UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA: PSICOLOGÍA

PERFIL DE TESIS DE GRADO

"LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO"

Por: Univ. Ramón Alejandro Argandoña Argandoña.

Tutor: Lic. René Calderón Jemio.

La Paz – Bolivia

Diciembre 2017

DEDICATORIA

Esta tesis de grado va dedicada a mi santa madre Gladys Argandoña por ser tan buena y bondadosa no hay palabras que describan a la mujer que logro ver mis sueños y ayudarme a alcanzarlos y la culminación de esta tesis es un sueño cumplido para ambos

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento a Dios y a mi familia por la oportunidad de esta vida, a mi madre a quien nunca le fue fácil tratar con mi carácter he impulsividad, a mis tíos y abuelos quienes son responsables en gran medida de mi educación.

Seguidamente agradecer a docentes y amigos por la confianza ofrecida desde que llegué a la facultad. Asimismo, Gracias a mis amigos voluntarios con quienes compartimos momentos de crecimiento personal y liderazgo entre ellos Javier Montaño, que siempre me ha prestado un gran apoyo moral y humano.

A todos, muchas gracias.

INDICE

Tabla de contenido

CAPITULO I 7

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7

1. INTRODUCCIÓN 7

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11

3. JUSTIFICACION 13

3.1. PROBLEMAS DETECTADOS POR EL CEPSICC EN LAS AREAS DEL BCB A NIVEL DE COMUNICACIÓN Y COORDINACION LABORAL EN EL 2005 ANTES DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN REALIZADOS DURANTE UNA DECADA 17

3.2. CATEGORIAS ESPECÍFICAS DEL PERSONAL DE BASE PARA LA MEJORA Y CAMBIO 17

3.3. CATEGORÍAS DE MEJORA Y CAMBIO EN EL ESTAMENTO EJECUTIVO 18

3.4. ¿CUÁLES FUERON ENTONCES LOS BENEFICIOS A ALCANZAR DE ACUERDO A LA EVALUACIÓN REALIZADA EN EL BCB? 18

CAPITULO II 20

MARCO TEORICO 20

2.1. Trabajo en Equipo 20

2.1.1. Principios básicos del trabajo en equipo 21

2.2. Liderazgo 21

2.3. Comunicación 24

2.4. Motivación 25

2.5. Clima y cultura organizacional 29

2.6. Clima organizacional y comunicación 30

2.7. Concepción de Clima organizacional 32

2.8. Dimensiones del clima organizacional 35

2.9. Aportes del liderazgo al clima organizacional 36

2.9.1. Aportes de la comunicación al clima organizacional 39

2.10. Comunicación horizontal 43

2.11. Aportes del trabajo en equipo al clima organizacional. 44

3. OBJETIVOS 47
3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN 47
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 47
CAPITULO III 48
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 48
3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN 48
3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación 49
3.3. Población beneficiada 50
3.4. Operacionalización de variables 51
3.5. Análisis de resultados 52
3.6. Estructura de la Dimensión- Liderazgo 52
3.7. Estructura de la Dimensión- Comunicación 62
3.7.1. Dimensión de trabajo en equipo 69
3.7.2. Dimensión Clima organizacional 74
Para analizar esta dimensión se aplicaron 5 ítems que se expone a continuación: 74
3.8. Identificación de los aportes de las variables al clima organizacional 81
3.8.1. Liderazgo democrático 81
3.8.2. Comunicación Efectiva 81
3.8.3. Equipo de Trabajo Comprometido 83
CAPITULO IV 84
CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS 84
4.1. CONCLUSIONES 84
4.2. PROYECCIÓN VISIÓN, Y RECOMENDACIONES EN BASE A LA INVESTIGACIÓN REALIZADA 90
BIBLIOGRAFIA 102
BIBLIONET 107
ANEXOS 108

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 6-1 Factor Humano Motivado…….- 51 –

FIGURA N° 6.2 Ideas y Aportes para la Toma de Decisiones…….- 52 –

FIGURA N° 6.3 Participación Activa en Reuniones de Trabajo…….- 53 –

FIGURA N° 6.4 Relación Desempeño – Metas Propuestas……..- 54 –

FIGURA N° 6.5 Liderazgo en el Equipo de Trabajo……..- 55 –

FIGURA N° 6.6 Comunicación con Directivos de la Organización…….- 56 –

FIGURA N° 6.7 Información de Desempeño…….- 57 –

FIGURA N° 6.8 Comunicación entre las Áreas de Trabajo…….- 58 –

FIGURA N° 6.9 Productividad en Planificación y Organización…….- 59 –

FIGURA N° 6.10 Dialogo con Mi Jefe Inmediato…….- 60 –

FIGURA N° 6.11 Colaboración Entre Equipos de Trabajo……..- 61 –

FIGURA N° 6.12 Participación Activa con las Responsabilidades…….- 62 –

FIGURA N° 6.13 Respeto Mutuo…….- 63 –

FIGURA N° 6.14 Interacción Para el Logro de Objetivos…….- 64 –

FIGURA N° 6.15 Nivel de Satisfacción en el Equipo de Trabajo…….- 65-

FIGURA N° 6.16 Productividad en la Institución……-66–

FIGURA N° 6.17 Interacción entre las Personas…….- 67 –

FIGURA N° 6.18 Confianza entre Compañeros de Trabajo…….- 68 –

FIGURA N° 6.19 Relación Jefe - Trabajo…….- 69 –

FIGURA N° 6.20 Percepción del Clima Organizacional…….- 70 –

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. INTRODUCCIÓN

El principal recurso activo de las instituciones actuales son el capital humano; son quienes la integran. Las personas son las que definen las planificaciones, en todos sus campos, y las que establecen y cumplen con cada uno de los procesos y procedimientos que permiten alcanzar los objetivos planteados por ellas mismas. Son también las personas las que, en definitiva, se relacionan con todo el entorno.

Según Bris Mario (2000), El clima o ambiente laboral constituye en las organizaciones uno de los factores determinantes para los procesos organizativos y de gestión, además de innovación y cambio. Adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en cada uno de los procesos como en los resultados, influyendo directamente en la dinámica del tejido social. En esta misma línea de objetividad, se fundamenta el clima laboral en las organizaciones como un elemento facilitador y del resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, destacando el primera instancia y como el más importante el factor humano y, por consiguiente sus dimensiones; la comunicación, participación, liderazgo, confianza y respeto.

En el caso de las organizaciones bancarias estas no han sido ajenas a adecuarse a la nueva realidad instituciónrial, el fenómeno de la globalización y la apertura de nuevos mercados internacionales han hecho que estas mismas se desarrollen en un ambiente económico cambiante e innovador, donde su principal factor de fortalecimiento ha sido el capital humano quien con su

esfuerzo de trabajo y capacidad intelectual ha cubierto notablemente las necesidades de la economía del entorno, de esta misma forma ha generado la satisfacción laboral dentro del ámbito interno en el que conviven diariamente.

El Banco Central de Bolivia como institución líder en satisfacer las expectativas financieras de sus clientes, ha generado dentro de su entorno diversas estrategias gerenciales que le han permitido cumplir satisfactoriamente con un clima organizacional efectivo,; sin embrago, se observa que los actuales escenarios económicos presentan dinámicos y constantes cambios que inciden significativamente en el comportamiento de la dirección y en la gestión que realiza cada uno de los empleados, estas situaciones han hecho que las institucións del hoy actúen velozmente mostrando nuevos tópicos gerenciales, sistemas administrativos los cuales causan un efecto en un determinado clima organizacional.

Por lo anterior, la presente tesis pretende indagar la situación actual del clima organizacional de la institución objeto de estudio a través de la influencia de las tres dimensiones seleccionadas (Liderazgo, Comunicación y trabajo en equipo), teniendo en cuenta que el clima laboral para esta institución ha sido considerado un factor imprescindible para coadyuvar al desarrollo de los empleados, quienes son el valor agregado para el cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte, se expone según la literatura revisada diferentes concepciones del clima organizacional y de cada una de la dimensiones a estudiar en el presente estudio, igualmente se describen las características de las variables que según los autores afectan el clima siendo el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo las que se analizaron en este estudio en el caso instituciónrial documentado BCB.

