida desempeñando una actividad laboral; teniendo como consecuencia que: cuando un trabajo no es disfrutado, se convierte en una continua sensación de insatisfacción, frustración, aburrimiento y estrés, lo cual en el futuro causará agotamiento emocional para hacer frente a los retos que el trabajo le plantea, generando actitudes negativas hacia sí mismo y hacia las personas con quienes trabaja y propiciando un bajo desempeño (Warr, 2003, en Laca, Mejía y Gondra, 2006).

Este trabajo tiene como objetivo identificar los factores que influyen en el Clima Organizacional y en el desarrollo de sus equipos de trabajo, así como realizar una propuesta de formación que facilite la integración de estos a través de dichos componentes.

La presente tesina se desarrolló en tres capítulos; en el primero se llevó a cabo la revisión documental referente al tema de Clima Organizacional, donde se identificó que existen diversos factores multidimensionales que intervienen en el Clima Organizacional, los cuales varían de acuerdo a las necesidades de cada organización; no obstante, también se observó que existen elementos como la estructura organizacional, el trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación y la

comunicación, que coinciden entre sí y que, de acuerdo a autores como García (2011), Hellriegel (2009), Robbins (2009), Dubrin (2003), Noriega y Pria (2011), Paule y Caboverde (2011) y Araujo et al. (2011), influyen de manera más puntual en el Clima Organizacional.

En el segundo capítulo se abordará de manera específica dichos factores, así como las teorías más relevantes que sustentan su importancia en el desarrollo de los individuos.

Finalmente, el tercer capítulo se centró en diseñar dos programas de formación que tienen como objetivo ayudar a mejorar el Clima Organizacional, teniendo como fundamento principal los conceptos de influencia que se identificaron durante la investigación documental. El primero de ellos está orientado a mandos medios y el segundo está dirigido a operativos, en donde la intención común es que los participantes conozcan y comprendan la importancia del concepto de Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Liderazgo, Comunicación, Motivación y Trabajo en Equipo, a través de situaciones simuladas que les permitan desarrollar habilidades y estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, así como el desarrollo de sus Equipos de Trabajo.



## *Capítulo 1.*

### *Clima Organizacional*

En este capítulo se abordará la revisión general sobre la conceptualización de la Cultura Organizacional, así como la influencia e importancia que tiene dentro del Clima Organizacional el individuo y la organización.

#### *1.1 La Cultura Organizacional*

El siglo XXI inicia con numerosas transformaciones en todos los ámbitos de la cultura mundial; uno de los desarrollos más significativos se da dentro de la Psicología Organizacional, la cual se manifiesta como la ciencia aplicada a la conducta que, apoyándose en diferentes disciplinas, ha generado conocimientos para comprender las diferencias individuales (Villalpando, 2004).

Cada individuo forma su propio concepto de realidad acerca del medio que lo rodea, parte de ello se da a través de la cultura, representada a su vez mediante un patrón de significados transmitido históricamente, por las concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica, por las cuales los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan el conocimiento, y sus actividades en relación con la vida (Clifford Geertz 1999, en Villalpando, 2004).

Desde este punto se puede afirmar que estas características son lo que siempre ha distinguido a los seres humanos del resto de los seres vivos, es decir, que son seres sociales que para poder convivir han desarrollado sistemas políticos, sociales y religiosos que marcan y rigen sus vidas a lo largo del tiempo, a través valores que les ayudan a entender quiénes son y a qué aspiran, creando así un sentimiento de identidad.

El humano nace, crece, se desarrolla y muere dentro de una sociedad, donde es educado y participa dentro de grupos organizados para poder sobrevivir, pues él, por sí mismo, no es capaz de cubrir todas sus necesidades, requiere apoyarse en otros seres humanos coordinando sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes, es así cómo se crean las organizaciones (Grados, 2006).

Gibson, Ivancevich, Dannely, Konopaske (2003), hacen referencia a que existen cuatro tipos de cultura dentro de una organización o sociedad en la que el individuo tiene una injerencia directa; no obstante, asienta que, de no manejarse de manera adecuada, el crecimiento de esta tiende a estancarse tarde o temprano. Las culturas a las que hace alusión Gibson son:

- Cultura Burocrática: es una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones; un ejemplo de estas son las entidades de gobierno y las empresas iniciadas y administradas por directores autocráticos.
- Cultura de Clan: ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son algunas de las características de la cultura del clan; en esta cultura los empleados son socializados por otros miembros y festejan juntos el éxito.
- Cultura de Mercado: énfasis en el aumento de la participación en el mercado, la estabilización financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura, esto da como resultado que los empleados cooperen cuando es necesario, pero no da lugar a que arraiguen profundamente las relaciones que se establecen para lograr las metas.
- Cultura Empresarial: la innovación, la creatividad, la toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados son estimulados y se les da autonomía para trabajar en sus proyectos; entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar.

Existen diversas formas de identificar y ejemplificar los conceptos de organización dentro de una sociedad; sin embargo, para fines de éste trabajo, nos enfocaremos a los conceptos que están relacionados con la Cultura Organizacional. Wayne y Noé (1997, en Villalpando, 2004) introducen el concepto de Cultura Corporativa, la cual describen como el sistema de valores, creencias y hábitos

compartidos dentro de una organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de conducta.

Por su parte Villalpando (2004), menciona que la cultura organizacional está enfocada a indicar cómo la compañía asigna sus recursos, organiza su estructura, comunicación, estilo de liderazgo, reconocimiento, contrato y desarrollo de su personal, así como la percepción de los problemas, las oportunidades y la forma en cómo reacciona ante ellos. Lo que origina que cada individuo, al ingresar o formar parte de la compañía, aprecie la cultura que rige en la organización la cual generará un impacto positivo o negativo sobre la satisfacción que tenga en su puesto y la calidad en su desempeño laboral, situación que definirá la forma en cómo el empleado actuará dentro de la organización, o bien, lo llevará a decidir retirarse para buscar en otra empresa una cultura más compatible con su forma de actuar.

La cultura organizacional permite a los integrantes de la organización realizar algunas conductas e inhibir otras; por otra parte, una cultura organizacional alienta a la participación de todos sus miembros, los incita a comprometerse y responsabilizarse, por consiguiente, se generará una fortaleza que encamine a las organizaciones hacia la excelencia y por ende al éxito.

Por ello, es de importancia resaltar que para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal identificado con la organización; el empleado debe ser considerado como un activo vital, lo que implica que los directivos siempre deberán tener presente la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

De acuerdo a Chiavenato (1989) a lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías que han tratado de explicar la forma de concebir a las organizaciones, por ejemplo:

- Taylor, en 1911, desarrolla la Teoría de la Administración Científica, la cual concibió a la organización y al hombre dentro de un sistema hombre-máquina preocupándose sólo por la productividad.
- En 1913, Watson propone la Teoría del Comportamiento o Teoría Conductista, la cual tomó como base al hombre y estudió su conducta en forma concreta evitando conceptos subjetivos (sensación, atención, percepción, entre otras). Influyó posteriormente para un estudio más avanzado orientado hacia el comportamiento de grupos y sus relaciones dentro de un contexto complejo de intercambios que caracterizan al comportamiento de las organizaciones.
- En 1930, Elton Mayo propone la Teoría de las Relaciones Humanas, misma que amplió el concepto hombre-máquina hacia las relaciones sociales dentro de la organización.
- En 1950, Max Weber propone la Teoría Estructuralista, que concibió a la empresa como un sistema social y reconoció a las organizaciones formales e informales integradas a un sistema total donde las presiones externas generadas por el ambiente influyen en estas.
- Ludwin Von Bertalanffy, en 1956, propone la Teoría Sistémica, que integra las matemáticas, la cibernética, la teoría de la información y el avance tecnológico; concibe a la organización y a los individuos como un todo complejo e interrelacionado donde los sistemas vivos (individuos) y el medio ambiente se analizan como **“sistemas abiertos”**.

En 2007, Pierre y Patrick (en Trujillo, 2012), definen a la organización como un sistema económico que se orienta hacia objetivos económicos, sociales o políticos. Se caracterizan por tener una misión, reglas, objetivos, división de tareas y atribución de roles, además de un sistema de comunicación y de toma de decisiones, es decir, tienen un objetivo y un ciclo de vida, como una personalidad y un carácter, por lo que son consideradas como micro-sociedades que tienen sus procesos de socialización y su propia historia.

El Comportamiento Organizacional se basa en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología, las cuales buscan aprender de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales del ser humano mientras trabaja en grupo y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo, misiones, objetivos y estrategias (Ivancevich, 2005),

Por otra parte, Paule y Caboverde (2011) mencionan que el Clima Organizacional es el reflejo de la Cultura Organizacional, pues éste se determina en la forma en que el trabajador percibe su trabajo, mismo que se expresa en su rendimiento, satisfacción y productividad.

Así que cada organización posee su propia cultura, que se manifiesta a través de un sistema de creencias y valores compartidos entre los elementos humanos que la conforman, es decir, la cultura corporativa crea y a su vez es creada por la calidad del medio ambiente interno. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un clima organizacional generado de acuerdo con las percepciones de los miembros ante determinados comportamientos. Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia se debe considerar el desarrollo del ser humano dentro de un ambiente altamente motivador, pues eso permitirá alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados (González y Parra, 2008).

### *1.2 Definición de Clima Organizacional*

En la actualidad, en todo el mundo se ha fomentado el estudio del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, pues esto genera un impacto económico y social en diferentes sectores con la finalidad de lograr una mayor productividad.

Uno de los conceptos relacionados con este estudio es el de Clima Organizacional; no obstante, a pesar de que es muy común escuchar sobre este

tema, hablar de él es complejo y hasta la fecha no existe unanimidad en cuanto a la definición, pues no hay atributos permanentes ni a largo plazo que delimiten el concepto, esto se debe a que, como se citó en el apartado anterior, la cultura organizacional es la que determina el Clima Organizacional y esta varía de manera constante entre una organización y otra, pues los cambios pueden suscitarse desde los factores básicos hasta en aspectos como su estructura, políticas y reglas, además de los aspectos totalmente subjetivos (Sánchez, 2009).

Para Brunet (1999) el Clima Organizacional ha sido definido como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y de la interacción entre características personales y organizacionales que afectan directa o indirectamente el comportamiento de las personas dentro de una organización, a su vez, el comportamiento organizacional es la respuesta directa al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales.

Guillen y Guill (2000, citado en Guillen y Aduna, 2008), refieren el Clima Organizacional como las propiedades permanentes de un entorno laboral que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la corporación y que ejercen influencia sobre el comportamiento.

Goncalves (2003, en Villalpando, 2004) comenta que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma en cómo es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Chiavenato (2001) menciona que el clima Organizacional es el medio interno en la atmosfera de una organización, son los factores relacionados con la

tecnología, políticas, estilos de liderazgo; así como las etapas del liderazgo. Puede presentar diferentes características dependiendo cómo se sientan los miembros de la corporación.

Villalpando (2004) menciona que el clima tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima de modo que sus patrones se perpetúen. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, pues puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es **la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen**, lo que reafirma que el clima organizacional siempre va a estar determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, sentimientos y la diversidad de las características personales.

Clifford Geertz, Siliceo, Casares y González (en Villalpando, 2004), dicen que el Clima Organizacional es un elemento básico para lograr la misión y objetivos de una organización, por lo que existen factores claves que influyen en la corporación, tales como:

- El grupo de trabajo: manifiesta el nivel de compromiso con la misión, valores, relaciones interpersonales y estado de ánimo de los miembros.
- El estilo de liderazgo del gerente o supervisor: representa la actitud, empuje, dirección, trato, etc., el cual tendrá un efecto considerable sobre la cultura del grupo y viceversa.
- Las características organizacionales: se refiere al tamaño, estructura, complejidad, especialización, despersonalización, cohesión, relaciones formales e informales entre los miembros, toma de decisiones, normas, procedimientos, reglamentos que afectan el grado de autonomía y libertad del empleado.

- Los procesos gerenciales: son los sistemas de comunicación, vínculos entre el desempeño y la premiación, manejo de conflictos, riesgos, así como el trabajo en equipo.

Boada, Diego, Agullo y Mañas (2005), manifiestan que a pesar de que los individuos suelen estar sujetos a las mismas características y condiciones laborales y que pueden percibirlos de diferente manera; esto se debe a que su interpretación está basada en su experiencia de vida y en las características personales (actitudes, personalidad, motivaciones, intereses, expectativas).

Autores como Chiavenato (1989) muestran que de no considerarse los factores externos, estos pueden influir directamente en el desarrollo organizacional, propiciando que los individuos comiencen a manifestar una serie de actitudes a las que hace referencia el autor, por ejemplo:

- El personal tiene poca iniciativa para lograr objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.
- Las personas observan que hay cosas mal y no hacen nada para evitarlas.
- Los problemas o errores son ocultados o encubiertos, las personas hablan de éstos en los pasillos, pero nunca involucrando a los implicados.
- Para el líder, el estatus es más importante que la solución de problemas, la inconformidad no es bien vista y ni aceptada.
- La alta gerencia controla y centraliza todo tipo de decisiones, se crean cuellos de botella y la gente se queja de decisiones irracionales.
- Los gerentes se sienten solos en su intento por generar resultados; ya que las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como estaban planeadas.
- Las personas compiten, no colaboran y no aceptan ayuda, pues consideran que es un signo de debilidad, son celosos de su responsabilidad y desconfían; hablan mal de otros.



- Cuando hay problemas o crisis se inculpan entre ellos, algunos se retraen o bien se retiran.
- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios.
- Los individuos no se acercan a aprender de sus compañeros, aprenden de sus errores, no existe retroalimentación sobre su desempeño.
- Las relaciones interpersonales están contaminadas, las personas utilizan máscaras, no son auténticas; se percibe una corriente de miedo, la gente se siente sola y no se preocupa por los demás.
- Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones, denotan aburrimiento, indiferencia, dualidad para evitar conflictos y asegurar así su trabajo.
- El estilo del liderazgo del gerente es el de un padre que da órdenes a los demás.
- El gerente controla los gastos de manera excesiva, no permite errores.
- El desempeño es deficiente y el bajo rendimiento se oculta.
- Las estructuras, políticas y procedimientos son rígidos y atropelladoras.

Derivado de las posibles conductas que pueden suscitarse, es de relevancia considerar todos los aspectos que estén relacionados con el entorno del individuo y se tomen las medidas respectivas para promover el desarrollo organizacional.

### *1.3 Factores que determinan el Clima Organizacional*

El Clima Organizacional ha sido definido como un conjunto de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales, así como de la interacción entre características personales y organizacionales que afectan directa o indirectamente el comportamiento de las personas dentro de una organización. A su vez, el comportamiento organizacional es la respuesta directa al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales (Hall, 1996; Gonclaves, 1997; Martínez, 2000; Brunet, 1999; en Cárdenas, Arciniega y Barrera, 2009).

El Clima Organizacional se encuentra constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y lo caracterizan; considera el comportamiento de los individuos que se hallan bajo los influjos de diversos estudios del medio, generando así varios factores o dimensiones que son de vital importancia y que deben considerarse para mejorar el clima organizacional. A continuación, se describen las características que, de acuerdo con algunos autores, deberían ser consideradas.

Sandoval (2004) indica que las dimensiones son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Rodríguez (2001) manifiesta que el clima organizacional se caracteriza por:

- Aspectos que guardan relación directa con el medio laboral.
- Se puede mantener una estabilidad organizacional con cambios graduales para el equilibrio empresa empleado.
- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.
- Ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Likert (1990, en Fureham 2001), de forma más específica, propone tres variables que determinan las características propias de una organización, tales como:

- Variables Causales: son variables independientes de causa y efecto, es decir, que, si estas se modifican, hacen que a su vez se modifiquen otras condiciones laborales, por lo que determinan tanto el sentido en que una organización evoluciona como los resultados que obtiene.
- Variables Intermediarias: reflejan el estado interno y la salud de la empresa, por medio de factores como la motivación, la comunicación y la toma de decisiones.

- Variables Finales: son las que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Reflejan los resultados obtenidos por la organización como la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, por lo que constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

A su vez, Likert (1990) identificó cuatro tipos de sistemas organizacionales, los cuales son:

#### 1. Clima de tipo Autoritario.

- Sistema I. Autoritarismo Explotador: el clima de este tipo de sistema de confianza y temor generalizado por parte de la empresa hacia sus empleados por lo que no se les considera en ningún sentido.
- Sistema II. Autoritarismo Paternalista: las decisiones se centran en los superiores de la organización y, aunque manejan ciertas facilidades a sus empleados, también utiliza premios y castigos para controlarlos.

#### 2. Clima de tipo Participativo:

- Sistema III. Consultivo: la dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman en ella pero permiten a sus empleados tomar decisiones específicas, por lo que se genera un grado más alto de responsabilidad.
- Sistema IV. Participación en Grupo: El tipo de clima de esta organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos ya que la dirección tiene plena confianza en sus empleados, se toma en cuenta las decisiones en todos sus niveles y la comunicación se torna lateral.

García (2011) realizó una recopilación de diversos autores que llevaron a cabo una serie de investigaciones mismas en las que se propusieron instrumentos para la medición del clima organizacional haciendo uso de diferentes dimensiones y conceptos personales considerándolos como prioritarios para su investigación. A

continuación, se presenta la recopilación realizada por dicha autora efectuada cronológicamente de 1963 hasta 2011; así como el listado que cada uno de los autores consideró relevantes dentro de su investigación para su el estudio del Clima Organizacional:

<b>AUTORES</b>	<b>PROPUESTA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS DURANTE LAS INVESTIGACIONES</b>
<i>Halpin y Crofts</i> (1963)	<i>- Cohesión entre el cuerpo docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral del grupo, apertura del espíritu, consideración y nivel efectivo de relación con la dirección.</i>
<i>Foreham y Gilmer</i> (1964)	<i>- Tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad, sistemática de la organización, estilo de liderazgo y orientación de fines.</i>
<i>Likert</i> (1967)	<i>- Método de mando, naturaleza de la fuerza, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control, objetivos de resultados y de perfeccionamiento.</i>
<i>Litwin y Stringer</i> (1968)	<i>- Estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normas y manejo de conflicto.</i>
<i>Meyer</i> (1968)	<i>- Conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo.</i>
<i>Schneider y Bartlet</i> (1968)	<i>-Apoyo proveniente de la dirección, intereses de los nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.</i>
<i>Friedlander y Margulies</i> (1969)	<i>- Empeño, obstáculos o trabas, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración.</i>
<i>Bowers y Taylor</i>	<i>- Toma de decisiones, motivación, interés de los empleados, comunicación y apertura vs rigidez.</i>

(1970)	
Pritchard Karasick (1973)	- Autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, recompensa, estructura organizacional, relación entre rendimiento y remuneraciones, niveles de ambición de la empresa, estatus, flexibilidad e innovación, centralización y apoyo.
Lawler et al. (1974)	- Competencia y eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad.
Moos e Insel (1974)	- Apoyo, autonomía, claridad organizacional, cohesión, confort, control, flexibilidad, implicaciones, presión y tareas.
Gavin (1975)	- Estructura organizacional, obstáculo, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración de parte de los administradores, riesgos y desafíos.
Steers (1977)	- Estructura organizacional, refuerzo, centralización del poder, posibilidad de cumplimiento, formación y desarrollo, seguridad contra riesgo, apertura contra rigidez, estatus y moral, reconocimiento y retroalimentación, competencia y flexibilidad organizacional.
Crane (1981)	- Cohesión, autonomía, consideración, estructura organizacional y orientación a fines.
Brunet (1987)	- Autonomía, consideración, estructura organizacional y recompensa.
Brown y Leigh (1996)	- Apoyo del supervisor inmediato, claridad del rol, contribución personal, reconocimiento, expresión de los propios y trabajo como reto.
Vázquez y Guadarrama (2001)	- Estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo, desafío y conflicto.
Caligiore y Díaz (2003)	- Funcionamiento organizacional, estructura organizacional, proceso de toma de decisiones, tipo de comunicación y motivación al logro.

Gómez (2004)	- Claridad organizacional, sistemas de recompensas e incentivos, toma de decisiones y autonomía, liderazgo, interacción social, apertura organizacional,
Fernández (2004)	- Visión, expectativa de logro, cooperación en la tarea y afiliación grupal.
Chiang et. al. (2007)	- Comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromisos, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia en la productividad.
Reinoso y Araneda (2007)	- Autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensas, consideración, calidez y apoyo.
Mújica y Pérez (2009)	- Imagen gerencial, relaciones sociales, toma de decisiones y tarea.
Domínguez et. al. (2010)	- Clima en estructura, clima en comunicación, clima en liderazgo y clima en Motivación.
García Ibarra y Contreras (2010)	- Remuneración, relaciones personales, conflicto, compromiso organizacional, motivación, autonomía, formación profesional, liderazgo, planeación y comunicación.
Noriega y Pria (2011)	- Estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamiento Individual.
Paule y Cabo Verde (2011)	- Percepción de la dirección, satisfacción en el centro, identificación de los objetivos, relaciones interpersonales y percepción del funcionamiento de la organización.
Araujo et al. (2011)	- Estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa e innovación.

Como se puede observar, existen diversos factores multidimensionales que intervienen en el Clima Organizacional, los cuales surgieron de acuerdo a las necesidades de cada organización, así como a los intereses particulares de los investigadores, lo que ha implicado que sigan siendo escasos los factores que deben ser evaluados a fin de tener una estimación lo más exacta posible para facilitar el desarrollo de las Organizaciones; pese a ello, es de importancia resaltar que existen factores que coinciden entre sí, tales como la estructura organizacional, el conocimiento de la organización, metas y objetivos de la organización, comunicación, liderazgo, dirección gerencial, motivación (recompensas e incentivos) y trabajo en equipo.

Para la presente investigación se considerarán algunos de los factores más representativos de la investigación que realizó García (2011); así como los factores que, de acuerdo con autores como Hellriegel (2009), Robbins (2009), Dubrin (2003), Noriega y Pria (2011), Paule y Caboverde (2011) y Araujo et al. (2011), influyen de manera más puntual en el Clima Organizacional como lo son: la estructura organizacional, el trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación y la comunicación.

## Capítulo 2.

Factores del Cima Organizacional que favorecen el desarrollo de equipos de trabajo y su productividad.

Existen diversos factores del Clima Organizacional que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de la organización y en su formación como equipo de trabajo.

Torrecilla (2006), expone que un clima favorable permitirá el compromiso por parte del equipo de trabajo hacia su institución y puede, por tanto, motivar para contribuir directamente al incremento de la productividad, ya que la productividad es un trabajo integral, es decir, todos los integrantes de la organización, desde el más modesto trabajador hasta el máximo dirigente, deben participar.

García y Espasandin (2012) y Hellregel (2009), manifiestan que cuando los equipos no se desempeñan tan bien como se supone que deberían, aun cuando se han elegido los individuos más recomendables para realizar el trabajo, puede deberse a distintas razones, pues el sistema externo de un equipo comprende condiciones e influencias que existen antes y después de que se forme el equipo; por lo que, para que un equipo pueda desarrollarse de manera adecuada, deben considerarse todos aquellos elementos físicos, emocionales y sociales que puedan afectar el desempeño de los mismos.

A continuación, se describen los conceptos que de acuerdo con autores como García (2011), Hellriegel (2009), Robbins (2009), Dubrin (2003), Noriega y Prial (2011), Paule y Caboverde (2011) y Araujo et al. (2011), influyen en el Clima Organizacional como son: la estructura organizacional, el liderazgo, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo.

### *2.1 Estructura Organizacional.*

La organización se conforma por individuos o grupos, los cuales apoyan en la realización y cumplimiento de los procedimientos de una empresa con el objetivo



de conseguir fines y metas específicos a través de funciones diferenciadas, coordinadas y dirigidas racionalmente. Cabe señalar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma organizada para lograr la misión.

De acuerdo a García (2011), la Estructura de la Organización se refiere a la suma total de los modos en que esta divide el trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales se consigue la coordinación entre ellas. Es decir, incluye la percepción respecto a la definición del puesto, las tareas, la organización de las mismas, la planificación en el trabajo, así como las reglas, los procedimientos, trámites, normas, obstáculos y limitaciones que interfieran en el desempeño de la labor. A esto se suman las características específicas de la empresa, así como la Misión y la Visión.

Gómez (1994) menciona que la organización es una estructura técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un órgano social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos, por lo que debe contar con las siguientes características:

- Coordinación: es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social con el fin de lograr una oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y cumplimiento de un objetivo.
- División del Trabajo: es la separación y delimitación de las actividades con la finalidad de realizarlas con la mayor eficacia, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando lugar al perfeccionamiento.
- Jerarquización: es la disposición de las funciones por orden de rango, importancia, grado de autoridad y responsabilidad que poseen independientemente de la función que realicen.
- Departamentalización: es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud, por ejemplo,

las funciones de la empresa, la clasificación, la asignación de actividades por orden jerárquico, las relaciones entre la autoridad, la responsabilidad, las funciones y los puestos, además de establecer las líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos y el tamaño.

De acuerdo a los estudios realizados por Velázquez (2005), toda organización presenta los siguientes rasgos:

- La empresa es una actividad económica organizada que produce bienes y servicios, y otorga beneficios.
- El factor humano (y no el producto) representa el centro de la empresa, porque el hombre es quien produce y para quien produce.
- La calidad total como nueva cultura empresarial, es el proceso de producción y no el producto.
- Enfocar la producción en la satisfacción de las necesidades del cliente, significa darle el sentido teleológico inmediato y mediato a la empresa.
- La excelencia es una meta que toda organización busca para llegar a niveles de cero despilfarros, la satisfacción total del cliente y la obtención de beneficios para Empleados y empresarios.

A su vez, Peiro (1986, en Gutiérrez y Olvera, 2010) expone que los componentes de la estructura que más se señalan son: el tamaño, la centralización, la formación, el ambiente físico, la rotación del personal, la especialización de la tarea y la densidad del personal.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006) la estructura de una organización es la pauta formal de actividades y relaciones entre las diferentes subunidades que la componen, por lo que necesita tener diferentes características las cuales son:

- Permite la interacción de las diferentes áreas y niveles, favoreciendo en ellos la flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios que su entorno les demande.
- Evita la duplicidad de funciones, así como el desperdicio de recursos o vacíos en los procedimientos.
- Establece pocos niveles organizacionales, así como estructuras interdependientes y verticales.
- Permite que cada empleado de la organización se sienta importante en el logro de los resultados específicos de su área y de los de otra empresa.
- Mantiene el mínimo control necesario sobre el desempeño del trabajo a fin de asegurar la coordinación requerida sin disminuir la velocidad de respuesta de las diferentes funciones.

De acuerdo a estos mismos autores, las áreas fundamentales que se rigen dentro de la organización son:

- La producción y transformación de materiales.
- La comercialización de productos y/o servicios.
- El financiamiento.
- El desarrollo de la organización.
- El desarrollo del personal que integra a la empresa.

Con esto se concluye que la estructura de la organización es el marco de responsabilidades, autoridades y la comunicación de los individuos en cada organización.

Así, la estructura de una organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro qué función deben desempeñar todos y cada uno de los integrantes para que puedan cumplir con las tareas determinadas y así llegar a los resultados; pues de esta manera se eliminarán las dificultades que ocasionan la imprecisión de las asignaciones de responsabilidades y se logrará un sistema de

comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

De esta manera se visualiza la percepción que se tiene sobre qué tanto la organización facilita y promueve el sentido de compromiso de las personas con su trabajo, al igual que su valoración y protección, lo que propicia la estabilidad, la identificación, la pertenencia, la presión y las condiciones de trabajo.

## *2.2 Liderazgo*

Uno de los aspectos más importantes a considerarse dentro del Clima Organizacional se refiere a la percepción que los empleados tienen de sus superiores, la forma en que dirigen a su equipo de trabajo y la relación de compromiso que generan entre sus integrantes. Derivado de esto, es importante entender las características de liderazgo que debe tener la persona que se encargara de que la organización cumpla sus metas, pero para esto, primero, se debe entender el concepto de liderazgo.

Grados (2006) define el Liderazgo como: la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo.

Por su parte Bustamante y Barreat (1998, en García Rubiano, 2009), describen el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros; no obstante, refieren que existen grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores.

Drucker (en Reyes-Jácome y Lara 2011) define al liderazgo como una característica que debe poseer el líder, quien facilitará la comunicación y motivación,

así como el desarrollo de los miembros de su equipo, en el que está incluido él mismo; de esta manera, debe tener la función de integrar la información que emite y recibe por parte de los subordinados, superiores y colegas con el fin de que las dinámicas organizacionales sean un todo coordinado.

Bustamante, Pérez y Maldonado (2006), refieren que el liderazgo es la percepción que el personal tiene de la conducta y la gestión de quienes dirigen la organización, y que estas condiciones propician confianza en la gerencia, supervisión, competencia de jefes y supervisores, y en el estilo de dirección y liderazgo.

Hollander y Julián (1969, en García Rubiano, 2011), consideran que la relación entre un líder y sus seguidores y/o colaboradores se construye a lo largo del tiempo e implica un intercambio o transacción entre ambos. El líder proporciona recursos valiosos para conseguir los objetivos grupales y a cambio recibe la capacidad de ejercer más influencia que los demás, lo cual se asocia con estatus, prestigio y estima. El líder es quien más debe respetar las normas grupales y, asimismo, es quien introduce nuevas normas, es decir, el líder debe demostrar al grupo su competencia para conseguir los fines grupales y acogerse a las normas como una meta de su interés por pertenecer al grupo.

El liderazgo es un concepto con diferentes interpretaciones y estudios; Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006) definen al liderazgo como un intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar individuos a lograr una meta.

Para Rothschild (1999), el líder es aquella persona que está comprometida con la supervivencia y la prosperidad de la organización; su objetivo es hacer que sus instituciones sean unidas.

De acuerdo a estos conceptos, todos están encaminados a la capacidad de dirigir e influir en otros para poder alcanzar una meta asesorando y brindando

apoyo, además de confianza para poder realizar sus actividades; no obstante, cabe señalar que existen diferentes formas y estilos para ejercer el liderazgo.

### 2.2.1 Teorías sobre el Liderazgo

La teoría de los rasgos es una de las primeras teorías sobre el liderazgo en la cual se menciona que el líder posee algunos rasgos que lo distinguen de los demás, con características que le ayudan a influir en el comportamiento de sus semejantes. Stogdill (1949, en Valencia, 2008) menciona los siguientes rasgos:

- Físicos: energía, apariencia y peso.
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.
- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- Rasgos relacionados con las tareas: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

Por su parte Likert (1961, en Valencia 2008), establece 4 sistemas de liderazgo, tales como:

1. Sistema 1. Autoritario Explotador: no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto, las decisiones se toman en niveles jerárquicos.
2. Sistema 2. Autoritario Paternal: obsequia confianza ilimitada, se ofrecen recompensas y castigos, se permiten decisiones, pero controladas.
3. Sistema 3. Liderazgo Consultivo: las políticas y decisiones generales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en los niveles inferiores. Existe flujo ascendente y descendente en el proceder, se dan recompensas, castigos ocasionales y participación.

4. Sistema 4. Liderazgo Participativo y Democrático: la administración tiene confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones está repartida y bien integrada, se les solicitan ideas y opiniones para llegar a acuerdos, haciéndolos participantes en el proceso.

Asimismo, Fiedler (1989, en Dergal 2013) desarrolló la Teoría de Contingencias la cual describe al liderazgo como una condición en la que el líder puede cambiar de acuerdo a la situación, dependiendo del éxito a la adaptación. En esta teoría se identifica la dirección hacia los diferentes tipos de individuos y poder diferenciarlos con necesidades específicas según la situación que se presenta; por lo que se especifican tres variables:

- Ambiente de Grupo: se refiere a la aceptación del líder por parte del grupo.
- Estructura de la tarea: se refiere a la tarea en la medida que esta sea rutinaria o no rutinaria, en esta última el líder y los empleados cuentan con la misma información y conocimiento sin metas claras.
- Poder del líder: es el grado o poder coercitivo y legítimo del líder.

Por su parte Robbins y Coutler (2006, en Aburto y Bonales, 2011), encontraron que los individuos que deben desarrollar habilidades primordialmente dentro de una empresa son los Gerentes quienes necesitan tres habilidades administrativas básicas para poder dirigir al personal las cuales se describen a continuación:

- Habilidades técnicas: son los conocimientos y competencias en un campo especializado.
- Habilidades de trato personal: consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto en forma individual como en grupo.
- Habilidades conceptuales: son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Chiavenato (2009), manifiesta que en diversas investigaciones se han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo, entre ellas:

- El impulso o la motivación que pueda generar en el otro para perseguir objetivos.
- La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir.
- La integridad incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.
- La confianza en uno mismo, para impresionar a las personas.
- La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar la información, analizar opciones y descubrir posibilidades.
- El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
- La inteligencia emocional. Basada en el autorreflexión, sensibilidad de entendimiento y adaptación a las circunstancias.

### *2.2.2 Estilos de Liderazgo.*

El Estilo o Tipo de Liderazgo se refiere a aquellos patrones o acciones que se dan de manera explícita o implícita por parte de los líderes, las cuales afectan la percepción y perspectiva de los empleados Hellriegel (2004). Bateman & Snell (2009) exponen dos estilos de liderazgo, el de Supervisión y el Estratégico:

1. Liderazgo de supervisión: es el comportamiento que guía, apoya y retroalimenta las actividades diarias.
2. Liderazgo estratégico: se anticipa y busca un futuro para la organización trabajando con otros para crear dicho futuro.

De acuerdo a Robbins (2009) existen dos tipos de liderazgo, es decir, el líder nato o informal y el líder impuesto o formal:



1. El liderazgo nato o informal: está dictado por el carisma, la simpatía, la energía, la capacidad de solucionar problemas, de guiar, dirigir y convocar de manera espontánea haciendo uso de sus relaciones interpersonales; puede ser apoyado por amistad y de forma espontánea a través del establecimiento de relaciones.
2. Liderazgo impuesto o formal: está relacionado con la jerarquía y la estructura dentro de la organización, por lo que es asignado o nombrado oficialmente por la administración o dirección de una empresa para que cumpla con las metas de esta.

Goleman (2001) expresa que el estilo de liderazgo que se deberá ocupar, depende de la relación que haya entre líder y su equipo de trabajo. Por lo que propone seis estilos:

1. Coercitivo: es el estilo menos efectivo y que afecta de forma específica el clima organizacional, debido a que es ejercido desde los directivos y obliga a las personas a hacer lo que él dice; consecuentemente, las personas sienten que no se les respeta, el sentido de responsabilidad desaparece, los integrantes no son capaces de actuar por cuenta propia y no perciben que su desempeño laboral dependa de ellos mismos.
2. Orientativo: es el tipo de liderazgo más efectivo, pues motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo encaja dentro de la organización, por lo que saben perfectamente cuales son las actividades que le corresponden y la importancia que tiene. Describe eficientemente las metas y objetivos, pero generalmente deja a las personas en libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados en la visión.
3. Afiliativo: este estilo de liderazgo gira en torno al personal, quienes lo emplean valoran al individuo y sus emociones por encima de sus tareas. Se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices y la relación entre ellos sea lo más armónica, también desarrolla lazos afectivos tratando de generar una fuerte lealtad. Este estilo aumenta progresivamente

la flexibilidad, permiten que los hábitos de innovación y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

4. Participativo: permite que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan sus objetivos y a la forma en que hacen su trabajo diario, tiende a incrementar la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta, por lo que los empleados tienden a ser mucho más realistas acerca de qué pueden hacer y qué no; no obstante, su limitación es que posiblemente no llegue al consenso ideal.
5. Imitativo: en este estilo el líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica, está encaminado a hacer todo mejor y mucho más rápido; exige de forma total que todas las personas a su alrededor cumplan sus criterios, por lo que identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral y les exige mucho más. Es un estilo que, lejos de dar resultados, destruye el clima de trabajo de un equipo, pues al verse tan presionados y sin alcanzar las expectativas, decaen y pierden la moral. El compromiso se evapora porque las personas que conforman el equipo no tienen la sensación de estar trabajando para conseguir un fin común.
6. Capacitador: este estilo de liderazgo ayuda noblemente a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales y a la carrera administrativa; los animan a establecer objetivos claros y a largo plazo, creando un plan de acción para lograr llegar a ese fin. Estableciendo acuerdos con respeto a su rol y responsabilidades, son los mejores delegando a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez; dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo generando un aprendizaje duradero.