El presente estudio de investigación ha sido desarrollado en las siguientes fases:

La primera sección de la Tesis hace referencia a la introducción del trabajo de investigación realizado, la problemática que se presenta en el entorno organizacional y sus consecuencias, se plantean los objetivos y la justificación del estudio donde se expone el por qué se realiza esta investigación.

En la segunda sección de la Tesis se presenta el marco teórico del estudio de investigación, donde se expone toda la información relacionada con el tema de investigación; permite en primera instancia señalar los antecedentes del caso de la institución objeto de estudio, conceptos del clima organizacional y sus dimensiones señaladas para el análisis. Esta teoría es el resultado de la búsqueda bibliográfica actualizada de los diferentes estudios, artículos, y últimos trabajos de investigación con referencia a la importancia de factor humano, a la competitividad y productividad de las institucións, al liderazgo, a la comunicación organizacional, al trabajo en equipo, y por último al clima organizacional.

En la tercera sección de la Tesis se muestra la metodología utilizada para la investigación, el tipo, el enfoque, las técnicas e instrumentos de medición, diseño de investigación, procesamiento de la información y la población beneficiada en el objeto de estudio. En la cuarta sección, se encontraran los resultados obtenidos con base en los datos recolectados y se describe el correspondiente análisis de estos.

Finalmente, se plantean las conclusiones y perspectiva y recomendaciones a las que llego el estudio desarrollado, para darle solución a algunos aspectos relevantes que fueron identificados en el momento del análisis investigativo, esto en pro de tomar medidas correctivas necesarias para el fortalecimiento del equipo de trabajo que integra la Institución.

En términos generales, el presente estudio mostró los aportes significativos que representan cada una de las variables estudiadas con respecto al clima organizacional. Se puede sustentar según los análisis realizados y vivencias compartidas durante el trabajo de campo, que el Personal ejecutivo de las gerencias y tecnico profesional cuenta con un equipo de trabajo motivado y satisfecho con sus labores realizadas, después de varios talleres y cursos de capacitación en comunicación asertiva y coordinación interna y liderazgo realizados en diversas consultorías por el Centro de Psicología Cognitivo Comportamental de Bolivia bajo la dirección del Dr. René Calderón Jemio. teniendo en cuenta que sienten un ambiente laboral acogedor y gratificante el cual ha sido fenómeno del estilo de liderazgo manejado por sus directivos y jefes inmediatos quienes les demuestran y se encuentran totalmente convencidos que el recurso humano para ellos es el motor que mueve cada uno de los elementos claves para lograr el éxito institucional.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

.

En el mundo actual organizacional las institucións nacen con una perspectiva principal, el de lograr cumplir todas las metas propuestas mediante estrategias gerenciales que les permitan alcanzar en el transcurso del tiempo el éxito instituciónrial, hecho que ha generado que cada día sean más innovadoras y competitivas, en donde para alcanzar este éxito es imprescindible posesionar como elemento fundamental el desarrollo y construcción de un favorable clima organizacional en cada una de las institucións.

Maldonado (2006) y Pérez de Maldonado (2000), plantean la necesidad de que las prácticas laborales deben estar dirigidas a crear un clima o atmósfera efectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área efectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza la competitividad y productividad que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo.

En el ámbito financiero las institucións nos muestran unos puestos de trabajo más inestables y que cambian de contenido con mayor frecuencia para adaptarse a las exigencias del entorno todo ello provoca desajustes con los sistemas de recurso humano tradicionales que potenciaban la estabilidad, el control y la concepción de los empleados *senior* que debe ajustar su nivel de expectativas y desempeño a las exigencias actuales. (Royo Carlos, 2005).

Uno de los errores cometidos por las organizaciones bancarias ha sido supeditar los cambios únicamente a estos 2 ámbitos (mercado y tecnología), obviando la necesidad de implicar a los miembros de la organización, como auténticos motores de cambio. De hecho, un análisis del mercado financiero nos muestra un conjunto de institucións donde la tecnología, los productos e incluso el mercado son equiparables, por lo que solo las personas, ejercen un

valor diferencial ante el posicionamiento en un mercado libre de competencia. (Royo Morón Carlos, 2005).

En el contexto Nacional, como es el caso del BCB, se ha llevado a cabo diferentes estrategias para el mejoramiento del clima laboral durante mas de 12 añor, hecho que se ha visto reflejado en los últimos estudios desarrollado por diferentes institucións multinacionales, para el presente estudio tenemos en cuenta los resultados vistos en el campo del personal, donde el Centro de Psicología Cognitivo Comportamental (CEPSICC) entre los resultados logrados y acta final se declara: "Queremos una banca más humana, donde la confianza sea el motor de las relaciones personales, buscando la eficiencia y la sostenibilidad, pero siempre basados en las personas" (Gerente General).

Con base a lo anterior, y teniendo en cuenta que los diversos estudios realizados por el CEPSICC se basan en el entorno de las institucións financieras a nivel nacional, es precisamente en este caso que se busca estudiar la Institución lider en el ámbito regional. El presente estudio de investigación pretende indagar los aportes de las dimensiones seleccionadas y Liderazgo de igual forma, se busca contribuir al desarrollo dei pais a través mecanismos efectivos que logren alcanzar productividad con las entidades financeras del país.

A partir de anteriores aspectos nacen la siguientes preguntas de investigación

a) ¿Cómo el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo aportan al clima organizacional en la institución del sector financiero, del BCB

b) ¿Cuáles son las características del liderazgo frente al clima organizacional en la institución BCB, Bolivia?

c) ¿Cuáles son las características de la comunicación frente al clima organizacional en el BCB

d) ¿Cuáles son las condiciones del trabajo en equipo frente al clima organizacional en el BCB.

e) ¿Cuáles son las características del liderazgo, comunicación y trabajo en equipo en relación al clima organizacional del BCB.

3. JUSTIFICACION

La comunicación, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones humanas. En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, y las personas que interactúan en ese ámbito. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

El tema de la comunicación atrae el interés de un número cada día más reciente de estudiosos de la cognición y la conducta humana. Muchos de los principales problemas que afligen a los individuos, provocando alteraciones emocionales, amargándolos y bloqueándolos, son problemas de comunicación con los demás. También lo son muchos de los problemas que afectan a las organizaciones, restándoles fuerza y eficacia. La interacción que se propicia en las relaciones interpersonales puede ser una fuente de satisfacción, si existe una comunicación abierta y clara; si la comunicación es confusa puede originar problemas. Poder comunicarse de manera clara, es una habilidad que puede ser aprendida. Un componente de la comunicación clara, es la asertividad; que se refiere a defender los derechos propios expresando lo que se cree, siente y piensa de manera directa y en un momento oportuno promoviendo bienestar en las otras personas. decir “no”

Las organizaciones, entendidas como sistemas abiertos, deberían involucrar como sistema social las tareas, las interacciones y los sentimientos, en relación con un ambiente dinámico (Checkland, 1.994).

Hoy en día, para que una institución sea competitiva, ha de ser eficiente en todas las áreas funcionales, para ello es primordial contar con empleados activos, competentes y sobre todo motivados. Una institución con un ambiente de trabajo agradable ya no es un lujo es una regla de juego. El clima laboral es considerado hoy por hoy un factor determinante en la productividad y en el éxito de las institucións. (Molina, 2010)

La necesidad de conocer el funcionamiento de las organizaciones lleva implícito la descripción del ambiente donde se desarrolla la actividad de los individuos (Rodríguez, 1996). Este ambiente en el trabajo puede describirse a través del clima organizacional. El clima es uno de los factores que influye activamente en el rendimiento del trabajo, además en la propia calidad de los productos elaborados, como en los servicios prestados (Fuentes, 2004).