Por su parte, Velázquez (2005) propone que uno de los estilos más utilizados y con mejores resultados es el liderazgo empático el cual se define como, el estilo de liderazgo que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para negociar y técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor

agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos.

Asimismo, García Rubiano (2009) Reyes-Jácome & Lara (2011), manifiestan que los líderes aplican tres estilos básicos:

1. El líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos; **no obstante, a algunos líderes autocráticos se les considera “autocráticos benevolentes” porque, aunque quienes toman las decisiones, antes de hacerlo escuchan las opiniones de sus seguidores y consideran las ideas e inquietudes de sus subordinados; sin embargo, es probable que al tomar una decisión se muestren más autocráticos que benevolentes.**
2. El líder democrático o participativo consulta a sus subordinados con respecto a acciones, así como decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados, hasta aquella que toma decisiones por sí sola, pero que antes de hacerlo consulta a sus subordinados. Una variante del líder participativo es el caso de la persona que presta apoyo, puede ser que los líderes de esta categoría conciben sus funciones no como reducidas a la consulta de sus seguidores y a la atenta consideración de sus opiniones, sino, también, como hacer todo lo que esté a su alcance por apoyar a sus subordinados en el cumplimiento de sus deberes.
3. **El líder liberal o de “rienda suelta”**, hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas, y conciben su función como apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a estos y su actuación fundamentalmente como contacto con el ámbito externo del grupo.

### 2.2.3 Características de personalidad del líder.

De acuerdo a Chiavenato (2009), existen características que son indispensables en el líder:

- Flexibilidad cultural.
- Comunicación general.
- Comunicación interpersonal y para relacionarse con las personas.
- Creatividad.
- Aprendizaje auto dirigido.

El mismo autor plantea que el líder debe ser capaz de desarrollarse en cuatro categorías distintas:

1. Relaciones humanas y participativas, para poder transmitir apoyo y construir equipos.
2. Competitividad y control, se refiere a poder manifestarse de forma asertiva, ejerciendo poder e influencia.
3. Innovación y espíritu emprendedor, para la solución creativa de problemas.
4. Mantener el orden y la racionalidad, poder tomar las decisiones de manera racional y administrar de forma adecuada el tiempo.

Velázquez (2005) describe que existen características que se manifiestan para que sea posible el desarrollo del liderazgo empático, tales como:

- Entusiasmo. Dinamismo y energía.
- Calidez: el empleado mexicano necesita una gran dosis de afecto que lo contagie e invite a realizar las tareas que le encomiendan.
- Serenidad: un líder en todo momento debe ser racional y estudiar con serenidad todas las posibles soluciones al problema.
- Rigidez, pero con justicia: deberá adoptar una posición de no comprometerse con nadie y anteponer los intereses institucionales a los personales.

- Empatía, como una práctica que le permita descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores.
- Humildad: no nos deja creer jamás que hemos llegado a la cumbre en ningún sentido ni cegarnos hasta el punto de no ver lo mucho que nos queda por adelantar y la ventaja que otros nos llevan. La humildad no es apocamiento, sino estímulo y acicate de superación. Sólo si nos sabemos menos, pretenderemos ser más.

Reyes-Jácome y Lara (2011), aseguran que un líder debe ser integral y con la capacidad de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean internas o externas e individuales o colectivas, permitiéndole generar conciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización, por lo que el liderazgo integral hace alusión a una completa inclusión de los diferentes enfoques que explican el fenómeno, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que se interrelacionan y trabajan juntas.

Por ello, en los períodos de crisis y en contextos organizacionales, el líder tiene un rol no delegable en la dirección de una organización, ya que puede propiciar una visión compartida, la estimulación del aprendizaje y el compromiso entre los empleados, lo cual puede convertirse en una herramienta eficaz para renovar y revitalizar a las organizaciones y llevarlas al éxito.

### *2.3 Motivación.*

El clima organizacional está asociado a la motivación; sin embargo, definir la motivación resulta complejo, dado que el significado se utiliza en diversos sentidos. Arriola, Salas y Bernabé (2011), exponen que el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico, es decir, tiene una eficiencia en el estímulo de las personas para el desempeño y esfuerzo superiores al cotidiano.

Estos mismos autores expresan que la motivación influye de gran manera en el ámbito organizacional y está directamente relacionada con la seguridad que el empleado tenga dentro de su trabajo, las recompensas y de las prestaciones adicionales que el trabajador percibe de su trabajo; por tanto, es uno de los factores internos que requiere una mayor atención.

En el siguiente apartado, se presentan algunas de las teorías relacionadas con la motivación en el trabajo.

### *2.3.1 Teorías de la Motivación en el Trabajo.*

Durante los últimos años ha habido una profusión de teorías sobre la motivación en el trabajo, que ofrecen explicaciones muy diferentes del mismo aspecto de la conducta humana.

- *Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.*

De acuerdo con este autor, existen necesidades que son fuente de motivación entre las que destacan las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. Las necesidades fisiológicas son las más básicas, pues son aquellas que están relacionadas con la supervivencia. Las necesidades de seguridad están relacionadas con la autoconservación. En el caso de las necesidades sociales, estas implican la capacidad de un individuo para existir en convivencia con otras personas. Las necesidades de autoestima incluyen la autoconfianza, el reconocimiento, el aprecio y el respeto de los semejantes. Finalmente, la necesidad de autorrealización, es la más conocida, pero a su vez la menos comprendida, ya que consiste en la ejecución de las propias potencialidades.

A partir de esto, Maslow propuso lo siguiente sobre dichas jerarquías:

1. Las necesidades que no son satisfechas dominan y determinan la conducta.

2. Un individuo satisfará sistemáticamente sus necesidades comenzando por las más básicas y ascendiendo en jerarquía.
3. Las necesidades básicas tienen prioridad sobre aquellas de mayor importancia en la jerarquía.

La teoría de Maslow tiene varias implicaciones para la conducta en el trabajo, pues cuando el sueldo y la seguridad son bajos, los empleados se centrarán en aquellos aspectos del trabajo que sean necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. De manera contraria, a medida que mejoran las condiciones, la conducta de los supervisores y su relación con el individuo adoptan una mayor importancia; por consiguiente, con un ambiente mejorado, el trabajo se vuelve importante para la autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas. Esta teoría también argumenta que cuando los individuos suben en jerarquía directiva, se motivan por necesidades que se incrementan de manera constante en el nivel, es decir, en esta parte la necesidad que se activa es la de autorrealización y una vez que se satisface, genera un nuevo deseo incluso de mayor satisfacción, de ahí que, laboralmente, sea una fuente continua de motivación (Chiavenato, 2009).

- *Teoría de los dos factores de Herzberg*

Esta teoría basa su fundamento en el trabajo del individuo y el ambiente externo; para Herzberg (en Araiza, 2000), la motivación depende de dos factores:

1. *Factores higiénicos*: está relacionado con las condiciones físicas del medio ambiente que rodean al individuo, por ejemplo: el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima entre las relaciones directivas y con otros empleados, los reglamentos. En resumen, son elementos que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr una motivación en los empleados; no obstante, poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, debido a que, inclusive, el término higiene refleja un carácter preventivo, ya que está destinado a evitar de manera superficial fuentes de insatisfacción

momentáneas; sin embargo, a largo plazo, no logran elevar de manera sustancial y duradera un compromiso por parte del trabajador.

2. *Factores motivacionales*: tienen que ver con el contenido del puesto, las tareas y sus responsabilidades. Se caracterizan por generar un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad por encima de los niveles normales. Este término encierra conceptos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen desafíos; cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial y cuando son precarios provocan pérdida de la satisfacción.

- *Teoría de las expectativas.*

Tuvo su origen en la década de los años treinta, aunque entonces no estaba relacionada con el trabajo. Es una teoría que asume que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas, es decir, se entiende que los individuos saben lo que quieren del trabajo y que comprenden que su desempeño determina la obtención de las recompensas que desean; de igual forma, también se asume una relación entre el esfuerzo del empleado y su desempeño en el trabajo. Esta teoría maneja cinco puntos principales:

1. Resultado del trabajo: es lo que puede proporcionar una organización a sus empleados, como un buen sueldo, ascensos y vacaciones. No hay límite para el número de resultados.
2. Valencia: son sentimientos del empleado sobre sus resultados y normalmente se definen en términos de atracción o satisfacción anticipada. El empleado califica la satisfacción anticipada procedente de cada resultado que tenga.



3. Instrumentalidad: se define como el grado percibido en relación con el desempeño y la consecución de resultados, sólo existe en la mente del empleado y depende de su desempeño individual.
4. Expectativas: es la relación percibida entre el esfuerzo y el desempeño. Está graduada como una probabilidad y depende de cómo el individuo genera expectativas particulares sobre su trabajo.
5. Fuerza: es la cantidad de esfuerzo o de presión interna para que la persona se motive; cuanta más fuerza, mayor será la hipotética motivación.

En resumen, esta teoría proporciona una base racional para comprender la motivación con relación a un puesto de trabajo. Si una persona desea los resultados, pero no considera el desempeño como una forma de obtenerlos, no hay vínculos entre lo que se hace y lo que se desea, lo que, a su vez, es indiferente a los resultados, pues no hay necesidad de esforzarse para conseguirlos Araiza (2000).

- *Teoría de la motivación para realizar.*

MacClelland y Atkinson, generaron un estudio del comportamiento orientado a la realización, estos investigadores implementaron una prueba de personalidad conocida como la “prueba de percepción temática”. Con base en esto, Atkinson, formuló el concepto de la necesidad de realizar, y sostuvo que era una característica relativamente estable de la personalidad y que tenía sus raíces en las expectativas de la infancia. Aun cuando el interés principal de McClelland se refería a la asociación entre la motivación para realizar y las actividades empresariales en los países en desarrollo, las consecuencias posibles realmente cubren una gran variedad de ocupaciones en la industria y el comercio (Araiza, 2000).

- *Modelo de Motivación del Rendimiento Laboral.*

Terrence Mitchel (en Araiza, 2000), produjo un amplio modelo conceptual que explica cómo influye la motivación en el comportamiento y rendimiento laboral, en el que se identifican las causas y consecuencias de la motivación. Se muestra que

los aportes individuales y el contexto laboral son dos categorías claves que influyen en la motivación, dónde se destacan las siguientes características:

- Aportaciones individuales: capacidades, reconocimiento del trabajo, disposiciones y rasgos, así como el estado de ánimo, afectos, sistemas de creencias y valores.
- Comportamientos motivados:
  - Enfoque: dirección, lo que hace.
  - Intensidad: esfuerzo, cuánto se intenta.
  - Calidad: estrategias de tareas, la forma de hacerlo.
  - Duración: persistencia, cuánto tiempo se insiste en algo.
- Procesos de motivación: atención y dirección, así como intensidad y persistencia.
- Contexto laboral: se refiere al ambiente físico, el diseño de tareas, recompensas y esfuerzo, además de las normas sociales.
- *Motivación de los empleados mediante el diseño del puesto.*

El diseño de puestos se refiere al conjunto de actividades que implica la modificación de puestos específicos con la intención de mejorar la calidad de la experiencia laboral de los empleados y su productividad en el trabajo; esta teoría incluye los siguientes enfoques:

- Mecanicista: se basa en las investigaciones de ingeniería industrial y de administración científica, con influencia considerable del trabajo de Frederick Taylor, quien generó las bases para la administración científica, la cual establece el diseño de los puestos en función de la eficacia y productividad de sus empleados. Pese a ello, este fundamento tiene sus partes positivas y negativas, ya que, como puede aumentar la eficacia y productividad de los empleados, también puede propiciar que el trabajo se perciba como

repetitivo, lo que provocará insatisfacción laboral, estrés intenso y baja sensación de logros.

- Enfoques motivacionales: intentan mejorar las reacciones afectivas y las actitudes de los empleados, utilizando como un factor base la satisfacción en el trabajo y la motivación intrínseca.
- Enfoque biológico y perceptivo-motor: se basa en la investigación de la biomecánica, fisiología laboral y ergonomía, es decir, esta teoría busca enfocarse en generar un ambiente laboral que permita reducir la tensión física, el esfuerzo, la fatiga, los problemas de salud de los empleados y la percepción que estos tengan del trabajo; asimismo, busca disminuir la cantidad de actos repetitivos de un trabajo dado (Araiza, 2000).

Por su parte autores como Bustamante, Pérez y Maldonado (2006), define a la motivación laboral como la percepción que tiene el personal, en cuanto al dinamismo de la empresa, su audacia para alcanzar metas, grado de innovación en decisiones y planes, así como la rapidez para responder a los cambios del mercado y las oportunidades que representan para la superación de su gente.

Asimismo, Socorro (2003, en Villalpando 2004) menciona que un individuo no es productivo si el medio ambiente donde se desempeña es hostil; es por ello que el empleado con presión de tipo económica, psicológica y situacional, sometido a labores bajo condiciones desagradables y donde el medio es heterogéneo, difícilmente ofrecerá a la empresa el mejor resultado.

A su vez, Chiavenato (2007, en Aburto y Bonales, 2011), comenta que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización ya que se relaciona con la moral, así como con la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

Arriola, Salas y Bernabé (2011), manifiesta que esta condición se refiere a la interacción de las personas con sus compañeros y a las características de la relación, como la confianza, el respeto, la cordialidad, la cooperación, el conflicto y

la cohesión. Además, toma en cuenta la participación que se tiene en las decisiones como grupo, al igual que las actividades del trabajador que se realizan en conjunto con los compañeros.

Mc Clelland con su modelo sobre el poder, afiliación y realización al logro, defendió su postura acerca de personas que valoran más la necesidad de afiliación; no obstante, otros refieren el poder y otros más buscan el logro por encima de los anteriores. Los individuos actúan por ciertas fuerzas impulsoras dentro de ellos, representadas por la palabra *necesidades*, en la búsqueda de satisfacer estas necesidades las personas invierten sus energías, por lo que el trabajo servirá para satisfacer algunas de estas necesidades, por lo tanto, las empresas deben promover el equilibrio entre las tareas y responsabilidades de los trabajadores (Robbins, 2009).

Para Dubrin (2003), existen programas motivacionales que ayudan a incentivar a los empleados para mantener un alto grado de desempeño, entre los que están la motivación mediante el enriquecimiento del puesto, el cual consiste en hacer que un trabajo se mas motivador y satisfactorio al agregarle variedad, responsabilidad y toma de decisiones administrativas. Como parte complementaria a ello, el puesto debe incluir características como retroalimentación directa, relación con el cliente, nuevo aprendizaje, control sobre la programación, exclusividad de la experiencia, control sobre recursos, comunicación y responsabilidad.

Hacman y Oldman (1980, en Robbins, 2009), proponen un modelo desarrollado en la teoría de que cualquier trabajo queda descrito y motivado en términos de cinco dimensiones, descritas a continuación:

1. Variedad de aptitudes: se refiere al grado de dinamismo en el que el trabajador utilice una variedad de aptitudes y talentos.
2. Identidad de la tarea: es la planeación total de la tarea, es decir, desde los materiales, hasta los acabados.

3. Significancia de la tarea: está relacionado con la importancia y apego que tenga el individuo con la actividad.
4. Autonomía: grado en el que el trabajo asignado proporciona libertad, independencia y opciones para que el individuo programe sus actividades y determine los procedimientos.
5. Retroalimentación: manifiesta el grado de información que el individuo tenga sobre la eficacia de su desempeño.

Las motivaciones básicas más estratégicas del comportamiento humano en el trabajo son las necesidades fisiológicas y de seguridad, incluidas aquí las llamadas necesidades económicas, que en ocasiones se puede satisfacer a través del sueldo. Si el nivel de sueldo de un trabajador es tan bajo que tiene problemas para satisfacer sus propias necesidades, no es fácil que responda a incentivos diseñados para llenar insuficiencias sociales, psicológicas y de autorrealización; sin embargo, una vez que la necesidad se satisface, empieza a decrecer en importancia respecto de otras necesidades, por lo que una vez que el individuo siente que su salario es acorde con el tipo de tarea que realiza, que dicha remuneración tiene un nivel razonable y cuenta con la seguridad de seguir recibéndolo, los intentos continuos por motivarlo, únicamente sobre la base del salario, a fin de que se desarrolle grados más elevados de actuación, no encuentran el éxito completo. El individuo responderá mejor a incentivos que le ofrezcan la oportunidad de satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización, (Villalpando, 2004).

Boada, Diego y Agulló (2004), manifiestan que parte relevante de la motivación del individuo está relacionada con la motivación laboral, la cual puede definirse como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo, pues en este sentido un trabajador presentará una alta motivación interna cuando tenga tres tipos de experiencias, denominadas Estados Psicológicos Críticos (EPC), que son: la significatividad del trabajo, la responsabilidad sobre los resultados de su trabajo y el conocimiento de los resultados de su trabajo.

De acuerdo a estos autores, para que el trabajador experimente los EPC, el puesto desempeñado debe presentar unas dimensiones centrales, las cuales están relacionadas con la variedad de destrezas, la identidad de las tareas, la importancia de las tareas, la autonomía y la retroalimentación del puesto. Estas cinco características se combinan dentro de un sólo índice global que reflejará el potencial de un puesto para fomentar la motivación interna, y de esta manera poder escrutar hasta qué punto la motivación tiene un valor preventivo y de mejora en el ámbito de los Recursos Humanos.

De acuerdo a lo anterior, es importante considerar que los factores motivacionales representan aquellas condiciones, básicamente cualitativas, necesarias para que el trabajador se sienta orgulloso de sí mismo, de lo que hace y lo que recibe en su trabajo; estos factores intrínsecos se obtienen una vez concluida la tarea, por lo que su efecto será duradero, pues la gratificación que proporciona al individuo se incorpora como parte de las experiencias agradables de su vida. Asimismo, las personas que tienen una mejor estabilidad en cuanto a las prestaciones, el sueldo y el contrato, tienden a obtener mejores resultados, cumplimiento de metas y objetivos, a diferencia del personal que no tiene seguridad con respecto al futuro dentro de una organización (Gutiérrez y Olvera, 2010).

#### 2.4 Comunicación.

Todas las organizaciones funcionan con base en los procesos de comunicación, lo cual sólo puede ocurrir cuando esta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos fundamentales para su funcionamiento, cohesión y congruencia.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la comunicación es la trasmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra, es un fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, con la intención de influir en el comportamiento de otras personas. No

sólo significa enviar información o mensaje, sino hacer que estos sean comunes entre las personas involucradas; comunicar algo significa hacer común a una o más personas una información o un mensaje.

Robbins (2009), manifiesta que el proceso de comunicación tiene siete etapas:

1. El emisor: inicia con un mensaje al decodificar un pensamiento, el cual está formado dentro de un código de símbolos que se utilizan dentro de un grupo para transmitir el significado que afecta el mensaje.
2. Codificación: para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, que sea transmitido a través del canal elegido.
3. Canal: es el medio por el cual se transmite el mensaje.
4. Decodificación: para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos; cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a las del emisor.
5. Receptor: es el sujeto al cual se dirige el mensaje, es el destinatario final de la comunicación.
6. Ruido: representa las barreras de la comunicación, distorsiona la claridad del mensaje como la percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales.
7. Retroalimentación: es la comprobación de éxito que se ha logrado al transmitir los mensajes según se pretendía en un principio, determina si se obtuvo la comprensión.

El mismo autor; así como Correal, Bustos, Constanza y Panqueva (2008), exponen que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización:

1. *Control*: la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados

sigan, asimismo, de manera informal, controla la forma de actuar de los integrantes de los grupos en particular.

2. *Motivación*: la comunicación impulsa a la motivación porque es una forma en la que se manifiesta a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño si este fuera insatisfactorio; el establecimiento de metas específicas, las retroalimentaciones acerca del avance de esta y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación.
3. *Expresión emocional*: para muchos empleados es la fuente principal de interacción social, por lo que es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus sentimientos de frustración y de satisfacción, lo que lo convierte en un medio para satisfacer las necesidades sociales.
4. *Información*: la función de la comunicación se relaciona con un rol para facilitar la toma de decisiones, ya que, por medio de la transmisión de datos, los individuos y los grupos de trabajo pueden identificar y evaluar las alternativas de selección.

La buena comunicación entre los individuos depende de algo más que el lenguaje y de un conjunto de palabras comunes, ya que existen diferencias en el modo de pensar y en la forma de considerar las cosas, situaciones que pueden hacer que la comunicación sea casi imposible (Urbiola y Vázquez, 2009).

La comunicación en las organizaciones se considera importante, puesto que a través de ella las personas generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo organizado. Es esencial para su desarrollo, pues se definen, establecen, comparten y retroalimentan la misión, visión, valores, programas, planes y proyectos, estrategias, objetivos, políticas, normas, reglas, actividades y resultados, entre otros (Arras, 2008).



Para Marín (1997) la comunicación organizacional es el proceso por el cual los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella para facilitar la realización de actividades coordinadas. Por su parte, María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980) se refieren a la Comunicación Institucional como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y contribuir al desarrollo. Ambas definiciones se avienen en la descripción de actividades de comunicación, que incluye el intercambio de ideas, informaciones y conocimientos entre los miembros de una empresa, tanto al interior como exterior de la organización, considerando el propósito de provocar algún efecto de opinión, de actitud o comportamiento, tanto por parte de la empresa como de los empleados (Muñoz, 2006).

Se puede decir que la comunicación es el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema, de manera que la unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas en un sistema se logran gracias a la comunicación; por lo que Rogers y Rogers (1980) la consideran como el elemento esencial en un sistema que une las partes o subsistemas para facilitar su interdependencia. De hecho, Rogers y Rogers (1980) manifiestan que es el fluido vital de una organización (Arras, 2008).

La comunicación fluye vertical o lateralmente, la comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se le denomina comunicación hacia abajo, un ejemplo de ello es la comunicación que emplean los gerentes con sus subordinados. Esta misma comunicación la utilizan los líderes y gerentes de grupo para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, así como señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño (Robbins, 2009).

Entonces a la comunicación se le considera esencial para los sistemas, pues sin esta la actividad organizada de aquéllos no podría llevarse a cabo. Mediante la

comunicación se cohesionan las funciones administrativas y se llevan a cabo actividades como la selección de personal, además la función efectiva del liderazgo depende de una buena comunicación, porque a través de esta se informa, se incentiva al personal para el logro de los objetivos, se crea un ambiente armónico y, cuando es necesario, se plantean los cambios que requiere la organización.

Trahant (en Arras, 2008) señala que la comunicación se usa como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño para alcanzar el cambio organizacional, es decir, tiene una importancia crucial en la integración efectiva del grupo o de los grupos de los cuales está compuesta, por lo que influye en el clima organizacional. Por ello, para que exista una óptima comunicación entre el personal, que redunde en un clima favorable, deben reconocerse con claridad las diferencias en las formas de pensar, ya que los mismos símbolos no necesariamente significan lo mismo para los diferentes grupos. La mayoría de los símbolos no solo indican algo, sino también implican la comunicación de ciertas emociones.

#### 2.4.1 Manejo de Conflicto y Comunicación Asertiva.

La literatura ha puesto de manifiesto que la existencia de desacuerdos e incompatibilidades entre los miembros de equipos debido a problemas personales no relacionados con el trabajo (conflictos relacionales) produce un empeoramiento del clima grupal, laboral o afectivo, ya que la formación del clima grupal requiere de numerosos procesos de interacción social entre los miembros de las unidades de trabajo, para que estos tengan una percepción compartida del mismo, pues los sujetos perciben que los estímulos del ambiente de trabajo responden a ellos en función del significado atribuido mediante distintos tipos de respuesta, las cuales pueden manifestarse conductualmente, emocionalmente o fisiológicamente, por lo que se atenúan las manifestaciones de ayuda mutua, la comunicación entre sus miembros se deteriora y aumentan las reacciones emocionales negativas como la ansiedad, miedo, irritabilidad, suspicacia y resentimiento (Benítez, Medina y Munduate, 2012).

Dubrin (2003) define el conflicto como la oposición entre personas o fuerzas que producen estrés; surge principalmente cuando dos personas o más perciben que hay metas valores o hechos que se excluyen mutuamente.

Los tipos de conflicto en los que las personas se involucran dependen hasta cierto punto de la forma en que definen, perciben o enmarcan una situación en la que existe un desacuerdo. Ivancevich (2005) ha identificado tres dimensiones de marco de conflicto: en relación contra la tarea, dimensión emocional contra lo intelectual y cooperación contra victoria.

Para Lucena (2005) una fuente de conflicto de alto impacto son los cambios en los métodos, condiciones u oportunidades de trabajo que las personas perciben como negativos; un ejemplo de ello es el recorte de personal, para reducir costos e incrementar la eficiencia.

Otro tipo de conflicto tiene lugar entre las unidades de línea y las de asesoría. Las unidades de línea tienen que ver con los propósitos principales de la empresa, las unidades de asesoría se relacionan en los propósitos secundarios.

Equilibrar las demandas laborales y familiares es uno de los retos que en la actualidad enfrenta la fuerza de trabajo. Este reto es particularmente difícil en el caso de los empleados que pertenecen a una familia dónde hay dos ingresos; de igual forma surge cuando el individuo tiene que desempeñar funciones múltiples trabajador, cónyuge y con frecuencia padre o madre, en un conflicto que se manifiesta a menudo porque lo múltiples roles son incompatibles entre sí (Dubrin, 2003 y Otálora, 2007).

Asimismo, otro factor en específico tiene que ver con la gente que tiene baja autoestima y con aquella que tiene actitudes autoritarias, ambas son propensas a entrar en conflicto con facilidad, ya que están predispuestas a defenderse contra amenazas desde un punto de vista objetivo.

Otros conflictos en el lugar de trabajo surgen porque la gente no tiene empatía, por consiguiente, el choque de personalidades es una relación antagónica entre dos personas que se origina en las diferencias de atributos, preferencias, intereses valores y estilos personales. Las personas que chocan por su personalidad a menudo tienen dificultades para especificar qué es lo que no les gusta de las otras personas (Benítez, Francisco y Munduate, 2012 y Chiavenato, 2009).

Derivado de lo anterior, uno de los métodos más utilizados para manejar el conflicto es el comportamiento asertivo que, de acuerdo con el enfoque cognitivo, consiste en expresar lo que se cree, se siente y se desea de forma directa y honesta, haciendo valer los propios derechos y respetando los derechos de los demás a través de cuatro procedimientos básicos en el adiestramiento asertivo: diferenciar entre asertividad y agresividad, identificar y aceptar los propios derechos y los derechos de los demás, reducir los obstáculos cognoscitivos y afectivos para actuar de manera asertiva, disminuyendo ideas irracionales, ansiedades y culpas, y desarrollar destrezas asertivas a través de la práctica de dichos métodos. Es así como el asertividad se fundamenta en la ausencia de ansiedad ante situaciones sociales, de manera que se hace viable manifestar sentimientos, pensamientos y acciones (Flores, 1994 en Gaeta, 2009 y Núñez, Salón, Romero y Rosales, 2009).

Se considera que la asertividad es una conducta y no una característica de la personalidad, por lo que se habla de asertividad como una habilidad en el campo de las habilidades sociales, de ahí que sea posible realizar un entrenamiento de la autoafirmación que permita mejorar las habilidades sociales de las personas, pues cuando una persona modifica sus actos, también modifica sus actitudes y sus sentimientos, por lo que es posible desarrollar estrategias para cambiar la conducta, al margen de posibles motivos inconscientes, que conduzcan a ésta de forma que el comportamiento asertivo facilita que la persona se sienta más satisfecha consigo (Naranjo, 2008).

De acuerdo a los estudios realizados por Rodríguez y Serralde en 1991, la comunicación asertiva permite comunicarse con personas de todos los niveles,

siendo una comunicación siempre abierta, directa, franca y adecuada. Tiene una orientación activa en la vida, va tras de lo que quiere, actúa de un modo que juzga respetable, acepta sus limitaciones al comprender que no siempre puede ganar, acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas, con delicadeza, pero también con firmeza, establece quiénes son sus amigos y quiénes no; se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos, y evita los dos extremos: por un lado, la represión y, por el otro, la expresión agresiva y destructiva de sus emociones (Gaeta, 2009).

## 2.5 Equipos de Trabajo.

Uno de los factores más importantes que se relacionan con el Clima Organizacional es la creación de equipos de trabajo, pues el conjunto de individuos pueden ser la unidad clave para facilitar la posibilidad de desempeñar las funciones organizacionales y así cumplir con las metas y objetivos de la organización; es por esto que las empresas buscan de manera constante la formación de grupos humanos a través de suficientes canales de comunicación que les permitan hacer llegar, en tiempo y forma, sus expectativas a los empleados, así como tener en sus filas seres humanos con capacidad para dirigir, orientar y negociar con los demás miembros del grupo para lograr los objetivos fijados (Dubrin, 2003).

Derivado de la importancia que tienen los equipos de trabajo dentro de la organización es de relevancia especificar el significado del término *equipos de trabajo*, pues es muy común que se confunda con el concepto de grupos de trabajo. Un grupo de trabajo es aquél que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objetivo de su responsabilidad, ya que los grupos de trabajo requieren un esfuerzo conjunto. Por otra parte, los equipos de trabajo generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, que da como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. El extenso uso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos (Robbins, 2009).

TABLA 1		
Grupos de trabajo	Equipos de trabajo	
Compara información neutral	----- Meta-----	Desempeño colectivo
Individuales	----- Sinergia-----	Positivos
Aleatorios y variados	----- Responsabilidad-----	Individuales y mutualistas
	----- Aptitudes-----	Complementarios

Tabla 10.1 Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos, Robins (2009).

Para Hellriegel (2009), una de las principales razones por la que las empresas organizan el trabajo en equipos es porque en la mayor parte de los casos buscan atender mejor a los clientes por medio de innovación, velocidad, reducción en el costo y mejoramiento de la calidad; asimismo, señala que en los equipos existe un proceso interno el cual incluye y facilita el desarrollo del equipo a través del tiempo, los sentimientos personales y las normas conductuales, por lo que tienen etapas de desarrollo, las cuales se describen a continuación:

1. Formación: durante esta etapa un equipo se centra en la orientación hacia las metas y procedimientos. La cantidad de información disponible y la manera en que se presenta son cruciales para el desarrollo del equipo. En equipos recién formados las relaciones con frecuencia son cautelosas, precavidas y sin comprometerse.
2. Problemas: comienza cuando surgen comportamientos competitivos o de tensión, el proceso puede implicar resistencia e impaciencia por falta de resultados. Unos cuantos miembros pueden forzar el trabajo sin considerar la necesidad de los otros miembros, por lo que pueden aislarse de la discusión del equipo; sin embargo, si se suprime el conflicto y no se permite

que ocurra, puede producirse resentimiento, que puede conducir a la apatía o abandono, por lo que esto se convierte en la meta del equipo. De conducirse de manera adecuada se logra la administración del conflicto.

3. Normalización: es la etapa en la que los miembros se vuelven cada vez más positivos respecto al equipo y lo que está haciendo, y están más comprometidos con su trabajo; los problemas se resuelven a través de la cooperación, comunicación y aceptación de la influencia mutua.
  
4. Desempeño: los miembros por lo general han llegado a confiar y aceptarse entre sí, por lo que están enfocados a sus metas. Conforme se acercan los plazos y las fechas límite, los equipos cambian con frecuencia a un modo de desempeño productivo óptimo. Dentro de esta etapa surge la cohesión que es la intensidad que tienen los miembros de pertenecer al equipo y de su compromiso con él.

#### 2.5.1. Tipos de Equipo de Trabajo.

Robins (2009) señala que, de acuerdo a cada organización, los equipos de trabajo son adecuados para diferentes propósitos, por lo que existen cuatro tipos comunes y se clasifican en funcionales, multidisciplinarios, autoadministrados y para la solución de problemas:

- *Equipos Funcionales*

Incluyen miembros de un sólo departamento, tienen la meta común de considerar los asuntos y resolver problemas dentro de un área de responsabilidad y experiencia.

- *Equipos Multidisciplinarios.*

Consta de empleados de diversas áreas funcionales y, en ocasiones, de varios niveles de la organización que trabajan de forma colectiva en tareas específicas. Son los vehículos principales para lograr el trabajo central de la organización, un

ejemplo de ello son los equipos de desarrollo de producto, los cuales se utilizan para acelerar el proceso de llevar al mercado nuevos productos.

- *Equipos Autoadministrados.*

Consta de empleados que trabajan juntos diariamente para hacer un producto o entregar un servicio; su principal característica es el nivel de responsabilidad que tiene por cumplir varias tareas gerenciales, incluyendo:

- ✓ Programar el trabajo y vacaciones de los miembros.
- ✓ Rotar las tareas, asignación de trabajo entre los miembros.
- ✓ Ordenar materiales.
- ✓ Decidir sobre el liderazgo del equipo.
- ✓ Proporcionar retroalimentación.
- ✓ Establecer metas de desempeño.
- ✓ Vigilar el progreso de las metas.

- *Equipos de trabajo para la solución de problemas.*

Consta de empleados de diferentes áreas cuya meta es considerar cómo se puede mejorar una situación. Pueden reunirse por una o dos horas a la semana o de manera continua para discutir formas de mejorar la calidad, seguridad, productividad o moral relativamente permanente y constante. Dos ejemplos claros de estos grupos son los círculos de calidad y fuerza de tarea.

Con ello se concluye que, independientemente de la función del equipo, es necesario que exista la cohesión suficiente entre sus integrantes. Covey (1995, en Maldonado, Maldonado, Bustamante, 2006) propone que la organización genere una atmósfera efectiva que, de manera constante, facilite los procesos de desarrollo del personal, pues cualquier proyecto que desestime la importancia del clima organizacional en el que se desarrollan los empleados, minimiza las ganancias que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo.



## Capítulo 3

### **Propuesta de intervención para mejorar los factores del Clima Organizacional que influyen en el desarrollo de Equipos de Trabajo.**

Warr (2003, en Laca, Mejía y Gondra, 2006) menciona que en promedio el ser humano pasa una tercera parte de su vida desempeñando una actividad laboral, por lo que un trabajo que no es disfrutado se convierte en una continua sensación de insatisfacción, frustración, aburrimiento y estrés, lo que en el futuro causará agotamiento emocional, que es la falta de capacidad para frente a los retos que su trabajo le plantea, generando actitudes negativas hacia sí mismo y hacia las personas con las que trabaja, desencadenando un bajo desempeño. Dubrin (2009) manifiesta que dentro de los principios de una organización está el perseguir un compromiso mayor por parte de los empleados; sin embargo, las empresas cometen errores fundamentales que propician que los empleados se sientan parte integral de la organización, causando poco compromiso y bajo rendimiento dentro de la empresa.