El estudio de clima organizacional permite comprender los comportamientos y actitudes de las personas que forman parte de la organización, además, contribuye a la implementación de una herramienta clave para toma la toma de decisiones de los líderes del sistema social, logrando así, el mejoramiento de la calidad de vida de las personas en su lugar de trabajo y, de igual modo, la competitividad y desarrollo de las institucións del sector financiero. Es por esta razón, que a través del presente estudio se busca lograr identificar falencias que impidan el posicionamiento de una institución lider en la dinámica del mercado financiero.

Durante los años 2006, 2008 y 2010 el CEPSICC participó en la investigación que sobre ambiente de trabajo y coordinación interna del personal del BCB, con excelentes resultados y con un crecimiento en el índice de ambiente laboral mayor a siete puntos. Esto resalta la gestión y los esfuerzos que han realizado

los equipos de trabajo para mejorar el clima laboral por medio de planes de acción claros, medibles y alcanzables en el tiempo y con el acompañamiento por parte del Area de RR:HH .La participación en la evaluación del CEPSICC está definida para cada dos años, ya que consideran que el desarrollo de cultura y de gestión sobre el ambiente de trabajo requiere programas de largo plazo y seguimiento constante.

Este estudio incluye variables como: “orgullo de trabajar en la institución, confianza (relación con los jefes y Gerentes) y camaradería (relación entre compañeros), que se reflejan en nuestro estilo de comunicación abierta, nuestra capacitación permanente, nuestro respeto por los demás y nuestra preocupación constante para hacer de las institucións espacios donde los colaboradores se desarrollen en el ámbito personal y profesional”. (BCB)

Bajo el enfoque anterior, en consideración al desarrollo que se busca en las institucións financieras, y, basándose en los estudios que se han realizado al BCB con referente a su ambiente de trabajo, nace la idea de la elaboración del presente estudio de investigación el cual se justifica en las siguientes consideraciones:

De acuerdo con Silva (2002), el clima existente en una organización diagnostica con razonable grado de acierto, las causas de insatisfacciones, las angustias, las frustraciones, las tensiones y las ansiedades que brotan en el ambiente interno, así como su grado de intensidad y de frecuencia. Paralelo a esto, con la realización del presente análisis se pretende identificar los departamentos que presentan conflictos, los cuales necesitan de intervención para la toma de acciones correctivas, con base en esto mostrar los resultados arrojados por el estudio a los diferentes directivos para que tomen conciencia de sus actuaciones y trabajen con estrategia y gestión en pro del desarrollo de su personal, lo que le permitirá generar un ambiente laboral favorable. Empleado satisfecho – Ambiente agradable.

Como desarrollo personal, es un orgullo aportar a partir del presente estudio de investigación un instrumento válido que proporciona orientación referente a los factores que influyen en el determinado clima laboral, generando alternativas para coadyuvar al mejoramiento continuo en el desempeño del personal que labora en el Grupo BCB, logrando así; desarrollo y competitividad tanto en la institución como para la región Boliviana.

Como aporte al desarrollo instituciónrial, se observa actualmente en el Municipio de Bolivia un alto índice de desempleo; de esta forma conviene fortalecer las institucións privadas existentes, para apoyar e impulsar el crecimiento socioeconómico de la región. Se busca a través del presente estudio generar alternativas de solución para el Municipio mostrando competitividad y productividad en la institución seleccionada BCB, de igual modo, aportar a la visión propuesta por el plan de desarrollo departamental donde una de sus perspectivas principales es “CONSTRUIR DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL PARA LOGRAR EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y LA COMPETITIVIDAD”, lo que indica, generar un proceso de desarrollo económico, a través del aprovechamiento de las potencialidades del territorio, para que, mejorando las condiciones de productividad y competitividad, se traduzca en empleo e ingreso para los Bolivianos. (Jose Facundo Castillo, 2012) (p.7). Plan de Desarrollo Departamental.

Impulsado a las directivas de la institución a apoyar incondicionalmente este estudio, lo que se considera herramienta clave que le permitirá observar clara y detalladamente los comportamiento de sus empleados siendo esto reflejo de la satisfacción en el campo de trabajo, lo que propicia el determinado clima laboral. Esto es contribuir a la competitividad y posicionamiento de una institución líder en el mercado financiero, y servir como base para emprender otros estudios en la materia quienes pueden seguir aportando significativamente a la gestión de la organización.

3.1. PROBLEMAS DETECTADOS POR EL CEPSICC EN LAS AREAS DEL BCB A NIVEL DE COMUNICACIÓN Y COORDINACION LABORAL EN EL 2005 ANTES DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN REALIZADOS DURANTE UNA DECADA

En la evaluación realizada en los talleres realizados se encontraron las siguientes categorías generales como núcleos problemáticos que requieren mejora y cambio:

a) LIDERAZGO
b) COMUNICACIÓN
c) COORDINACIÓN
d) DESEMPEÑO LABORAL
e) COMPROMISO
f) RENDIMIENTO LABORAL
g) RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓ
h) CLIMA ORGANIZACIONAL
i) RELACIONAMIENTO INTERPERSONAL
j) SATISFACCION LABORAL
k) SATISFACCION PERSONAL
l) EQUIBRIO AFECTIVO – EMOCIONAL

3.2. CATEGORIAS ESPECÍFICAS DEL PERSONAL DE BASE PARA LA MEJORA Y CAMBIO

a) Información y comunicación oportuna y clara

b) Priorización y asignación de tareas en lo cotidiano y en tiempos adicionales al trabajo lo adicional

c) Asignación de tareas por especialidades.

d) Esquemas claros de trabajo

e) Evaluar y valorar el rendimiento

f) Desarrollar sistemas de retroalimentación

g) Mejorar el, respeto, la valoración y reconocimiento a la labor

h) Generar estándares de las llamadas de atención

i) Respetar los horarios

3.3. CATEGORÍAS DE MEJORA Y CAMBIO EN EL ESTAMENTO EJECUTIVO

a) Toma de decisiones

b) relacionamiento y delimitación jerárquica roles, respaldo, delegación, responsabilidades y funciones

c) desarrollo de estrategias motivacionales

d) asignación y priorización del trabajo

e) comunicación, exigencias y presiones

3.4. ¿CUÁLES FUERON ENTONCES LOS BENEFICIOS A ALCANZAR DE ACUERDO A LA EVALUACIÓN REALIZADA EN EL BCB?

a) Incrementar la efectividad al comunicarse entre todos.
b) Mejorar la toma de decisiones en función de la realidad laboral del personal
c) Mejorar la relación de compromiso en los espacios laborales del Banco
d) Mejorar la retroalimentación del personal ejecutivo
e) Mejorar las relaciones en el marco del respeto y reconocimiento
f) Reducir la frustración que genera el no saber cómo decir las cosas.
g) Reducir malos entendidos, suposiciones, prejuicios que conllevan conflictos por no comunicarse con claridad.
h) Responder, sin ofender a otros, de las críticas que nos hagan

i) No descalificar sino corregir
j) Mejorar la satisfacción laboral cambiando el trato con comunicación efecto

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1. Trabajo en Equipo

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. (Gilmore,C. & Moraes, 2002).

Fritz (S.F.) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general". En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide

exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante.

Buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social. (Borrell, 2004).

2.1.1. Principios básicos del trabajo en equipo

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”-Andrew Carnegie.(2001)
2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.
5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
6. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

2.2. Liderazgo

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia, se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus

dimensiones teóricas más esenciales. Los verdaderos líderes se identifican por motivar a sus equipos de trabajo en forma constante además de transmitir su entusiasmo al equipo en pro a la consecución de los objetivos organizacionales buscando incentivar la creatividad, innovación en la labor que desempeñan tendientes a generar de forma personal y grupal un valor agregado.

Cabe mencionar que un líder transformador cuenta con unas características específicas como: educación amplia haciendo referencia a los conocimientos que ha adquirido durante su formación profesional y experiencial, generando la curiosidad ilimitada y constante con entusiasmo sin límites, teniendo fe en la gente y en su equipo de trabajo; llevando al líder a tener una voluntad de arriesgarse a apoyar las ideas y proyectos que se plantean al interior de la organización orientado siempre a la misión y visión de la entidad.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: carisma donde se desarrolla una visión, inspiración para motivar hacia las expectativas personales y grupales, consideración individualizada preservando el respeto y responsabilidad a los seguidores, los cuales son fundamentales para poder tener vínculos relacionales claros y efectivos que contribuyan en la labor que realizan en los puestos de trabajo. El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).

Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

Para que se cumplan los requerimientos y la relación entre líder y seguidores, estos deben venir marcados por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio). Es por ello que muchas organizaciones funcionan con el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional donde empoderan al personal a que la rutina diaria laboral se desarrolle en forma apropiada, mientras que el liderazgo transformacional busca de forma constante que los miembros de la organización sean innovadores y creativos en propiciar nuevas iniciativas y agregar valor a lo que realizan, es así que son un complemento de gestión de conocimiento. Este tipo de liderazgo unido al término de empowerment, vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar, permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional.

Ralph M. Stogdill (2002) encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos como energía, apariencia y altura, cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo características relativas al desempeño de tareas como impulso de realización, persistencia, e iniciativa y nueve características sociales como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales, y capacidad administrativa. Indicó que todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia, lo que los hace diferentes a los que no son líderes.

Deepak Chopra, (2005) afirma: Se aprende a ser un líder siendo catalizador del cambio y la transformación. Los grandes líderes responden con creatividad, visión y sentido de la unidad, sin importar la magnitud del problema. La

inspiración y la unidad del grupo se logran al comprender las jerarquías de necesidades. Los grandes líderes están en contacto con todos los niveles de la experiencia humana.

2.3. Comunicación

Según Arias (1978) “La comunicación tiene muchos aspectos. Para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y los efectos que produce” Estos planteamientos permiten inferir la importancia de establecer unos adecuados canales de comunicación que redunde en tener relaciones comunicacionales de doble vía. Fiske (2010) resalta que comunicación es “una interacción social por medio de mensajes”. Por su parte, Antonio Pasquali (2010) afirma que: “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social empieza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social, para este autor el término debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre personas”

“Una organización se caracteriza por tener una finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, la distribución de roles y tareas a realizar, la división de la autoridad y del poder formal, la duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados” (Bartoli, 1992, p.159). Tanto Bartoli como Thompson, reconocen que las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes de fácil aplicación para ámbitos como el empresarial, social, educativo, religioso, etc. Así mismo, estos autores resaltan el papel de la comunicación interna dentro de una estructura y tareas definidas, donde existen normas y una división de poder específica.

A pesar de contar con definiciones estratégicas apropiadas, y los recursos necesarios para su consecución, en gran parte las organizaciones no logran cumplir su estrategia y objetivos, de manera efectiva, como consecuencia de cometer todos o algunos de los pecados capitales de la comunicación en las organizaciones.

La comunicación en las organizaciones está marcada por ser un medio a través del cual en muchas ocasiones no se trasmite el mensaje que se quiere brindar, la tecnología y los tiempos modernos han logrado impactar desfavorablemente el desempeño laboral, no solo porque invade los espacios de interacción personal, ya no se escucha con activa por lo tanto se pierden las ideas.

2.4. Motivación

Es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha, que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. Skinner (2012) menciona la teoría de la modificación de la conducta, en la cual todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, permitiendo estar un paso adelante y de esta manera planificar entorno a los posibles cambios que se presentan, por esta razón es imprescindible la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo para la realización de lluvia de ideas con el fin de una toma de decisiones al tener en cuenta acciones externas que afectan el funcionamiento interno.

Hodgetts & Altman (2005) en su modelo integrador de motivación que presenta, en su libro de Comportamiento Organizacional, donde la relación entre

motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal (p.78). En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen; recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas,:

Para lograr el éxito en una organización con unos equipos comprometidos, puede ser sinónimo de una mayor productividad y mayores ingresos, sin embargo el rendimiento y la calidad del trabajo precisa una dependencia en la satisfacción laboral de cada empleado, cuando se tiene en cuenta el talento humano se genera mejores resultados. Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y consecuentemente, sus éxitos y fracasos.

En realidad, el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen el pilar de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso. Es ahí donde interviene el capital humano, el líder y la motivación para formar el equipo y trabajar en torno a las metas establecidas por la organización, requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo según Lamas (2002). Se considera tres aspectos esenciales: participación como el nivel de intervención de sus miembros; habilidades directivas- liderazgo al trabajar en equipo con un líder formado lo suficientemente y finalmente los métodos, técnicas y soportes donde se requiere saber utilizar metodologías de análisis y solución de

problemas, pensamiento positivo, brainstorming (proceso en el que se generan ideas y soluciones creativas para dar respuesta oportuna a los problemas). Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas y los soportes físicos, como salas acondicionadas, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías de calidad.

Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por si mismos sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes para la entidad, de esta manera y para evitar efectos negativos, los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros. Herzberg (1968), publicó el artículo seguramente más popular de la Harvard Business Review “Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?”, acuñó la expresión “job enrichment”, relacionada con el protagonismo del individuo en su ejercicio profesional (cuarto punto del decálogo). Incluso aunque el individuo forme parte de un colectivo funcional (equipo orgánico o temporal), sus tareas deben formar un bloque identificable y significativo. De este modo, el individuo desarrolla un sentimiento de propiedad-responsabilidad que propicia su motivación y mejora su rendimiento.

Pero si bien es cierto que es necesario tener con un líder empoderado, un equipo de trabajo motivado y competente, es imprescindible contar con una organización flexible al cambio, dispuesta a asumir las etapas de desarrollo que le llevaran al éxito. ¿Pueden los líderes empresarios cambiar la cultura de sus empresas? Schein (2015): “por su puesto. Quizá lo único realmente importante que hacen los lideres es crear y conducir la cultura de sus compañías, y su único talento lo constituya su habilidad para trabajar con la cultura sin embargo, las posibilidades de cambiarla varían según el estadio de crecimiento en que se encuentre cada organización.

Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups” no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Por otro lado, según Carol Gilmore y Humberto de Moraes Novaes, un equipo como cualquier otro grupo, se desarrolla en sus propias etapas: la etapa inicial es la de formación y los miembros exploran cuidadosamente sus roles, status y relación con el dirigente. Es posible que los miembros estén entusiasmados por su cuenta y tengan optimismo o tengan sospechas y temor. En esta etapa el grupo trata con temas generales y a veces abstractos. Sus esfuerzos inciertos de exploración tal vez puedan lograr poco que los acerque al objetivo del proyecto. La segunda etapa podría ser difícil para un equipo, porque sus miembros pueden comenzar a darse cuenta que su tarea será más complicada de lo que esperaban, que no manejan muy bien el enfoque científico para la calidad y que no es fácil trabajar en equipo, esto puede llevar al desaliento y actitudes defensivas. La tercera etapa trae cierta estabilidad, donde los miembros superan las diferencias con respecto a sus intereses y

responsabilidades, aceptan las reglas del juego para el equipo y las idiosincrasias individuales, donde se logra la cooperación al darse cuenta que los objetivos del proyecto son posibles de alcanzar y a medida que se desarrolla una actitud amistosa, invierten más tiempo y energía en el proyecto y comienzan a progresar significativamente. En la cuarta etapa, el equipo ha establecido sus relaciones y expectativas comenzando a cooperar y concentrarse en sus tareas de diagnosticar y resolver problemas, puesto que es un sólido que disfruta del trabajo en equipo que realizan de manera constructiva.

Es importante que un equipo comprenda que todo grupo humano pasa por estas etapas, aunque las características varíen, los miembros del equipo deben aceptar los altibajos del proyecto como algo natural. Puede haber períodos de desaliento cuando se descubren los errores en las diferentes etapas, pero a medida que el equipo aprende con la experiencia, éste se recupera y progresa. Tal como lo define el autor Gareth R. Jones (2008) en su libro Teoría Organizacional - Diseño y cambio en las organizaciones, “El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las entidades pasan de su estado actual, a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (p. 269). Las Organizaciones de acuerdo con esta definición, deben innovar, en búsqueda de la transformación de paradigmas y dar respuesta a la implementación de equipos de trabajo de alto desempeño en las organizaciones.