En las organizaciones existen diversos factores, condiciones y situaciones que pueden influir tanto en el Clima Organizacional, como en el desempeño laboral de los empleados, los cuales surgen de acuerdo a las necesidades de cada organización, lo que ha implicado que sigan siendo escuetos los factores que deben ser considerados a fin de tener una estimación lo más exacta posible para facilitar el desarrollo de las Organizaciones. Pese a ello, es de importancia resaltar que existen factores que de acuerdo a Autores como García (2011), Hellriegel (2009), Robbins (2009), Dubrin (2003), Noriega y Pria (2011), Paule y Caboverde (2011) y Araujo et al. (2011), influyen de manera más puntual en el Clima Organizacional como lo son: la estructura organizacional, el trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación y la comunicación.

A partir de esto, se diseñaron dos propuestas de formación para mejorar los factores del clima organizacional, teniendo como fundamento principal los conceptos de influencia que se identificaron mediante la investigación documental. El primero de estos, está orientado a mandos medios y el segundo está dirigido a

operativos, cuyo objetivo común es que el participante conozca y comprenda la importancia del concepto de Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Liderazgo, Comunicación, Motivación y Trabajo en Equipo, a través de situaciones simuladas que le permitan desarrollar habilidades y estrategias para mejorar el Clima Organizacional y el desarrollo de sus Equipos de Trabajo. A continuación, se presenta la descripción de dichos programas de formación.

## Programa de Formación “Construyendo mi equipo de trabajo”

### Carta Descriptiva

#### Programa 1

#### Dirigido a: Mandos Medios.

**Objetivo General.** Que el participante comprenda la importancia de conceptos como Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Liderazgo, Comunicación, Motivación y Trabajo en Equipo; a través de situaciones simuladas las cuales le permitan desarrollar habilidades y estrategias para mejorar el desarrollo sus Equipos de Trabajo.

Sesión 1						
TEMA	OBJETIVO	TIEMPO	Actividades		Técnica	Materiales, equipo y apoyos para la sesión
			Instructor	Participantes		
Presentación	Que los participantes se conozcan e integren; asimismo, que conozcan el contenido del programa.	25 min	Realiza encuadre. Se presenta ante el grupo. Conduce la dinámica de presentación. Presenta el objetivo del curso. Aplicación de Cuestionario A	Se presentan ante el grupo. Elaboran su personalizador.	La Telaraña	Equipo: Cañón Laptop Bocinas Materiales: Una bola de estambre Plumones para pizarrón Hojas de reúso Cartulinas Plumones Diurex o maskin tape Anexo 1, 2, 3 y 18.
Clima Organizacional	Que el participante comprenda qué es el Clima Organizacional y su importancia para el trabajo en equipo.	20 min	Conduce técnica lluvia de ideas: “¿Qué es Clima Organizacional?”. Expone el concepto de Clima Organizacional.	Participan en la lluvia de ideas. Toman notas	Lluvia de ideas. Exposición.	
Comunicación	Que el participante identifique qué es la comunicación, las barreras que existen para comunicarse; así como la importancia de este proceso para el trabajo en equipo.	50 min	Conduce técnica lluvia de ideas: “¿Qué es la comunicación?”. Expone el concepto de comunicación y conduce la dinámica “el mensaje mal logrado”.	Participan en la lluvia de ideas, toman notas y participan en la dinámica.	Lluvia de ideas. Exposición. El mensaje mal logrado.	

## Sesión 1

TEMA	OBJETIVO	TIEMPO	Actividades		Técnica	Materiales, equipo y apoyos para la sesión
			Instructor	Participantes		
Liderazgo y toma de decisiones	Que el participante conozca qué es el liderazgo y la importancia que tiene tomar las decisiones adecuadas para la conducción adecuada del equipo de trabajo.	60 min	Conduce técnica lluvia de ideas: <i>“¿Qué es el liderazgo?”</i> .  Expone el concepto de Liderazgo y maneja la dinámica “El Refugio”.	Participan en la lluvia de ideas, toman notas y participan en la dinámica.	Lluvia de ideas.  Exposición.  “El Refugio”.	Véase anexos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 Y 9.
Equipos de Trabajo	Que el participante ponga en práctica los conceptos de liderazgo y comunicación a través de situación simulada.	90 min	Conduce técnica lluvia de ideas: <i>“¿Qué es un Equipo de Trabajo?”</i> . Expone el concepto de Equipos de Trabajo. Dirige la dinámica de “Alfileres y Popotes”.	Participan en la dinámica.	Alfileres y Popotes	
Liderazgo y comunicación	Que el participante ponga en práctica los conceptos de liderazgo y comunicación a través de situación simulada.	90 min	Dirige la dinámica: <i>“Desarrollando la Confianza”</i> .	Participan en la dinámica.	Desarrollando la confianza.	
Liderazgo	Que los participantes se concienticen de las debilidades y fortalezas de un líder a través de una situación simulada.	60 min	Dirige la dinámica: <i>“Se busca Jefe”</i> .	Participan en la dinámica.	Se busca Jefe	
Comunicación y manejo de conflicto	Que los participantes desarrollen habilidades de negociación para el manejo de conflictos mediante la simulación de un ejercicio.	30 min	Dirige la dinámica: <i>“¿Cómo manejo mis conflictos?”</i>	Participan en la dinámica.	¿Cómo manejo mis conflictos?	

### Sesión 1

TEMA	OBJETIVO	TIEMPO	Actividades		Técnica	Materiales, equipo y apoyos para la sesión
			Instructor	Participantes		
Recapitulación de lo revisado en el programa.	Que el participante realice una recapitulación de los temas revisados durante el programa de formación.	10 min	Hace preguntas.	Contestan preguntas.	Preguntas.	Hoja de examen Cuestionario B Anexo 19
Aplicación del examen	Verificar los conceptos aprendidos durante el programa de formación.	15 min	Aplica examen.	Contestan examen.	Ninguna.	
Retroalimentación.	Que el participante realice aportaciones para mejorar el programa de formación.	15 min	Invita a los alumnos a brindar retroalimentación sobre su desempeño en el programa. ¿Qué te llevas del programa?	Participación libre.	Ninguna.	
Cierre del curso	Ninguno	15 min	Realiza una conclusión general del curso.	Participación libre.	Ninguna.	

## Programa de Formación “Construyendo mi equipo de trabajo”

### Carta Descriptiva

Programa II

Dirigido a: Operativos

Objetivo General. Que el participante comprenda la importancia de conceptos como Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Liderazgo, Comunicación, Motivación y Trabajo en Equipo; a través de situaciones simuladas las cuales le permitan desarrollar habilidades y estrategias para mejorar el desarrollo sus Equipos de Trabajo.

Sesión 1						
TEMA	OBJETIVO	TIEMPO	Actividades		Técnica	Materiales, equipo y apoyos para la sesión
			Instructor	Participantes		
Presentación	Que los participantes se conozcan e integren; asimismo, que conozcan el contenido del programa.	25 min	Realiza encuadre. Se presenta ante el grupo. Conduce la dinámica de presentación. Presenta el objetivo del curso. Aplica Cuestionario A	Se presentan ante el grupo. Elaboran su personalizador.	La Telaraña	Equipo: Cañón Laptop Bocinas Materiales:
Clima Organizacional y los factores que favorecen el desarrollo de Equipos de Trabajo	Que el participante comprenda qué es el Clima Organizacional, los factores que influyen en él y su importancia para el desarrollo del equipo de trabajo	25 min	Conduce técnica lluvia de ideas: <i>“¿Qué es Clima Organizacional y qué factores pueden influir en él?”</i> .  Expone el concepto Clima Organizacional.	Participan en la lluvia de ideas.  Toman notas.	Lluvia de ideas.  Exposición.	Una bola de estambre Plumones para pizarrón Hojas de reúso cartulinas Plumones gruesos de colores

<p>Estructura Organizacional</p>	<p>Que el participante comprenda el concepto de Estructura Organizacional e identifique qué papel juega dentro de su organización.</p>	<p>30 min</p>	<p>Conduce técnica lluvia de ideas: <i>“¿Qué es la Estructura Organizacional?”</i>.</p> <p>Expone el concepto y conduce la dinámica: <i>“¿Cuál fue el primero?”</i>.</p>	<p>Participan en la lluvia de ideas.</p> <p>Toman notas y participan en la dinámica.</p>	<p>Lluvia de ideas.</p> <p>Exposición: <i>¿Cuál fue el primero?</i></p>	<p>Diurex o maskin tape Anexos 1,2, 10 y 18</p>
----------------------------------	--	---------------	--	--	---	---

Sesión 1						
TEMA	OBJETIVO	TIEMPO	Actividades		Técnica	Materiales, equipo y apoyos para la sesión
			Instructor	Participantes		
Estructura Organizacional	Que el participante identifique el concepto de equipo de trabajo; así como las necesidades y características de personalidad que cada uno de los integrantes del equipo requieren para el desarrollo del mismo.	45 min	Conduce técnica lluvia de ideas: <i>“¿Qué es un equipo de trabajo?”</i> . Conduce la dinámica: <i>“Un Staff muy particular”</i> .	Participan en la en la dinámica.	<i>“Un staff muy particular”</i>	Hojas de papel bond y marcadores Véase Anexo 11, 12, 13, Y 15
Motivación	Que el participante identifique el concepto de motivación y su importancia para el desarrollo personal dentro de su equipo de trabajo.	60 min	Conduce técnica lluvia de ideas: <i>“¿Qué es la motivación?”</i> . Expone el concepto y conduce la dinámica: <i>“Así soy”</i> .	Participan en la dinámica y toman notas.	<i>“Así soy” Exposición</i>	
Motivación	Que el participante identifique el concepto de motivación y su importancia para el desarrollo de su equipo de trabajo.	60 min	Dirige la dinámica: <i>“Proyección laboral”</i> .	Participan en la dinámica.	<i>“Proyección laboral”</i>	
Motivación	Que el participante identifique el concepto de motivación y su importancia para el desarrollo de su equipo de trabajo.	60 min	Dirige la dinámica: <i>“El uso de mi tiempo aquí”</i> .	Participan en la dinámica.	<i>“El uso de mi tiempo Aquí”</i>	
Equipos de Trabajo	Que el participante identifique el concepto de equipo de trabajo y se concientice de la importancia que tiene el trabajo en equipo a través de situaciones simulada.	30 min	Dirige la dinámica: <i>“Trabajo en Equipo”</i> .	Participan en la dinámica.	<i>“Trabajo en Equipo”</i>	



Sesión 1						
TEMA	OBJETIVO	TIEMPO	Actividades		Técnica	Materiales, equipo y apoyos para la sesión
			Instructor	Participantes		
Comunicación	Que el participante identifique qué es la comunicación, las barreras que existen para comunicarse; así como la importancia de este proceso para el trabajo en equipo	60 min	Conduce técnica lluvia de ideas: <i>“¿Qué es la Comunicación?”</i> Expone el concepto y conduce la dinámica: <i>“Llegar a la Isla”</i> .	Participan en la lluvia de ideas, toman notas y participan en la dinámica.	Lluvia de ideas. Exposición y dinámica <i>“Llegar a la Isla”</i> .	Véase anexos 16 Y 17 5 listones de un metro de largo
Comunicación Asertiva y Manejo de conflicto	Que el participante desarrolle habilidades y estrategias para el manejo adecuado del conflicto a través de la comunicación asertiva mediante situaciones simuladas.	30 min	Conduce técnica lluvia de ideas: <i>¿Qué es la Comunicación Asertiva?</i> Expone el concepto y conduce la dinámica <i>“Ordenando mi desorden?”</i>	Participan en la lluvia de ideas. Toman notas y participan en la dinámica.	Lluvia de ideas. Exposición y dinámica: <i>“Ordenando mi desorden”</i>	
Recapitulación de lo revisado en el programa.	Que el participante realice una recapitulación de los temas revisados durante el programa de formación.	10 min	Hace preguntas.	Contestan preguntas.	Preguntas	Cuestionario B Anexo 19
Aplicación del examen	Verificar los conceptos aprendidos durante el programa de formación.	15 min	Aplica examen.	Contestan examen.	Ninguna	
Retroalimentación.	Que el participante realice aportaciones para mejorar el programa de formación.	15 min	Invita a los alumnos a brindar retroalimentación sobre su desempeño en el programa. <i>¿Qué te llevas del programa?</i>	Participación libre.	Ninguna	
Cierre del curso	Ninguno	20 min	Realiza una conclusión.	Participación libre.	Ninguna	

## Requerimientos del lugar de inscripción

El taller debe llevarse a cabo en un aula con iluminación y ventilación adecuadas, con una dimensión que permita realizar las actividades del taller, de acuerdo al número de participantes; el aula deberá contar con mínimo 15 sillas, pupitres y/o mesas, así como una silla y una mesa para uso del facilitador.

Cada programa de capacitación tendrá una duración de 8 horas, que se impartirá en horarios flexibles, de acuerdo a las condiciones que facilite la organización y las veces que sea pertinente para que todos los empleados puedan participar.

## Sugerencias

En el apartado de anexos se presenta el instrumento que utilizó García (2011), para su exploración sobre Clima Organizacional el cual puede ser implementado previo a la impartición del programa de capacitación o de dos a tres meses después de haber sido implementado para que en función de los resultados obtenidos, el programa pueda ser modificado y de esta manera se oriente a necesidades particulares de la empresa u organización.

### *3.2 Limitaciones y conclusiones*

De acuerdo a la literatura revisada, dentro de las organizaciones existen diversos factores, condiciones y situaciones que pueden influir en el Clima Organizacional, los cuales varían de acuerdo a las necesidades de cada organización, así como a los intereses particulares de los investigadores, situación que hasta la fecha ha implicado que sigan siendo escasos los factores que deben ser evaluados a fin de tener una estimación lo más exacta posible para facilitar el desarrollo de las Organizaciones. Pese a ello, existen factores que de acuerdo a autores como García (2011), Hellriegel (2009), Robbins (2009), Dubrin (2003), Noriega y Pria (2011), Paule y Caboverde (2011) y Araujo et al. (2011), coinciden entre si e influyen de manera más puntual en el Clima Organizacional, tales como son: la estructura organizacional, el trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Partiendo de estas similitudes se desarrollaron los programas de capacitación que se presentaron en esta investigación los cuales utilizan los conceptos básicos que tienen como objetivo estimular y destacar la importancia de cada una de los factores que de acuerdo al análisis documental impactan directamente en la percepción de los empleados y en su compromiso con la organización; pese a ello, es importante expresar que en ese sentido surge la limitación principal de este trabajo, pues de acuerdo a esta misma información, cada empresa cuenta con una cultura organizacional diferente, por lo que son diversos los factores que pueden afectar el desempeño de los empleados; además de que pueden presentarse con mayor o menor frecuencia de acuerdo a cada organización.

Derivado de esta apreciación no se sabe el alcance que puedan tener los programas de formación, puesto que por la falta de una población para poder obtener una muestra piloto, así como por la diversidad de instrumentos que se emplean para la medición del clima organizacional, se consideraron solo los fundamentos teóricos y conceptuales que son empleados de manera frecuente para

mejorar el clima organizacional; no obstante, considerando esta limitación en el apartado de anexos se presenta el instrumento que utilizo García (2011), para su exploración sobre Clima Organizacional el cual se sugiere sea implementado de dos a tres meses después de haberse impartido los programas de capacitación, para que en función de los resultados obtenidos, el programa pueda ser modificado y de esta manera se oriente a necesidades particulares de la empresa u organización.

Retomando la esencia de este trabajo es importante destacar que se consideraron los aspectos que con fundamento en la teoría, influyen de forma determinante en el Clima Organizacional, pues contemplan al individuo como la parte esencial de la organización, por lo que el objetivo se centra en que el participante conozca conceptos y desarrolle habilidades que le permitan mejorar las relaciones personales con su equipo de trabajo y con el ambiente en el que se desenvuelve, pues debemos tener presente que la mayor parte de la vida de un individuo se pasa dentro de una organización; por lo que entre mejor sean sus relaciones grupales, favorecerán y mejoraran actitudes como la empatía, el compañerismo, la competencia e inclusive el conocimiento de las tareas del equipo, lo que propicia un buen programa de motivación y refuerzos positivos que influirán en la autoestima de las personas involucradas.

De esta manera se busca fomentar programas de capacitación que permitan mejorar el clima organizacional de una empresa, pues de acuerdo a la literatura, entre menor sea el número de conflictos que afecten la armonía entre los trabajadores, el equilibrio laboral y las condiciones adecuadas de trabajo, será más fácil obtener una satisfacción como individuos, lo que influirá en la productividad del equipo de trabajo y por ende en el crecimiento de la organización.

La mayoría de los individuos aspiran a lograr crecimiento y desarrollo personal; no obstante, la gente es diferente y sus motivaciones también. A las personas les motivan distintas cosas, de distintas formas y en distintos momentos,

por eso las empresas deben preocuparse por que los individuos tengan valores en común. Con este trabajo se hace un llamado a las organizaciones para que, en el ámbito de su competencia, se promueva el desarrollo y la atención a los equipos de trabajo, pues al estar bien sus trabajadores, la empresa beneficiará y obtendrá mejores resultados, tanto en el compromiso de los participantes como en los resultados de producción.