2.5. Clima y cultura organizacional

Pumpin (como se citó en Giménez, 2007) menciona que la cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, este engloba ciertos aspectos como la forma en la que son abordados incidentes e imprevistos, así

también como la solución de conflictos y esto establece que existe internamente dentro de la organización.

El clima como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la empresa, se desarrolla y origina en las interacciones entre los individuos y el entorno reflejado así en la cultura de la organización.

Para Gordon (como se citó en Giménez, 2007) la cultura organizacional supone un constructo de una mayor profundidad y alcance que el clima organizacional ya que éste es una manifestación significativa de la cultura; si bien la cultura forma parte del clima las dos son influenciadas recíprocamente aunque parecen similares el clima es menos permanente ya que está en un constante cambio, es cambiante en función a economía de la organización, políticas, expansión y recesión o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo.

El clima de una organización se le conoce comúnmente como un medio interno y por lo tanto su enfoque hace que los líderes se centren en variables netamente internas, en cambio el enfoque de la cultura organizacional atiende factores externos únicamente, se menciona que es una estructura más estable ya que se establece por un tiempo más a sí mismo puede estar conformada por subculturas, esto puede crear diferentes climas en funciones de departamento y del tipo de liderazgo que exista en cada área.

2.6. Clima organizacional y comunicación

Giménez (2007) menciona que las organizaciones más exitosas deben su éxito a una buena comunicación, ya que es de vital importancia para el crecimiento constante; una buena comunicación se refleja en un clima saludable.

Existen criterios importantes para mantener un saludable clima organizacional, es por ello que a continuación se exponen los más importantes a tomar en cuenta.

a) Satisfacción en el puesto de trabajo.
b) Proceso de selección adecuad
c) Colocar al colaborador en su sitio.
d) Buen ambiente laboral con compañeros y superiores.
e) Trabajar sin estrés.
f) Trabajar sin rutinas.
g) Delegación del trabajo.
h) Proporcionar adecuadas condiciones ambientales.
i) Buen trato del personal
j) Salarios justos.
k) Tiempo de dedicación, atención y motivación de los lideres a sus subordinados.
l) Comunicación ascendente y descendente
m) Ofrecer programas de formación.
n) Coordinación del trabajo con la vida familiar.
o) Motivación a través de imaginación libre.
p) Carrera profesional y promoción
q) Asociar la promoción a la carrera profesional del empleado.
r) Priorizar respecto a los externos, siempre que se justifique, para ascender a puestos superiores
s) Promoción exenta de tráfico de influencias.
t) Reconocimiento del trabajo.
u) Reconocimiento individual y de equipo.
v) Celebrar éxitos individuales y colectivos.
w) Seguir las indicaciones para el reconocimiento del trabajo.
x) Estructura de la organización calidad del liderazgo

y) Medir a los empleados por los resultados y no por el tiempo de presencia en la organización
z) Desplegar el liderazgo en equipos multidisciplinares y auto gestionados.

2.7. Concepción de Clima organizacional

El abordaje del clima organizacional, ha cobrado varios nombres a saber: Ambiente, Atmosfera o clima laboral. Sin embargo en las últimas décadas se han unidos estudios para explicar otros conceptos. A continuación se hace especial referencia a los conceptos encontrado para el desarrollo del presente estudio.

El concepto de clima aplicado a las organizaciones fue introducido por Gellerman (1960), si bien con raíces y antecedentes claros en los trabajos de Lewin (1939) y, posterior y más directamente, Litwin y stringer (1968), Aunque no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada, si parece existir un alto nivel de consenso en admitir que los elementos básicos del clima organizacional son un conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo. El desacuerdo surge cuando se trata de especificar la naturaleza de estos atributos; para unos el clima organizacional es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas, destacando la dimensión perceptiva individual. (Fernandez Rios Manuel, 1999).

Para otros autores de la materia, El CO es un fenómeno actualmente construido, que se deriva de las interacciones individuo - grupo - condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales. (Pérez, 1997, 2000, 2004). (Garza Puente Diana Guadalupe , 2010).

El clima organizacional, es una percepción individual de la institución y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos innovadores y la adecuada gestión de este, formando un entorno en el cual se puedan tener mayor identidad con la institución, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

Otros autores como Goncalves (1997), describen el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización. (Penagos, 2008).

Según los autores, simplemente no existe clima organizacional si no existe capital humano, dentro del mundo instituciónrial, el recurso humano es considerado el activo más importante dentro de la organización, no solo por lo que vale como persona, sino por lo que aporta para ella, representa un elemento imprescindible para el buen funcionamiento de la institución, por esta razón, se considera de vital importancia contar con un ambiente favorable, donde exista buenas relaciones interpersonales tanto con sus superiores como con sus compañeros, así pueden rendir mucho más, desempeñar su trabajo eficientemente, y a su vez, brindar a sus clientes servicios de alta calidad, desde entonces las grandes institucións han cambiado ese modo de pensar y actuar frente a los individuos, por esto el hombre ha pasado de ser un simple instrumento de medida de aquellos años, a considerarse el eje central de las institucións ó un medio de beneficios para las organizaciones, considerando que ellos son quienes permiten lograr la competitividad y productividad del sistema social

El clima organizacional dentro del eje instituciónrial, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, considerado como un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En

suma, es la expresión personal que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo.

Dentro de cualquier organización un ambiente agradable para todos los individuos que laboran en ella, es un comienzo para desarrollar nuevas formas de trabajo y tratar de romper con la rutina, cuando los empleados se sienten motivados para realizar cada una de sus funciones, por distintos factores; ya sea, tacto directo con los superiores, comunicación fluida, solidos equipos de trabajo, una infraestructura cómoda, reconocimientos de trabajo, son estos considerados el motor de cada uno de los empleados para despertar el entusiasmo y la pasión por su trabajo, mostrando resultados sorprendentes en el desarrollo de brillantes ideas, soluciones a problemáticas presentadas, nuevas estrategias de negocio, en pro de alcanzar la competitividad y productividad de la institución y a su vez, el alcance de su realización personal.

En la institución, cuando una persona asiste a un lugar de trabajo lleva una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la institución. Estos preconceptos frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: El estilo de liderazgo por parte de sus superiores, la relación con el resto del personal de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tengan las realidades diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organizacional. (Cruz Maldonado Eva, 2009).

2.8. Dimensiones del clima organizacional

Este acapite trata de describir algunos de los factores influyentes en el clima laboral de la institución. Hay que tener en consideración que el clima organizacional surge como la comunicación entre los individuos de una organización donde la percepción de cada uno de estos individuos tiene acerca de elementos objetivos. Es por ello que es prácticamente imposible identificar todos los elementos, el que forman parte o no del clima laboral. No obstante, si destacamos los más significativos y, al menos, aquellos en los que la dirección puede influir. (Medir y actuar). (Valencia Arribas Francisco, 2009),

Es importante señalar que es evidente que un buen clima promueve la creatividad y productividad en el interior de la organización, y aunque aquella es considerada como una cualidad del ser humano, se debe desarrollar y fortalecer con herramientas que brinda el medio instituciónrial, en este caso se puede resaltar dimensiones como lo son; el tipo de Liderazgo, la comunicación fluida, el trabajo en equipo, la tecnología, las metas operacionales, los reglamentos internos; el cual tiene a su vez la responsabilidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la solución de los problemas, tomar parte en las decisiones que lo afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus colegas.

Según el estudio de Peinado y Vallejo (2005), “uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: Comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones, y relaciones interpersonales”

Partiendo del enfoque expuesto anteriormente por los diferentes autores, el presente estudio se centra en tres de las dimensiones o factores que influyen

notoriamente en el mejoramiento del clima organizacional, en este caso se analizaron las siguientes variables: El liderazgo, la comunicación y trabajo en equipo.

2.9. Aportes del liderazgo al clima organizacional

El liderazgo ha sido un tema discutido y analizado desde diferentes perspectivas, sin embargo, se señalan algunas concepciones explicitas y reconocidas por autores contemporáneos especializados en la materia. El liderazgo es considerado uno de los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son piezas claves para el éxito de una institución, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Liderazgo, es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. (Cruz Maldonado Eva, 2009).