## BIBLIOGRAFIA

- Aburto H. & Bonales J. (2011) Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia* 51 (enero-abril) 41-49.
- Alba A. (2013) Programa de Intervención para el Desarrollo de Habilidades Psicomotrices Dirigido a Adultos con Discapacidad Intelectual. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Araiza, F. (2000) Identificación del Clima Laboral dentro de una Subgerencia de Petróleos Mexicanos. Tesis de licenciatura. Universidad del Valle de México
- Arras, A., Duran, E. y Fierro L. (2008) Comunicación y Cambio Organizacional. *Revista Latina de la Comunicación Social*, 11 (63)
- Arriola A., Salas E. & Bernabé T. (2011) El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista de ciencias estratégicas* 19 (25), 109-127.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009) Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo (8ª Ed) México, Mc Graw Hill
- Barreto, A. (2009) Dinámicas para grupos de trabajo. Para Organizaciones, empresas y equipos. CCS. Barcelona.
- Benítez, M., Francisco J. & Munduate, L. (2012) La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología*, Universidad de Murcia España 28 (1), pp. 139-149
- Boada J., Diego R., Agullo E. y Mañas M. (2005) El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*. Universidad de Oviedo España, 17 (002) 212 y 218
- Boada J., Diego R., Agulló E. (2004) El bornout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*. Universidad de Oviedo España, 16 (1), 125-131
- Brunet L. (1999) El Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México, Trillas
- Bustamante U., Pérez I. & Maldonado M. (2006) Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Investigación y Postgrado* 21 (2), 231-248.

- Cárdenas L., Arciniega Y. & Barrera, M., (2009) Modelo de Intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research* 2 (2), 121-127.
- Chiavenato I. (1989) Administración de Recursos Humanos. México, Mac Graw Hill
- Chiavenato I. (2009) Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México, McGraw-Hill Interamericana
- Correal, M., Bustos, M., Constanza, A. & Panqueva, M. (2008) El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios, Universidad EAN Colombia*, 62, enero-abril, 141-153.
- Dergal, L. (2013) Liderazgo como una causa de rotación de personal. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Dubrin, A. (2003) Fundamentos del Comportamiento Organizacional (2a ed.) México. Thomson
- Franco, E. & Galván, M. (2006) Guía práctica de aplicación de encuestas para detectar los errores del clima organizacional dentro de una empresa de servicios. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México
- Gaeta, L. & Galvanovskis, A. (2009) ASERTIVIDAD: UN ANÁLISIS TEÓRICO-EMPÍRICO Enseñanza e Investigación en Psicología, Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología México, 14 (2), julio-diciembre, 403-425
- García, M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. 42 (julio-diciembre) 43-61.
- García Rubiano, M. (2011) Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia* 9, (16), 41-54,
- Gibson J., Ivancevich, J., Donnelly J., Konopaske R. (2003) Organizaciones Comportamiento, Estructura Procesos. México, Mc Graw Hill. (10a ed.)
- Goleman, D. (2001) Inteligencia Emocional. Barcelona, Kairos
- Gómez, G. (1994) Planeación y Organización de las Empresas. México, Mc Graw-Hill

- González J. & Parra C. (2008) Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 25, diciembre-sin mes, 40-57
- Grados J. (2006) Integración y sensibilización de equipos de trabajo: análisis estructural de la dinámica de grupos. México, Trillas.
- Grados J. (2006) Liderazgo, dinámicas de competencia y cooperación. México, Trillas.
- Gutiérrez B. & Olvera S. (2010) El Clima Organizacional y su relación con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hellriegel, D. (2009) Comportamiento Organizacional. México, Cengage
- Ivancevich, J. (2005) Comportamiento Organizacional. México, Mc Graw Hill
- Laca, F., Mejía J. & Gondra J. (2006) Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, Universidad Veracruzana, 26 (001), enero-junio, 87-92
- Lucena, H. (2005) Cambios en la organización del trabajo tradicional: Conflictos y actores laborales. *Revista Venezolana de Gerencia*, Universidad del Zulia Venezuela, 10 (29), enero-marzo, 9-25,
- Maldonado, I., Maldonado M., Bustamante, S. (2006) Clima Organizacional y Gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Posgrado*, 21(2) México
- Muñoz, K. (2006) Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional. *Global Media Journal*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 3 (5), primavera
- Naranjo, M. (2008) Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 8 (1), enero-abril, 2008, p. 0,
- Nazario R. (2006) Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Argentina 9 (17), noviembre, 133-145.



- Núñez, M., Salón J., Romero, J. & Rosales, V. (2009) Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación. *Multiciencias, Universidad del Zulia Venezuela*, 9 (3), septiembre-diciembre, 259-266.
- Otálora, G. (2007) La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas *Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana Colombia*, 20 (34), julio-diciembre, 139-160.
- Paule, Y. & Caboverde, R. (2011) Estudio diagnóstico de clima laboral en una empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial. ISSN, XXXVII (1)*
- Reyes-Jácome L. & Lara G. (2011) El liderazgo integral en las organizaciones *Avances en Psicología Latinoamericana, Universidad del Rosario Colombia*, 29, (1), 161-175.
- Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación
- Romero G. (2009) Evidencias de la relación entre clima laboral, productividad y satisfacción laboral en las organizaciones. Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México
- Rothschild, W (1999) *Las cuatro caras del liderazgo estratégico: Líderes Audaces, cautelosos, cirujanos y funerarios*. Buenos Aires, Machi
- Sánchez, I., Arriola, G., Gayazzo, T., Pedrals N., Rodríguez M., Villarroel, L. (2009) Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento. *Revista de Medicina. Chile*, 137, 1427-1436
- Sandoval, M. (2004), *Clima Organizacional y gestión del talento humano*. *Hitos de Ciencias econo-administrativas*, 10 (27)
- Trujillo A. (2012) Propuesta de un taller para la detección y prevención del Síndrome de Burnout, Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Urbiola A. & Vázquez A. (2009) LENGUAJE, PODER Y POLIFONÍA ORGANIZACIONAL Razón y Palabra, *Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey México*, 68, mayo-junio.
- Velázquez, G. (2005) Liderazgo Empático "Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas". *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 6 (23), enero-junio, 81-100.

Villalpando A. (2004) Detección del Clima Laboral desde una Empresa de Outsourcing.  
Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Zúñiga, E. (2010) La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. Educación, Universidad de Costa Rica Costa Rica, 34 (1), 73-81.

[http://www.gerza.com/tecnicas\\_grupo/todas\\_técnicas/dramatización.html](http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_técnicas/dramatización.html)

[http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/habili\\_gerencial/subcategorias/analisis\\_problemas/analisis\\_problemas.htm](http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/habili_gerencial/subcategorias/analisis_problemas/analisis_problemas.htm)

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### La Telaraña

#### Objetivo:

Que el participante identifique a los compañeros que integrarán el programa de capacitación; de igual forma, que conozca la temática de trabajo y conceptualización de la misma

#### Procedimiento:

1. El facilitador se presentará ante los participantes.
2. Expondrá el contenido de los temas del programa, objetivos y finalidad.
3. Los integrantes del grupo se presentarán mediante un ejercicio en el cual arrojarán una bola de estambre entre todos los participantes para formar una telaraña entre ellos; conforme les corresponda el turno de recibir el estambre, tendrán que mencionar su nombre, su puesto dentro de la organización y lo que espera del taller.
4. El instructor promoverá que los participantes manifiesten los puntos que deberán respetarse durante las sesiones.
5. El instructor aplicará el cuestionario de evaluación de inicio. (Anexo 1-A)
6. El facilitador expondrá los puntos sobresalientes sobre el tema clima organizacional.

## ANEXO 2

### *Lluvia de ideas (BRAINSTORMING)*

Su objetivo consiste en desarrollar y ejercitar la imaginación creadora, para encontrar nuevas soluciones a un problema o para conocer la percepción de los participantes respecto a un tema determinado.

¿Cómo se realiza?

El facilitador del grupo precisa el problema por tratarse, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal básico. Puede designarse un secretario (exterior al grupo) para registrar las ideas que se expongan. Es aconsejable la utilización de una grabadora.

Las ideas que se expongan no deben ser censuradas ni criticadas directa o indirectamente, no se discute la factibilidad de las sugerencias, debe evitarse todo tipo de manifestaciones que coarten o puedan inhibir la espontaneidad, los participantes deben centrar su atención en el problema y no en las personas.

Los participantes exponen sus puntos de vista sin restricciones y el facilitador sólo interviene si hay que distribuir la palabra entre varios que desean hablar a la vez, o bien, si las intervenciones se apartan demasiado del tema central. A veces estimula a los tímidos y siempre se esfuerza por mantener una atmósfera propicia para la participación espontánea.

Terminado el plazo previsto para la "creación" de ideas, se pasa a considerar (ahora con sentido crítico y en un plano de realidad) la viabilidad o practicidad de las propuestas más valiosas. Se analizan las ideas en un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia, de acción concreta.

El facilitador del grupo hace un resumen y junto con los participantes extrae las conclusiones.

## ANEXO 3

### El mensaje Mejorado

Objetivo:

Que el asistente identifique las dificultades y barreras que existen cuando los mensajes no son claros.

Duración: 50 MIN

Participantes:

El grupo se divide en dos partes

Procedimiento:

1. Se divide el grupo en dos equipos.
2. Al primero de la fila se le dan tres mensajes distintos al oído a fin de que lo vaya transmitiendo en secreto correctamente.
3. Luego se pregunta en voz alta al último de cada fila cuál fue el mensaje que se le comunicó.
4. Se comparan los mensajes finales con los mensajes reales transmitidos.

## ANEXO 4

### El refugio

#### Objetivo:

Llegar a una toma de decisiones y reflexionar sobre los prejuicios que influyeron en el resultado final.

Duración: 50 min

#### Procedimiento:

1. Se dividirá al grupo en tres equipos.
2. El facilitador expondrá ante el grupo la siguiente situación:

Imaginemos que estamos bajo la amenaza de un bombardeo en nuestra ciudad. Existe un único refugio subterráneo, el cual sólo puede albergar a siete personas. Abajo usted encontrará una lista de personas que podrían ingresar al mismo, es necesario conformar un equipo de trabajo que será el que ingrese al refugio. Hay que tomar una decisión inmediata con respecto a quienes conformarán el equipo. Recuerde, sólo siete serán los integrantes del mismo. El objetivo es estar preparado – por si ellos son los únicos que sobreviven – para recomenzar la vida en la tierra. Ahora es su tarea tomar la decisión. (Buscar listado en Anexo 4).

3. Se darán 30 min para que cada equipo discuta la actividad.
4. Posteriormente se realizará una discusión grupal donde se expondrá el resultado de las decisiones tomadas

## Listado

1. Un supervisor autoritario de 34 años de edad, muy resistente a los cambios y con quien es difícil relacionarse.
2. La mujer de un ejecutivo de 24 años, que acaba de salir de un manicomio; ambos prefieren quedar juntos en el refugio o fuera de éste.
3. Un sacerdote del ala moderna de la iglesia de 30 años.
4. Un operario comunista de 25 años que cuestiona a su supervisor.
5. Un líder sindical mañoso, amigo de los supervisores.
6. Una enfermera arrogante y poco atenciosa de 40 años.
7. Un trabajador negro, de 25 años, inestable en los empleos.
8. Un ateo de 20 años, con antecedentes criminales, que intenta recuperarse.
9. Una universitaria joven y bonita, pero que ha hecho votos de castidad.
10. Un físico de 38 años, que sólo acepta ingresar al abrigo si puede llevar consigo un arma.
11. Una niña de 13 años, con bajos recursos intelectuales.
12. Un huelguista constante, con buena productividad y 30 años de edad.
13. Un homosexual de 18 años, cooperador.
14. Un débil mental de 32 años, que sufre ataques de epilépticos, pero es querido por todos.
15. Un dirigente sindical de 33 años, activo e inteligente.
16. Un empresario arbitrario y duro negociador de 45 años.
17. Un poeta de 29 años, desempleado, que vive declamando.
18. Un funcionario público de 35 años.
19. Una prostituta de 29 años de edad



## ANEXO 5

### Alfileres y Popotes

#### Objetivos:

1. Dramatizar los estilos generales de liderazgo: autocrático, dejar hacer, democrático y participativo.
2. Concientizar cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar en el desarrollo de los subordinados.
3. Estudiar el fenómeno de la competencia entre subgrupos.

#### Participantes:

Equipos de 5 a 6 personas.

Duración: 90 min.

#### Procedimiento:

1. El Facilitador forma los subgrupos de cinco o seis personas cada uno.
2. Uno de los participantes de cada subgrupo es elegido como observador. Entonces el facilitador reparte una copia de la *Hoja de Trabajo del Observador de Alfileres y Popotes*, para cada uno de los observadores.
3. Uno de los miembros de cada subgrupo es escogido como líder. Se dan instrucciones para que los líderes se reúnan con el facilitador en forma privada y reciben las instrucciones y el material.
4. El facilitador explica brevemente la tarea a los líderes, distribuye los alfileres y los popotes para cada subgrupo y le entrega al líder una hoja de *Instrucciones para los Líderes de Alfileres y Popotes*. Les recuerda que sigan las instrucciones claramente y que no muestre su tira a nadie (debido a que hay tres diferentes juegos de instrucciones: Autocrático, Dejar Hacer y Democrático). El facilitador reparte de modo que queden distribuidos aproximadamente en el mismo número de líderes.

5. El facilitador anuncia que la tarea de cada subgrupo es formar una estructura con alfileres y con popotes. Tendrán quince minutos para esta actividad. Después de **eso, las estructuras serán “calificadas” sobre bases iguales: peso, resistencia y belleza.**

6. Al terminar la etapa de construcción, el facilitador les dice a los participantes que califiquen sus experiencias en el subgrupo bajo tres dimensiones. Emplearán una escala de cinco puntos (cinco para la calificación más alta). Las dimensiones son:

1. Satisfacción con el líder.
2. Satisfacción con su participación.
3. Satisfacción con el resultado del subgrupo.

El facilitador les instruye para que saquen un promedio de los participantes por cada una de las tres dimensiones.

7. Los subgrupos llevan sus estructuras para exhibirse en un área común.

8. El facilitador pide los promedios de cada subgrupo y los escribe en una tabla similar a la que se muestra en la parte inferior.

9. El facilitador conduce la votación, colocando los votos por separado para cada criterio y los números son anotados en el cuadro correspondiente. Cada participante puede votar sólo una vez en cada criterio. La votación se hace elevando las manos.

10. Después de que los datos se registran, el facilitador:

- a) Lee en voz alta las instrucciones que fueron dadas para cada uno de los tres estilos de liderazgo.
- b) Registra la descripción de cada estilo de liderazgo bajo el número de cada subgrupo.
- c) Dirige una discusión acerca de los datos obtenidos. Algunas sugerencias para la discusión son:

1. El estilo de liderazgo afecta el desarrollo del subgrupo de una manera compleja. (*¿Hay alguna variación entre las estructuras en función de que la más bella no es la más fuerte o la más alta, etc.?*)
2. Uno podría esperar que haya trampa, en el hecho de que cada subgrupo votó por su estructura, como la mejor en las tres dimensiones. Como en cada subgrupo hay el mismo número de personas, la hipótesis nos llevaría a un empate en las tres votaciones; sin embargo, esto ocurre pocas veces, esto nos mostrará que el liderazgo puede afectar los sentimientos del subgrupo acerca de su obra.
3. Se analiza la relación entre estilo de liderazgo y la participación del grupo. *¿Qué tipo de liderazgo es el que más se emplea? ¿Cuál es el que recurre menos el subgrupo?*
4. *¿En qué forma afecta el breve período de tiempo permitido para realizar la tarea a los diferentes estilos de liderazgo y al propio desarrollo del subgrupo?*
5. *¿Cuál es la relación entre participación y satisfacción de los miembros del subgrupo? ¿Cuáles son las implicaciones de las relaciones entre el estilo de liderazgo y la satisfacción de los miembros, tanto a largo plazo como a corto plazo?*

11. Se pide a los participantes que nuevamente regresen a sus subgrupos para llevar a cabo una breve discusión. Estas son conducidas por el observador, quién distribuye las copias de la hoja de *Discusión del Juego Alfileres y Popotes* a cada uno de los participantes. (Treinta minutos).

12. El facilitador expondrá los puntos más sobresalientes sobre los tipos de liderazgo como un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en sus actividades diarias.

## ANEXO 6

### ALFILERES Y POPOTES

Promedio de Puntuación				Hoja de Votación			
Subgrupo	Liderazgo	Part.Ind.	Resultado Grupo	Altura	Fuerza	Belleza	Total
<b>1</b>							
<b>2</b>							
<b>3</b>							

#### *Hoja De Trabajo*

#### *Hoja De Instrucciones Para Los Líderes Del Ejercicio De Alfileres Y Popotes*

**AUTORITARIO:** su trabajo consiste en actuar tan autoritariamente como le sea posible. Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo sin informarle lo que está haciendo. Evite aceptar cualquier sugerencia por parte de algún miembro del grupo. Dé órdenes sobre la planeación y la construcción. La estructura que va a ser elaborada, se hará de acuerdo a sus propias ideas.

**LIBERAL:** su trabajo consiste en ser un líder que deja hacer lo que quieran a los integrantes del grupo (manos fuera). Es importante que represente este liderazgo ante su grupo. No deberá informar lo que está haciendo. Evite hacer alguna sugerencia sobre qué van a hacer, cómo lo van a hacer o sobre quién lo hará. Deje que cada miembro del grupo haga lo que quiera. La estructura se hará conforme a la idea del grupo.

DEMOCRÁTICO: su trabajo consiste en ser un líder lo más democrático posible. Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo sin informarle lo que está haciendo. Cuando haga una sugerencia usted, o algún miembro del equipo, pregunte cuántos están de acuerdo antes de poner en práctica cualquier idea. La estructura es el resultado de la idea del grupo.

Hoja de trabajo para el observador del ejercicio de alfileres y popotes.

Su tarea consiste en observar la actuación del grupo, Usted no debe participar; ubíquese dónde pueda observar la conducta de todos los miembros del grupo.

1. ¿Quién fue el líder del grupo?
2. Describa el estilo de liderazgo. Dé algunos ejemplos del comportamiento que ilustren este estilo.
3. Cite otras conductas que crea están relacionadas con el estilo de liderazgo gerencial. Anote el nombre del participante cuyas conductas considere están más cerca de éste estilo y comportamiento.
4. Describa el clima o ambiente que mantuvo el grupo. Anote algunos ejemplos del comportamiento de los miembros del equipo que ilustren este clima. Escriba el nombre de los miembros del grupo y haga notar su conducta específica.
5. Describa la participación o el nivel de compromiso de los miembros del grupo en esta tarea.
6. Dé algunos ejemplos del comportamiento de los participantes que ilustren la participación características de su grupo. Recuerde anotar los nombres de los participantes y la conducta específica de cada uno.
7. Después de que la etapa de votación se haya efectuado, dirigirá una discusión de treinta minutos sobre el proceso del grupo con los integrantes del grupo. Es su responsabilidad informar de sus observaciones durante la discusión, pero evite involucrarse en ella.

*Hoja de discusión para el*

*Grupo de Trabajo*

1. ¿Cómo se sintió al trabajar bajo el estilo de liderazgo de su líder?
2. ¿Cómo se sintió al ser conducido bajo ese estilo?
3. ¿Cuáles son las consecuencias de ese estilo de liderazgo? (Ventajas y desventajas) Use los datos que tiene y que corresponden a la fase de construcción.
4. ¿Esta actividad le recuerda alguna consecuencia de estilo de liderazgo? ¿Cuál es o cuáles son?
5. ¿Esta actividad muestra nuevos efectos, por el estilo de liderazgo? ¿Cuál es o cuáles son?

## Del Grupo Total

1. ¿Qué aprendimos de esta actividad?
2. Con relación a su propio estilo de liderazgo, ¿qué aprendió?
3. ¿Qué hemos aprendido en relación con nuestro trabajo diario? ¿Cómo podemos aplicar lo que aprendimos a nuestras acciones diarias en el trabajo?
4. ¿Le hizo recordar esta actividad alguna consecuencia de un estilo de liderazgo?
5. ¿Cuál fue o cuáles fueron?
6. ¿Esta actividad le mostró nuevas ventajas del estilo de liderazgo? ¿Cuáles son?

## ANEXO 7

### Desarrollando la Confianza

#### Objetivo:

1. Analizar las actitudes y conductas del líder que afectan la confianza en el establecimiento de las relaciones humanas.
2. Incrementar la concientización de cómo es percibido por otros, relacionando las actitudes, comportamientos con las que cada persona trata de aumentar y cimentar su confianza.

Duración: 90 min

#### Participantes:

El grupo se dividirá en equipos de seis a ocho participantes

#### Procedimiento

1. El facilitador explica brevemente los objetivos del ejercicio y la gran importancia de la confianza en las relaciones interpersonales.
2. El facilitador distribuye el formato de *Desarrollo y Análisis de la Confianza* y lápices a cada participante, y les pide que lo contesten.
3. El facilitador divide a los participantes en pequeños grupos de tres o cuatro personas y les pide que discutan los resultados del formato.
4. El facilitador distribuye una copia de *Inventario del Desarrollo de la Confianza* para que individualmente lo contesten y lo pongan aparte para que después lo utilicen. (Anexo 6)
5. El facilitador distribuye copia del *Inventario del Desarrollo de la Confianza* a cada participante y les pide que se reúnan en parejas.



6. Los miembros de las parejas trabajarán independientemente en la hoja *Inventario del Desarrollo de la Confianza* contestando respecto a su pareja.

7. Los resultados obtenidos son comentados e intercambiados. Dependiendo del tiempo disponible, este proceso puede ser repetido una o más veces. Una nueva hoja de *Inventario del Desarrollo de la Confianza* es utilizada para una nueva pareja.

8. Después de que se ha recolectado e intercambiado toda la información, los participantes deberán trabajar individualmente para comparar su propia evaluación y resultados con los que recibieron de los demás.

9. Los participantes se reunirán de nuevo en subgrupos para comentar y reflexionar sus nuevas conclusiones.

10. Después de que cada miembro del subgrupo tuvo la oportunidad de comentar algunos puntos importantes de la actividad, el facilitador les pide a los participantes que se enfoquen en los conocimientos y conclusiones importantes que hayan platicado y analizando para lograr un buen funcionamiento para establecer relaciones de confianza. Los miembros del grupo pueden turnarse para contestar la siguiente frase:

***“Algo que he aprendido (reaprendido) en el proceso de aprendizaje acerca de la confianza es:...”***

11. Los participantes deberán trabajar individualmente para elaborar metas en su comportamiento e incrementar su efectividad al establecer nuevas relaciones donde haya confianza.

12. Los participantes se vuelven a reunir en subgrupos para leer y comentar sus metas, y así ayudarse para esclarecer y/o redefinirlos si fuese necesario.

13. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## Hoja de Trabajo

### Hoja de Análisis del Desarrollo de Confianza

NOMBRE \_\_\_\_\_

Las teorías e investigaciones concernientes al liderazgo expresan los aspectos situacionales de la efectividad del liderazgo. En otras palabras, un líder debe tomar en consideración las dinámicas particulares de la organización, la existencia de las condiciones sociales, las características de sus seguidores, y su (él o ella) propio estilo de liderazgo. Esto quiere decir que el liderazgo efectivo no puede verse como un componente aislado. El liderazgo es relativo, subjetivo e interactivo.

Un componente del liderazgo que parece ser pertinente a todos los roles de **liderazgo es “relacionar”**. **Relacionar, como las habilidades del liderazgo, involucra** una variedad de comportamientos, incluyendo uno muy particular: establecer confianza en las relaciones.

Algunos de los comportamientos y cualidades involucrados en establecer confianza en las relaciones.

Algunos de los comportamientos y cualidades involucrados en establecer el clima de confianza son:

- Compartir (el compartir eventos personales e. g. asuntos familiares, sentimientos).
- Vulnerabilidad (tan extenso como el líder pueda percibir la capacidad de ser vulnerable)
- Lealtad (compromiso de metas consistentes de la organización y sus líderes)
- Aceptación de otros (aceptar el comportamiento único de otros).

- Involucrarse con otros (utilizar a otros para imponer o tomar decisiones).
- Valoración (deseo de intercambiar ideas e ideales con otros).
- Conciencia (sensibilidad de las necesidades de otros).
- Comunicación (dar comunicaciones claras tanto orales como escritas).
- Abriéndose (desea de explorar nuevas experiencias).
- Honestidad (evitar el engaño).

Toma unos minutos ahora para pensar en esto. Probablemente tu estarás alerta de algunos de estos puntos en la lista significan más que otros. Tú lo puedes añadir a la lista.

Para estar alerta de la importancia relativa de estos puntos, ordénalos del uno al diez (uno representa el punto más importante). Si añades puntos a la lista, los incluirás según el rango que le corresponda.

CALIDAD DE COMPORTAMIENTO	PORQUE LOS LISTASTE EN ESTE ORDEN
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
Otros:	

Prepárate para discutir tus reacciones a estos puntos y como racionalizaste para el rango que le diste a cada punto.

## Hoja de Inventario de (Auto) Desarrollo de Confianza

Considera cada uno de los componentes para establecer confianza en las relaciones en turnos. Date un score basado en la siguiente escala de rangos, la mejor describe tu comportamiento hacia la demás gente, la mayoría de las veces, en este momento de tu vida.

Puntos	Significado
1	El comportamiento es mostrado consistentemente (la mayoría del tiempo).
2	El comportamiento es mostrado frecuentemente (la mayoría del tiempo).
3	El comportamiento es inconsistente (algunas veces si algunas veces no).
4	El comportamiento es mostrado con poca frecuencia (algunas veces).
5	El comportamiento es mostrado rara vez (muy poco).

TU RANGO	COMPONENTE
	Compartir
	Vulnerabilidad
	Lealtad
	Aceptación de Otros
	Involucramiento con otros
	Valoración
	Estar alerta
	Comunicación
	Apertura
	Honestidad
	Otros

## ANEXO 8

### **“Se busca Jefe”**

#### Objetivos:

1. Permitir a los participantes examinar, bajo su criterio, el concepto de un buen jefe.
2. Comparar preferencias acerca de las cualidades directivas.
3. Concientizar a los participantes de sus debilidades y fortalezas en los asuntos directivos.

Duración: 60 MIN

#### Participantes:

El grupo se dividirá en dos partes.

#### Procedimiento:

1. El facilitador explica los objetivos del ejercicio.
2. El facilitador lee en voz alta los anuncios o los muestra en un proyector. (Los anuncios deben solicitar candidatos para puestos directivos que se relacionen con las ocupaciones de los participantes).
3. Se distribuyen las hojas y los lápices a los participantes.
4. Se forman grupos de acuerdo con el anuncio que más les haya gustado. Se les da una copia del anuncio para que se basen en él durante el ejercicio.
5. Se les pide a los grupos que aumenten las características esenciales y deseables que el candidato debe tener.
6. Cada grupo presenta su lista con los atributos deseables y esenciales, mientras que el resto de los grupos hace preguntas para aclarar dudas.

7. Se vuelven a reunir en grupos y de manera individual se evalúan basándose en los términos del criterio del grupo. Después, los miembros del grupo discuten sus autoevaluaciones y sugieren mejoras para otros miembros.

10. Se reúne el grupo en general para comentar la experiencia, siendo el orden siguiente:

1° Las reacciones de los miembros.

2° Reportes de las discusiones en los grupos.

3° Nuevos conocimientos de uno mismo.

4° Nuevos aprendizajes acerca de requerimientos o características directivas.

5° Planes de los participantes piensan aplicar en situaciones de trabajo o en su casa.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Hoja de Trabajo

**“Se busca Jefe”**

Solicito personal para el área de gerencia de producción.

- Escolaridad máxima Licenciatura
- Experiencia en el ramo de la producción
- Ingles al 100 %
- Excelente presentación
- Dinamismo

Ofrecemos:

- Sueldo base.
- Prestaciones de ley
- Bonos de despensa y gasolina

## ANEXO 9

### “Como manejo mis conflictos”

#### Objetivos:

1. Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.
2. Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.
3. Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.

Duración: 30 min

#### Participantes:

Todo el grupo.

#### Procedimiento:

1. Los participantes son invitados por el animador a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales. Durante aproximadamente cinco minutos, el facilitador conducirá el grupo a través de la fantasía.
2. El facilitador invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto relajándose completamente.
3. A continuación, el facilitador comienza diciendo: ***“Todos están ahora caminando por la calle y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar. La reconocen...”***
4. ***“...Es una persona con la que están en conflicto”***. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo



lo que harán y lo que pasará. El Facilitador detiene la fantasía, espera un poco. A continuación dirá: ***“La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora?”***.

5. Continuando, el facilitador pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos.

6. Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas:

a) ¿En qué alternativas pensó?

b) ¿Qué alternativa eligió?

c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?

7. Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita.

8. Continuando, el facilitador conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en evitar, postergar y enfrentar los conflictos.

9. Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos.

10. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## Manejo de Conflicto

### Hoja De Trabajo

#### **“Estrategia para la solución de conflictos”**

El conflicto es una realidad de todos los días para una persona. En casa o en el trabajo, las necesidades y los valores de la persona entran constantemente en choque con los de otras personas. Hay conflictos relativamente pequeños y fáciles de solucionar. Otros son mayores, y requieren de una estrategia para una solución satisfactoria; de lo contrario, se crean tensiones constantes y enemistades en el hogar o en el trabajo.

La habilidad de solucionar satisfactoriamente los conflictos es probablemente una de las más importantes que una persona pueda poseer desde el punto de vista social. Además de eso, hay pocas oportunidades formales para aprenderla en nuestra sociedad. Así como cualquier otra habilidad humana, la solución de conflictos puede ser enseñada. Como cualquier otra habilidad, ella consiste en una infinidad de subhabilidades, cada una separada pero a la vez interdependiente. Estas habilidades deben ser asimiladas, tanto a nivel cognoscitivo como a nivel del comportamiento.

Los niños solucionan sus conflictos a través de sus propias estrategias. Aunque esas estrategias no siempre solucionen satisfactoriamente los conflictos, ellos continúan usándolas, a falta de más información acerca de otras alternativas.

La solución de los conflictos se puede dar a través de tres estrategias: *evitándolos*, *postergándolos* y *enfrentándolos*.

Evitar y enfrentar son estrategias diametralmente opuestas.

Hay personas que procuran evitar situaciones conflictivas y otras que procuran huir de ciertos tipos de conflictos. Tales personas intentan reprimir reacciones emocionales, procurando otros caminos, o incluso abandonando enteramente la situación. Eso ocurre porque las personas no saben enfrentar satisfactoriamente tales situaciones, o porque no poseen habilidades para negociarlas satisfactoriamente.

Aunque estas estrategias de evitar tengan cierto valor en las ocasiones en que la fuga es posible, generalmente no proporcionan al individuo un alto nivel de satisfacción. Ellas tienden a dejar dudas y miedo acerca del encuentro del mismo tipo de situaciones en el futuro, y respecto de valores como la valentía y la persistencia.

La otra táctica consiste esencialmente en una acción de demora, en que la situación se enfría, al menos temporalmente, o el asunto permanece no muy claro, y una tentativa de enfrentamiento es improbable. Así como en el caso anterior, la estrategia de la postergación genera sentimientos de insatisfacción e inseguridad respecto del futuro, lo que preocupa a la persona misma.

La tercera estrategia implica un enfrentamiento con las situaciones y personas en conflicto. Este enfrentamiento puede, a su vez, subdividirse en estrategias de poder y de negociación. Las estrategias de poder incluyen el uso de la fuerza física y otros castigos. Tales tácticas son muchas veces eficientes. Generalmente hay un vencedor y un vencido. Infelizmente, el conflicto muchas veces reinicia. Hostilidad, angustia y heridas físicas son muchas veces consecuencias de la estrategia de poder.

Usando la estrategia de negociación, ambas partes del conflicto pueden ganar. Un objetivo de la negociación consiste en resolver el conflicto con un compromiso o una solución que satisfaga a los involucrados. Todo indica que el uso de la estrategia de negociación proporciona generalmente una cantidad mayor de consecuencias positivas, o al menos pocas consecuencias negativas.

Sin embargo, las buenas negociaciones exigen otras habilidades que deben ser aprendidas y practicadas. Tales habilidades incluyen la de determinar la naturaleza del conflicto, eficiencia en señalar las negociaciones, capacidad de ver el punto de vista del otro, y el uso del procedimiento de solución del problema a través de una decisión de consenso.

## ANEXO 10

¿Cuál fue el primero?

Objetivos.

Identificar cuál es la percepción que el asistente tiene de su empresa, sus compañeros, su puesto y su crecimiento, tomando como referencia sus empleos anteriores

Duración: 30 min

Participantes:

Todos los asistentes participarán de forma individual.

Procedimiento.

1. **El animador lee el siguiente preámbulo: “El trabajo aleja tres grandes males: el aburrimiento, el vicio y la necesidad” (Voltaire). Posteriormente,** iniciará la dinámica hablando acerca de dos o tres trabajos en los cuales se ha desempeñado, indicando el tiempo que estuvo en cada uno y explicando lo que hacía.
2. Luego pedirá a los participantes que recuerden y respondan las siguientes preguntas: ¿Cuál fue su primer trabajo? ¿Cómo se llamaba la entidad? ¿Cuánto ganaba? ¿Qué horario tenían? ¿Cuánto tiempo duraron? ¿Qué aprendizaje les dejó para la vida?
3. Se conceden 10 min para la reflexión personal y se efectúan las participaciones.

Al final para cerrar la dinámica y consolidar el ejercicio se puede preguntar a cada asistente: *¿Cómo siente que ha sido la evolución de su vida laboral: ascendente, descendente, estancada?*

## ANEXO 11

### “Un Staff muy particular”

Objetivo:

Que el participante pueda identificar las necesidades y características de personalidad que cada uno de los integrantes del equipo de trabajo requieren conforme su nivel jerárquico y el papel mismo que el participante desempeña dentro de dicha entidad.

Duración: 30 min

Participantes:

El grupo se dividirá en equipos de tres a cuatro participantes.

Procedimiento:

1. El animador leerá la siguiente fabula para ambientar la actividad:

#### **“La tortuga y el águila**

*Una tortuga se sintió descontenta con su vida, pues creyó que no hacía más que arrastrar su pesado caparazón por el suelo. De manera que le rogó al águila que la llevara a volar con ella lo más alto que pudiera.*

*El águila remontó su vuelo llevando en sus garras a la tortuga y alcanzó una altura impresionante. Estando en tan elevado sitio, la tortuga se expresó así:*

*- Maravilloso, ahora todos los animales que se arrastran por la tierra van a sentir envidia de mí al verme volar sobre las nubes.*

*El águila que escuchaba atenta no pudo aguantar tanta vanidad y soltó a la tortuga, que al caer sobre las rocas murió instantáneamente destrozada en más de mil pedazos.”*

2. El animador comenta que los animales ejemplifican valores, conductas y deseos de las personas; la actividad consiste en que los asistentes de

manera organizada en equipos de tres personas elaboren un organigrama de la empresa en orden jerárquico en relación a características de los animales.

3. Se conceden 15 minutos para realizar la reflexión en equipos.
4. Se efectúan las participaciones.

## ANEXO 12

### “Así Soy”

Objetivo:

Que el participante identifique su importancia dentro de la organización, las aportaciones que realiza y las características de personalidad que aportan a su trabajo.

Duración: 60 min.

Participantes:

Todos los asistentes en dos fases la primera individual y la segunda grupal.

Procedimiento.

1. El animador situará una pancarta amplia en el auditorio, en la que pondrá el nombre de la empresa.
2. Cada asistente pasará y escribirá su nombre en un tamaño visible para los espectadores.
3. El animador proporcionará diferentes revistas a los asistentes para que estos puedan recortar objetos y características personales que representen su identidad, carácter, puesto dentro de la organización y cómo esta se beneficia teniéndolo en dicho puesto. Se otorgarán 15 minutos a los participantes para que realicen dicha actividad de manera individual.

Posteriormente cada individuo pasará a exponer estas características



## ANEXO 13

### “Proyección Laboral”

Objetivo:

Que el asistente externe anhelos de la vida laboral y productiva, así como los medios a partir de los cuales motivará su crecimiento personal.