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de las institucións. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de organizaciones o dependencias.

“El liderazgo juega un papel central en una determinada institución puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero el papel central de un líder es influir en

los demás”. Se puede sostener que el estilo de liderazgo es uno de los aspectos más importantes en la administración, el éxito de la organización depende fundamentalmente del estilo de liderazgo, pues es quien conlleva a los empleados al logro de los objetivos establecidos por la institución. (Corcega Ana, Subero Luisa, 2009).

Para los directivos de la organización, como líderes naturales de sus equipos de trabajo, deben trabajar en forma proactiva para garantizar su éxito. Para ello deben estar alertas a los cambios de su entorno competitivo y monitoreando constantemente las actividades claves que tienen que ver con sus grupos de interés (clientes, proveedores, competidores, el medio, entre otros) de los cuales dependen. Se deben mantener relaciones con los gremios, el gobierno, los competidores para poder explotar con el equipo las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se presentan. Entre más cambiante sea el entorno, mayor esfuerzo se debe prestar a su monitoreo. (Franco G. Carlos Alberto, 2001),.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las organizaciones y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, mayor motivación y satisfacción en el trabajo. (Valencia Arribas Francisco, 2009),

Los directivos involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización. No obstante, no siempre estos estilos configuran un liderazgo efectivo, pues pueden ser más un ejercicio de poder y autoridad legitimada por la organización. Enmarcada en la responsabilidad social, los directivos que ejercen un liderazgo efectivo serían aquéllos que tienen en cuenta las características de las situaciones que logran persuadir a sus colaboradores,

para el logro de metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en los equipos de trabajo, para el logro de un ambiente laboral favorable, esto a diferencia de aquéllos que dirigen procesos centrados en el puro cumplimiento de objetivos organizacionales descuidando aspectos fundamentales como la motivación, y demás aspectos relacionados con la satisfacción y bienestar del trabajador, que de acuerdo con varios autores, inciden en la calidad del desempeño lo que permite la generación de un clima organizacional desagradable. (Conger, Kanungo & Menon, 2000; Denison, 1990; Jung & Avolio, 2000; Patterson, et al, 2005; Patterson, Warr & West, 2004).

El presente estudio asume la postura propuesta por Likert, es decir, la utilización del modelo que proporciona a la organización una base adecuada que permite determinar las características del clima existente dentro de la organización. Likert, dentro de los factores que determina el clima toma como referencia el liderazgo, a través de los diversos estilos que propone se puede determinar el perfil existente.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistema de Administración”, que describe los diferentes tipos de líder. Sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El jefe de tipo consultivo pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El estilo democrático, da instrucciones a los subordinados, y les permite participar en las decisiones, la decisión se toma con base al consenso o por mayoría. (M. en C. Eva Cruz Maldonado., 2009).

Para el caso Grupo BCB, “un aspecto que consideramos fundamental para construir y fortalecer nuestra cultura y contar con un buen lugar de trabajo es la

forma de adelantar el liderazgo. Por eso nos hemos enfocado en fortalecerlo desde los valores del respeto, el trabajo en equipo, el empoderamiento y la participación de nuestros colaboradores. De esta manera, buscamos promover el desarrollo del talento humano y la generación de valor para todos nuestros públicos de interés”. (Grupo BCB, 2010).

La iniciativa de construir una Marca de Liderazgo en el Grupo BCB surge por la necesidad de fortalecer la manera como nos perciben nuestros grupos de interés, es decir, nuestros clientes, colaboradores y sus familias, inversionistas, autoridades, proveedores, medios de comunicación y comunidad en general. Nuestra Marca de Liderazgo define la identidad de nuestra organización y sus atributos reflejan nuestro sello diferenciador.

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional, es por ello, que de igual forma el proceso de comunicación es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la institución, y es considerado como factor influyente en el clima organizacional. (Corcega Ana, Subero Luisa, 2009).

2.9.1. Aportes de la comunicación al clima organizacional

"Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos." (Adler y Jeanne,1983).

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima laboral para determinar como son percibidas por sus empleados, si su cultura es comprendida, aceptada y compartida por su personal y de esta manera detectar que problemas de comunicación enfrenta la institución.

Teniendo en cuenta otra de las dimensiones a analizar en el presente estudio, se plantea a continuación sus diversos conceptos, su grado de importancia y aportes al mejoramiento del clima organizacional en el sistema de gestión.

Son centenares de definiciones y las teorías expuestas por diferentes autores que han desarrollado sobre la comunicación, procedentes de las distintas áreas y siguiendo los postulados y escuelas de cada época. La fragmentación del campo es tal que ya en 1970 hubo revisión de 95 definiciones de comunicación que habían aparecido tan solo de entre los años cincuenta y sesenta. Años más tarde, Anderson identifico 249 teorías diferentes y, desde entonces, su número no ha parado de crecer. (Moragas Freixa Maria Dolores, 2010) (p.20).

Según autores como Boland (2007), define la comunicación como " el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean compartidos e intercambiados" (Corcega Ana, Subero Luisa, 2009) (p.82).

En el contexto de sistema global organizacional, la comunicación es otro de los factores ineludible, en donde su efectividad permite lograr cordialidad entre los miembros de la institución, siendo esta la razón primordial de proporcionar un agradable clima organizacional, permitiendo así; alcanzar satisfacción laboral en cada uno de los individuos dando como resultado productividad para lograr la ejecución de proyectos organizacionales. "Sin lugar a dudas la comunicación es un proceso que todos los seres humanos llevamos a cabo para transmitir nuevas ideas, pensamientos ó conocimientos hacia los demás sin embargo no es fácil llevarla a cabo, y si esta se realiza de manera deficiente puede generar conflictos interpersonales". (Maldonado M. C., 2009).

Dentro del área de psicología social, la comunicación esta mediada por disposiciones psicológicas, como actitudes, estados emocionales, rasgos de personalidad o conflictos inconscientes. Esta modificada por los efectos de interacciones sociales como los medios de comunicación de masas y las instituciones, así como por las relaciones interpersonales. La comunicación teorizada de esta forma explica la causa y efecto del comportamiento social y cultiva prácticas que tratan de ejercer control emocional sobre esas causas y

efectos del comportamiento. Confirma que lo que pensamos puede ser influido por nuestro contexto social, afirma, además, que nuestros juicios reflejan nuestras creencias, actitudes, y estados emocionales. (Moragas Freixa Maria Dolores, 2010), (p. 68).

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle. (Ayón Pimienta Rosa Maria, 2006), (p.1).

Valencia (2009), Afirma que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficiencia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podemos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima laboral y, consecuentemente la calidad de vida laboral.

Simón (1976), afirma que sin comunicación no puede haber organización, por lo que no hay posibilidad de que el grupo fluya en el comportamiento del individuo. En este sentido es importante el valor de la amistad, ya que el comportamiento de los individuos de la organización no solo está orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización, son que esta hacia sus logros personales y, en ocasiones, ambas cosas no son consistentes. (p.42).

La comunicación aparte de su importancia como factor que se encuentra vinculado con la gestión de la institución, es necesario tener en cuenta aspectos

fundamentales como, conocer si la información fluye dentro del organigrama, y a su vez, conocer si esta es recibida de una manera correcta, es ahí donde se presentan los tipos de comunicación interna que se definen así

- **Comunicación ascendente**

Este tipo de comunicación es la que va del subordinado hacia los superiores inmediatos o directivos. El principal beneficio es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, que en este caso son quienes afrontan los problemas que se derivan de la operación. (Nosnik & Velasco, 2001) (p.23).

La importancia de este tipo de comunicación radica en lo que expone el autor anteriormente, son factores claves para determinar el clima organizacional que se torna en la institución, se puede establecer que es la manera de estar conectado con las necesidades de los subordinados y de esta forma implementar mecanismos eficaces para la toma de decisiones adecuadas. Podría decir que es un tensiómetro laboral.

- **Comunicación descendente**

Este tipo de comunicación hace referencia cuando la información viaja de la red de comunicación de los directivos a los subordinados en el se detallan y precisan instrucciones claras y concisas del trabajo que se debe realizar “Quien debe hacer, qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”, (Nosnik & Velasco, 2001) (p.48).

La comunicación descendente les permite a los líderes de cada departamento a trazar lineamientos oficiales de la institución, y de igual modo ayuda a que los trabajadores sepan acatar, actuar y responder a las órdenes mandadas por los superiores. Esto promueve la iniciativa a cada empleado de organizar y manipular su propio trabajo

2.10. Comunicación horizontal

“Esta se lleva a cabo entre las personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación de personas de un mismo nivel”, (Nosnik & Velasco, 2001. P.23). esta tipo de información integra y sirve de apoyo para el personal del mismo nivel ó posición de del mismo departamento y distinto departamento.

El propósito principal de este tipo de comunicación es proveer un canal de coordinación y solución de conflictos, además de brindar la alternativa de relacionarse con las personas similares en la institución, lo cual se vuelve muy importante para la satisfacción en el trabajo. Además permite tomar decisiones rápidas y compartidas por todos los miembros de la organización.

En concerniente a la teoría expuesta anteriormente, se puede decir que el tipo de comunicación más adecuada para aplicar en el entorno organizacional es la horizontal. (Valencia Arribas Francisco, 2009).

En cuanto al tipo de comunicación que se debe utilizar dentro del sistema organizacional, es importante que se fomente la comunicación de tipo horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para este tipo de comunicación. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo (Ibid, p 23).

Con base a lo anterior, se han expuesto diversas definiciones del comunicación organizacional y sus diferentes tipos, se ha planteado que es una herramienta fundamental encargada de medir los fenómenos y reacciones derivados del impacto de las percepciones de la comunicación dentro de una organización, es decir, las actitudes de los individuos dentro del entorno instituciónrial van ligados al entendimiento de la información que se recibe dentro de ella, es por

esta razón que la atmosfera o clima laboral que se percibe es consecuencia también de la comunicación organizacional.

2.11. Aportes del trabajo en equipo al clima organizacional.

Ningún grupo puede actuar con eficacia si falta el concierto, ningún grupo puede actuar en concierto si falta la confianza, ningún grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes, intereses comunes.

Dado que uno de los objetivos de esta investigación es analizar y evaluar el trabajo en equipo en la institución escogida como objeto de estudio, parece obvio determinar algunas características que definen el contexto de las mismas, las cuales son consideradas factor clave en el mejoramiento del clima organizacional.

Según teoría expuesta por autores estudiosos en la materia, se define que el trabajo en equipo, es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, y un espíritu que anima a un modelo de relaciones entre las personas, así como un modelo de participación plena en el trabajo, basado en la confianza, comunicación, la sinceridad y el apoyo mutuo. Se privilegia la interdependencia activa, consciente y responsable de sus miembros, los cuales les integra en asumir la misión del equipo como propia. (Ros Guasch Joan Anton, 2006).

Dentro del entorno actual organizacional, el trabajo en equipo es defendido en el ámbito de las mismas, como una de las herramientas que definen la actualidad de las mismas, frente a las organizaciones del pasado, de igual forma diríamos que a las organizaciones postmodernas frente a las organizaciones moderna. Es esta la razón que en el presente estudio investigativo se buscan aspectos que la literatura ha decidido explorar para

enfrentar diversos vacíos que existen en el entender. Como, el trabajo en equipo como generador de un efectivo clima organizacional.

Se han desarrollado importantes formas de trabajo dentro de la organizacional, estas nuevas formas de organizar el trabajo se han derivado de la magnitud y la velocidad con que los cambios económicos, tecnológicos, sociales, políticos y culturales han venido sucediendo en el último cuarto del siglo XX.

De esta forma, la mayor parte de las organizaciones actuales han transformado tanto sus estructuras y sus sistemas organizativos como sus métodos y sus procesos de trabajo para responder a los nuevos retos de competitividad e integración en el mercado (Cunha y Cunha, 2001; Peiró, 2002; Peiró y Munduate, 2001). (Gamero, Vazquez Nuria., 2008).

Fruto de las teorías expuestas, se puede afirmar que en la actual sociedad del conocimiento, las organizaciones deben estar atentas a conseguir máxima eficiencia en cada uno de los procesos internos (ad hoc), lo que incidirá positivamente en una mejora de su ambiente organizacional. Al tiempo que debe asumir que para competir con éxito, sería la capacidad de aprender más rápidamente que nuestros competidores, su única ventaja competitiva. (Ros Guasch Joan Anton, 2006).

West (2001) Afirma: En la actualidad, el trabajo en equipo en las organizaciones refleja la convicción de que esos equipos constituyen medios más eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento que los que pueden lograrse a través de los procedimientos de trabajos clásicos. (p.12). por tal razón, se ha hecho necesario conocer los procesos y dinámicas grupales que han hecho de la vida de las institucións un sistema integrador productivo.

Resultados recientes muestran que las características afectivas que los miembros aportan a los equipos de trabajo a los que pertenecen, tales como su disposición afectiva, estado de ánimo, emociones, o sentimientos, se combina a

través de una serie de procesos que dan lugar a un afecto compartido grupal (Kelly y Barsade, 2001). Si los miembros de un equipo experimentan un estado afectivo (positivo o negativo) durante la ejecución de su trabajo, estas experiencias repercuten tanto a nivel individual como grupal, influyendo en la conducta de los miembros y en los resultados de las funciones.

En concordancia con lo anterior, en la presente investigación se designan las experiencias afectivas colectivas con el concepto de clima afectivo. El concepto de clima generalmente se ha designado dentro de la literatura organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización o de una unidad organizacional. Sin embargo, utilizamos ese concepto para aplicarlo y representar las respuestas afectivas compartidas por los miembros de un equipo.

El trabajo organizado en equipos presenta dentro del entorno organizacional una serie de ventajas, no solo para la institución en términos de eficacia en la gestión de sus procesos y generación de un buen ambiente laboral sino también para cada una de las personas que lo componen. Así, por una parte, los equipos de trabajo permiten un incremento del compromiso de sus miembros, ya que cuando una persona se compromete a actuar de una manera, su decisión se ve fortalecida por la idea de que los demás miembros también lo están haciendo de manera similar. El equipo de trabajo se convierte en una herramienta motivadora, ya que los miembros de la misma se sienten respetados y apoyados por los otros integrantes. Además, la pertenencia a una unidad de trabajo puede ayudar al individuo a satisfacer sus necesidades de aflicción, aumentar su seguridad, facilitar su desarrollo personal y profesional. (Gamero et al, 2008).

El clima compartido dentro de los equipos de trabajo ha sido propuesto como una característica de los mismos que influyen sobre las experiencias laborales de sus miembros. Diversos estudios en la materia prueban el importante papel

que el clima perceptivo juega en la explicación del rendimiento del equipo.(p.e Klein y House, 1995; Lindell y Brandt, 2000). Sin un buen ambiente entre los miembros del equipo de trabajo, cumplir los objetivos se hace muy complicado, pues los obstáculos para conseguirlos no están ya solo fuera de la institución sino que empiezan dentro. (Molina Ana, 2010).

Se puede concluir con respecto al análisis de las 3 dimensiones a estudiar, que existe una estrecha relación entre estas. “Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco relaciones humanas hacia dentro o fuera de la institución. Eso en el ámbito laboral, qué decir en lo personal, sin comunicación no hay autoestima, autocontrol, ni desarrollo personal”. Paralelo a esto, se sustenta que la principal función del líder dentro de una organización es consolidar un trabajo en equipo con sinergia que sientan y vivan el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación efectiva, permitiendo así generar un ambiente laboral agradable.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar los aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo en el clima organizacional en el BCB.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar las características del liderazgo en la institución.

b) Identificar las características de la comunicación dentro de la institución seleccionada.

c) Determinar las condiciones del trabajo en equipo en la institución a estudiar.

d) Identificar las características del liderazgo, comunicación y trabajo en equipo en relación al clima organizacional.