Duración: 60 min

Participantes:

Todos los participantes.

Procedimiento.

1. El animador leerá el siguiente preámbulo:

***“Si respetas la importancia de tu trabajo, éste probablemente te devuelva el favor”***

2. El animador argumentará que todos deseamos lo mejor siempre, lo mejor en nuestros trabajos. De hecho, deseamos progresar, ascender, cambiar, colaborar con otras entidades en las cuales podríamos creer y prestar un servicio, fruto de la experiencia laboral.
3. Se pide a los colaboradores que escriban: ¿Cómo se ven dentro de cinco años laboralmente? ¿Dónde creen que estarán como empleados? ¿Cómo sería su vida a nivel general a tal fecha? ¿Qué ha ocurrido? ¿Cómo lo lograron? Agregar tres valores que les ayudaron a conseguir tal propósito.
4. Se otorgan 15 min. para que realicen la actividad de manera individual.
5. Se inician las participaciones.

## ANEXO 14

### “El uso de mi tiempo aquí”

Objetivo:

Que el participante tome conciencia en torno a las responsabilidades que se adquieren al acceder a un cargo, así como identificar de qué manera puede afectar o beneficiar su desarrollo personal y laboral.

Duración: 60 min

Participantes:

Todos los participantes de manera individual.

Procedimiento.

1. El instructor leerá la siguiente reflexión:

*“**Despierta a la vida; medita en tus responsabilidades ante los hombres y ante Dios. De ti dependen las personas que conforman tus ambientes, en la familia, en el trabajo, en la sociedad. No evadas las responsabilidades que asumiste. Cumple tu trabajo con amor y da el mayor rendimiento de que seas capaz, empeñando con todas tus fuerzas. En tus manos hay parte del futuro de la humanidad.**”*

2. El animador comentará que uno de los aspectos más importantes de la vida laboral es el uso y manejo del tiempo; en realidad, después de asumir un cargo o una función donde se espera cierto comportamiento productivo de nuestra parte, el tiempo constituye una parte fundamental de nuestro perfil como trabajadores. Tiempo y productividad van de la mano.
3. Para esta dinámica cada asistente deberá responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Soy puntual o impuntual?
  - ¿Soy madrugador o soy trasnochador?
  - ¿Me rinde el tiempo o no me rinde mi tiempo?
  - ¿Recuerdo fechas importantes o no les doy importancia?

- ¿Me concentro fácilmente o me cuesta concentrarme en las cosas?
  - ¿Soy muy paciente o impaciente?
  - ¿Me gusta trabajar solo o en equipo?
  - ¿Soy acelerado o soy calmado?
  - ¿Me gustaría concluir lo que hago (perseverante) o tiendo a posponer las cosas?
  - ¿Soy organizado o desorganizado?
4. Una vez que haya seleccionado el rango en el que se identifique configurar sus respuestas a manera de describir sus acciones. Ejemplo: Me llamo **Carlos y soy... impuntual, recuerdo las fechas importantes, etc.**
  5. Una vez terminada la descripción, tomando como referencia los aspectos negativos que pudieran perjudicar su desempeño, escribirá a qué considera que se deben dichas condiciones (Ejem. Soy impuntual porque no me paro temprano, no tengo transporte, salgo muy tarde y estoy muy cansado, etc.), cómo haría para mejorar estas deficiencias y cómo cree que beneficiarían su trabajo, su ambiente laboral, la relación con sus compañeros, con sus jefes y en su desarrollo personal. Se darán 15 min. para realizar esta actividad de manera personal.
  6. Comienzan las participaciones.

EJEMPLO.:

CON RESPECTO AL TIEMPO DE MI VIDA Y MI TRABAJO.....

1.	Soy puntual		Soy impuntual	
2.	Soy madrugador		Soy trasnochador	
3.	Me cunde el tiempo		No me cunde el tiempo	
4.	Recuerdo fechas importantes		No recuerdo la fecha, no les doy importancia.	
5.	Me concentro fácilmente en lo que hago.		Me cuesta concentrarme en las cosas.	
6.	Soy muy paciente		Soy impaciente	
7.	Me gusta trabajar solo		Me gusta trabajar en equipo.	
8.	Soy acelerado		Soy calmado	
9.	Me gusta concluir lo que hago rápidamente (perseverante)		Tiendo a posponer las cosas (inconstante)	
10.	Soy organizado		Soy desorganizado	

**NOTA.** Seleccione el rango con el cual se identifique y luego configure sus respuestas dando una posible solución para ellas.

## ANEXO 15

### **“Trabajo en Equipo”**

Objetivo:

El asistente se concientizará de los perjuicios o beneficios que puede generar dentro de su entorno laboral; de igual forma, identificará el valor que tiene el trabajo en equipo como el mejor estilo de trabajo productivo en toda organización

Duración: 30 min

Participantes:

Todos los asistentes de manera grupal.

Procedimiento.

1. El animador dará una hoja tamaño folio a cada asistente.
2. Los participantes sostendrán su hoja con una sola mano y estarán de pie en el auditorio, donde puedan desplazarse.
3. A la indicación del animador, cada participante tratará de dañar, romper perforar, rasgar, arrugar la hoja de otros compañeros. Obviamente, cada participante tratará de defender su hoja con la mano que tiene libre.
4. Tras cinco minutos de batalla, el animador generará los siguientes comentarios:
  - Cada miembro del equipo tenía una hoja, la cual representa su función a nivel laboral.
  - Cada miembro contaba con un recurso, es decir una, hoja que representa su herramienta de trabajo.
  - Al generarse la batalla entre los asistentes, el ambiente se torna hostil y competitivo.
  - Cada asistente ejerció su individualidad y estrategias para alcanzar la hoja de los demás; sin embargo, nunca se detuvo a preguntarse de qué manera podría perjudicar a sus compañeros. A manera de

reflexión, debemos recordar que para poder crecer como empresa se debe fomentar la cooperación.

- Los participantes generarán sus opiniones al respecto del ejercicio.

## ANEXO 16

### **“Llegar a la isla”**

Objetivo:

Que el participante analice el proceso de decisiones que toma, la forma en la que se comunica con sus compañeros y la asertividad con la que lo realiza.

Duración: 60 min.

Participantes:

Equipos de 3 a 5 personas.

Procedimiento.

El animado describirá la siguiente actividad:

***“Es la historia de un barco que debe llegar a una isla y a bordo del cual se encuentra usted. El barco navega sobre agua salada, no potable, separado por siete (7) unidades de distancia de una isla desierta; estas unidades no son metros ni kilómetros, son unidades de distancia que se cubren arrojando alguno de los elementos del barco, por lo tanto, usted debe arrojar siete de los diez elementos que hay en el barco, no importando su volumen o su peso.***

***Las características de la isla las desconocemos, puede haber vegetación o no, puede haber agua potable o no, sólo se sabe que la isla no está habitada. A los sesenta días justos, una comisión de rescate devolverá al tripulante y a los tres objetos que conservó a su ambiente de siempre.”***

## ELEMENTOS QUE TIENE EL TRIPULANTE:

- Un contenedor con sesenta litros de agua potable.
- Un baúl con recuerdos personales: fotografías de familia, cartas de amor, regalos especiales. Cada uno imaginará que en ese baúl están sus objetos sentimentalmente más queridos.
- Un contenedor con sesenta latas de conserva de frutas, verduras y carnes, salchichas, etc.
- Una pistola automática con sesenta cargadores de 24 balas cada uno.
- Una valija con ciento cincuenta millones de dólares en efectivo y el boleto ganador de una rifa que adjudica al poseedor un automóvil último modelo, un departamento en una ciudad a elección y una casa-quinta.
- Un botiquín de primeros auxilios con remedios, suero antiofídico, alcohol, fósforos, gasas, algodón, tijeras, aguja, hilo, cinta adhesiva, etc.
- Un arcón con los libros favoritos del tripulante del barco, cuadernos en blanco, lápices.
- Una caja que contiene objetos sagrados pertenecientes a una iglesia que debía enviarlos por medio de este barco a otra sede eclesial.
- Un set de supervivencia que contiene cuchillo, pinzas, alicate, destornillador, martillo, clavos, brújula, fósforos, encendedor, aguja, hilo, anzuelos, hilo de pesca, tijeras, etc.
- Una caja con una radiograbadora y cintas con la música favorita del tripulante. En la caja hay pilas como para que funcione encendido día y noche durante los sesenta días de espera por el rescate.

Al cabo de 30 minutos de deliberación, el equipo debe llegar a un consenso sobre los 3 elementos que elegirá el tripulante y argumentará por qué los eligió.

El facilitador guiará un debate entre los equipos con respecto al proceso de selección de los artículos, la comunicación y asertividad en el grupo, sobre la sensación que les ha generado el proceso, el manejo del tiempo, planeación, liderazgo, etcétera.



## ANEXO 17

### “Ordenando mi desorden”

#### Objetivo:

Concientizar a los equipos de trabajo acerca del impacto negativo que sus actos u omisiones pueden tener en otras personas o equipos, afectando así la efectividad organizacional.

Duración: 30 min.

#### Participantes:

Por lo menos dos equipos de 4 a 6 personas.

#### Procedimiento:

1. En la primera parte del ejercicio, los integrantes de cada equipo se colocan en círculo en puntos opuestos del salón. Cada integrante del equipo sujeta un extremo de cuerda, formando una estrella (el extremo opuesto de mi cordón lo sujetará la persona que está situada frente a mí). El facilitador les indica que deben anudar todos los cordones, pasando por encima o por debajo de las cuerdas de sus compañeros, sin soltar jamás su extremo de cuerda.
2. Al finalizar 5 minutos, el instructor pide a cada equipo que coloque su cuerda anudada en el suelo y los equipos intercambian lugares entre sí. Durante los siguientes 10 minutos, intentarán deshacer los nudos causados por el otro equipo, una vez más sin soltar la cuerda.

Al finalizar el ejercicio, el facilitador preguntará a los participantes cómo se sintieron con el ejercicio y cómo se pueden aplicar sus enseñanzas al entorno organizacional, haciendo hincapié en la frustración que puede sentirse al perder tiempo valioso del propio trabajo al tratar de ordenar lo que alguien más desordenó, ya sea por

descuido o porque simplemente no tenemos conciencia alguna de las consecuencias de nuestros actos en los demás.

MATERIAL:

5 listones de 1m de largo.

## ANEXO 18

## CUESTIONARIO A

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Conforme a tu experiencia personal responde el siguiente cuestionario.

1. ¿Qué es el Clima Organizacional?
  
2. ¿Qué es un grupo de trabajo?
  
3. ¿Qué es un equipo de trabajo?
  
4. ¿Qué entiendes por comunicación?
  
5. ¿Qué es estar motivado?
  
6. ¿Dentro de tu organización que aspectos te motivan y te desmotivan para trabajar?
  
7. ¿Qué entiendes por liderazgo?
  
8. ¿Qué entiendes por conflicto laboral?
  
9. ¿Cómo reaccionas cuando tienes un conflicto con tu Jefe o tus compañeros?
  
10. ¿Cuáles son los conflictos más comunes dentro de tu equipo de trabajo?

## **ANEXO 19 . CUESTIONARIO B**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Conforme a los conceptos revisados en el taller responde el siguiente cuestionario.

1. ¿Cuál es la definición del Clima Organizacional?
  
2. ¿Menciona el concepto de grupo de trabajo?
  
3. ¿Qué es un equipo de trabajo y conforme a los tipos de equipos de trabajo a cual perteneces?
  
4. ¿Qué es la comunicación?
  
5. ¿Describe el concepto de motivación y que herramientas utilizarías para motivarte?
  
6. ¿Quién representa al líder en tu equipo de trabajo y que cualidades destacarías?
  
7. ¿Qué es un conflicto laboral?
  
8. En función de los conceptos y herramientas proporcionadas durante el taller, ¿Cómo resolverías los conflictos con tu Jefe o tus compañeros?
  
9. Proporciona un breve comentario con respecto a que te pareció el taller y que aspectos crees que se pudieran mejorar.

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Lea con cuidado cada una de estas afirmaciones y establezca si se relaciona o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado aplica a su colectivo marque con la letra S (cierto), en caso contrario, hágalo en la N (falso), responda una sola de las opciones, de manera clara y preferentemente con lápiz. Cuando tenga una duda sobre alguna respuesta, haga una marca provisional y posteriormente vuelva a analizar el enunciado.

1. S\_\_N\_\_ Contar con áreas de trabajo fijas, nos favorece el desempeño en las actividades.
2. S\_\_N\_\_ Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.
3. S\_\_N\_\_ Para aplicar otras formas de realizar las actividades en el grupo, hay que esperar por la aprobación del nivel superior.
4. S\_\_N\_\_ Algunos compañeros trabajan en el grupo por razones que no son monetarias
5. S\_\_N\_\_ Las personas duran poco tiempo trabajando en el grupo.
6. S\_\_N\_\_ El total de viviendas y locales a visitar diariamente, está acorde a las particularidades del área.
7. S\_\_N\_\_ Mi Jefe nos escucha y nos habla con claridad.
8. S\_\_N\_\_ La manera de trabajar en cada ciclo lo decide la Superioridad.
9. S\_\_N\_\_ Aquí, la mayoría opina que el salario recibido no corresponde con lo que se trabaja.
10. S\_\_N\_\_ En este colectivo se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto.
11. S\_\_N\_\_ Los Jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades.
12. S\_\_N\_\_ Mi Jefe ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos.
13. S\_\_N\_\_ No podemos decidir nada, simplemente hay que hacer lo que los Jefes dicen.
14. S\_\_N\_\_ La empresa hace un reconocimiento especial a las brigadas que tienen buenos resultados de trabajo.
15. S\_\_N\_\_ En esta área es difícil de cumplir la norma de trabajo diaria establecida para cada operario.
16. S\_\_N\_\_ Cuando los Jefes analizan los errores cometidos por algunos de nosotros, es con el interés de que el colectivo aprenda.
17. S\_\_N\_\_ Nos dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo.
18. S\_\_N\_\_ Aquí no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.
19. S\_\_N\_\_ La mayoría de los compañeros se preocupan porque la población cree una imagen buena de los trabajadores.
20. S\_\_N\_\_ En esta área, el operario es el último en enterarse de los resultados que se obtienen en el programa.
21. S\_\_N\_\_ Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.
22. S\_\_N\_\_ Las orientaciones que da mi Jefe tienen lógica, son razonables.
23. S\_\_N\_\_ La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido, es justo.
24. S\_\_N\_\_ Aquí todos estamos orgullosos de pertenecer a la Compañía.
25. S\_\_N\_\_ Mi Jefe inmediato, no hace por convencer, sino que trata de imponerse.
26. S\_\_N\_\_ La solución a los problemas que afectan al grupo de trabajo, es una prioridad para la dirección del área.
27. S\_\_N\_\_ Solamente con el trato de mi Jefe y la manera de dirigirse a nosotros ya nos sentimos apoyados.
28. S\_\_N\_\_ A algunos compañeros no les importa que la población opine de su trabajo.

29. S\_\_N\_\_ Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo y los restantes departamentos.
30. S\_\_N\_\_ Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.
31. S\_\_N\_\_ Difícilmente podemos decidir ante un problema, sin ser criticado por los Jefes.
32. S\_\_N\_\_ Aquí no vale la pena esforzarse por trabajar bien.
33. S\_\_N\_\_ La mala conducta que tienen algunos miembros del colectivo está dañando el criterio de la población sobre nosotros.
34. S\_\_N\_\_ En general, cuando supervisan mis actividades aprendo algo más.
35. S\_\_N\_\_ Los Jefes aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.
36. S\_\_N\_\_ Las acciones a realizar por el grupo en cada fase del trabajo, las definimos aquí en el área.
37. S\_\_N\_\_ Algunos Jefes no conocen la actividad suficientemente.
38. S\_\_N\_\_ En general, los trabajadores llevan muchos años laborando en el grupo.
39. S\_\_N\_\_ Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.
40. S\_\_N\_\_ Tenemos oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.
41. S\_\_N\_\_ Generalmente las situaciones se analizan a profundidad antes de tomar decisiones.
42. S\_\_N\_\_ La mayoría considera adecuado el ambiente físico en el que se trabaja.
43. S\_\_N\_\_ Algunos compañeros opinan que dejar un local sin inspeccionar, no ocasiona tantos problemas.
44. S\_\_N\_\_ Nos han controlado las tareas, personas que conocen poco este tipo de trabajo.
45. S\_\_N\_\_ Por completar la plantilla, incorporan a cualquier persona para trabajar en el grupo.
46. S\_\_N\_\_ Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo.
47. S\_\_N\_\_ Algunos trabajadores no, notifican todas las irregularidades que detectaron en el área.
48. S\_\_N\_\_ Se nos mantiene informados acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán.
49. S\_\_N\_\_ Se realizan muchas reuniones, pero al final se resuelven pocos problemas.
50. S\_\_N\_\_ Aquí existen buenas oportunidades para superarse.
51. S\_\_N\_\_ Ninguno de nosotros reporta un lugar inspeccionado sin antes haberlo revisado completamente.
52. S\_\_N\_\_ Son pocos los que aportan para que los resultados sean mejores.
53. S\_\_N\_\_ Se nos mantiene informados de los resultados alcanzados en comparación con otros grupos.
54. S\_\_N\_\_ Aquí los Jefes demoran la solución de los problemas, porque todo lo consultan primero con el nivel superior.
55. S\_\_N\_\_ En el grupo lo único que se analiza es si se cumplió en tiempo o no el plan.
56. S\_\_N\_\_ Se procura que los buenos trabajadores se mantengan trabajando en el grupo.
57. S\_\_N\_\_ No tenemos lugares ni momentos para opinar acerca de cómo planificar y ejecutar mejor las tareas
58. S\_\_N\_\_ Aquí no interesan las pocas condiciones que tenemos para trabajar.