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Desde un enfoque mixto, es decir, cuantitativo con apoyo de algunas técnicas cualitativas, el presente estudio investigati5vo es de tipo: Explicativo – Descriptivo y estudio de caso.

Se utiliza el presente tipo de investigación teniendo en cuenta que se debe analizar e interpretar la situación actual que vive la institución a través de los instrumentos de base a utilizar (encuestas estructuradas) con el personal objeto de estudio, los resultados arrojados serán pruebas para la realización del respectivo informe que será instrumento de medida para el mejoramiento del clima de la institución BCB.

Desde las estrategias propias de la investigación cualitativa, en donde se tomó como instrumento la realización de entrevistas a los niveles directivos y análisis documental reportado por la institución. Esto, teniendo en cuenta que el clima laboral es un componente multidimensional formado por el conjunto de diferentes climas que conviven en una misma organización.

Dentro de los diversos grupos conformados en la institución, para el presente estudio se aplicó la técnica de investigación Organizational Climate Questionarie, propuesta por Litwin y Stringer (1968).

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existe 3 estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus empleados; la segunda, es hacer entrevista directa a los trabajadores; y la más utilizada, es realizar encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados que han sido aplicados y validados en otros contextos para procesos de medición de clima, en el presente estudio se aplica una de las herramientas utilizadas por

Litwin y Stinger (1968), el cual corresponde a Organizational Climate Questionare. (Garcia Solarte Monica, 2009)

3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación

Las técnicas aplicadas por Litwin y Striger, han logrado determinar que el clima organizacional se refiere a las características del clima que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, es considerada una variable transversal a la organización.

Entre las alternativas para estudiar el clima, se aplicó la técnica de Litwin y Stinger, (cuestionario con escalas de respuesta de 1 a n…), un cuestionario aplicado a los miembros de la organización.

Estructura del cuestionario: Este cuestionario está estructurado por 20 ítems, estos constituyen las 3 dimensiones del clima. Las preguntas son de base cerrada, con alternativas de respuesta en opción múltiple, con estimación en escala de Litwin y Stringer de cuatro puntos. Las categorías de respuesta que lo componen son las siguientes:

Muy de acuerdo MA De acuerdo A

En desacuerdo D Muy en desacuerdo MD

Entrevista: Esta se dirigió a una muestra de interés para la investigación y por el acceso fácil y oportuno a cargos directivos dentro de la organización, con el fin de contrastar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como los más importantes.

3.3. Población beneficiada

De manera directa será beneficiaria del estudio investigativo la institución del sector financiero BCB, quien se encuentra localizada en el Municipio de Bolivia, Departamento de Bolivia, contando con una totalidad de 18 trabajadores vinculados al momento de la investigación, de los cuales 2 corresponde al rango de líderes de los procesos de gestión, los demás trabajadores de menor rango en cumplimiento de sus funciones asignadas.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2-1: Operacionalización de variables.

CODIGO	DIMENSION	AFIRMACION
(LI)	LIDERAZGO	1. La filosofía de los jefes enfatizan en el factor humano, cómo se sienten las personas, escucha nuestras sugerencias.
		2. El jefe tiene en cuenta ideas y aportes de su gente para la toma de sus decisiones
		3. Se permite la participación activamente en reuniones de trabajo, se escuchan opiniones pero no son factor para la toma de decisiones del jefe
		4. No importa el buen desempeño, ni las sugerencias, lo importante es cumplir con las metas propuestas
		5. Se considera al jefe como un buen líder en el equipo de trabajo
(CO)	COMUNICACIÓN	1. Hay comunicación fácil con los directivos de la institución
		2. Se informa desde las directivas sobre el desempeño de trabajo de los colaboradores
		3.Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo
		4. La productividad se ve afectada por la falta de planificación y organización
		5. Se puede entablar una conversación con mi jefe inmediato
(TE)	TRABAJO EN EQUIPO	1. En el equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos, y permite obtener ciertos resultados
		2. Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de los equipos de trabajo, todos participan activamente en el proceso
		3. Hay respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás
(CL)	CLIMA ORGANIZACIONAL	4. Las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales
		5. Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco
		1. En esta institución, los directivos piensan que si todas las personas están motivadas y contentas, la productividad aumentará notoriamente.
		2. En esta institución, es bastante complicado conocerse entre las personas.
		3. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra
		4. Las relaciones jefe - trabajador, tienden a ser agradables
		5. Esta organización se caracteriza por tener un clima laboral agradable y sin tensiones.

3.5. Análisis de resultados

El presente capitulo se muestra de manera detallada a través de gráficas, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la institución objeto de estudio-.

Teniendo como base los resultados obtenidos, se procede a realizar el respectivo análisis de cada una de las preguntas concernientes a las tres dimensiones estudiadas y la otra dimensión que corresponde al factor principal, clima organizacional.

Este análisis permite conocer a fondo la percepción que tiene cada uno de los empleados concerniente al estilo de liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y el clima organizacional manejado dentro de la organización

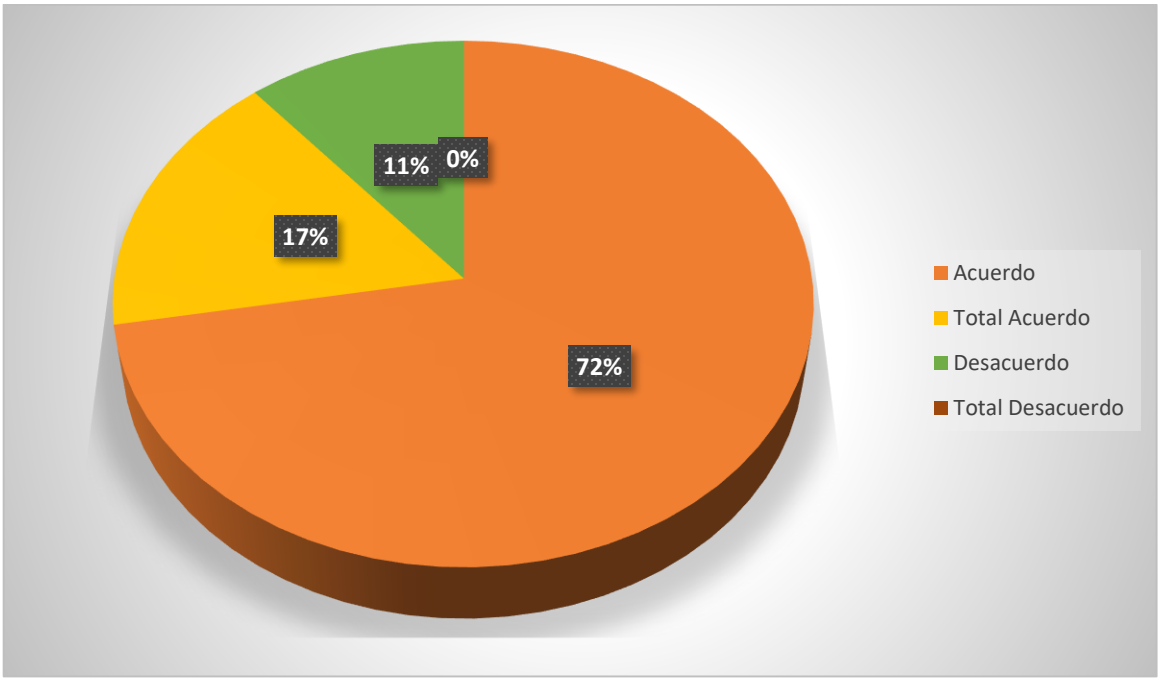
3.6. Estructura de la Dimensión- Liderazgo

Para analizar esta dimensión se aplicaron 5 ítems que se exponen a continuación:

1. Factor humano motivado
2. Ideas y aportes para la toma de decisiones
3. Participación activa en reuniones de trabajo
4. Relación desempeño – metas propuestas
5. Liderazgo en el equipo de trabajo

Figura 6-1: Factor humano motivado

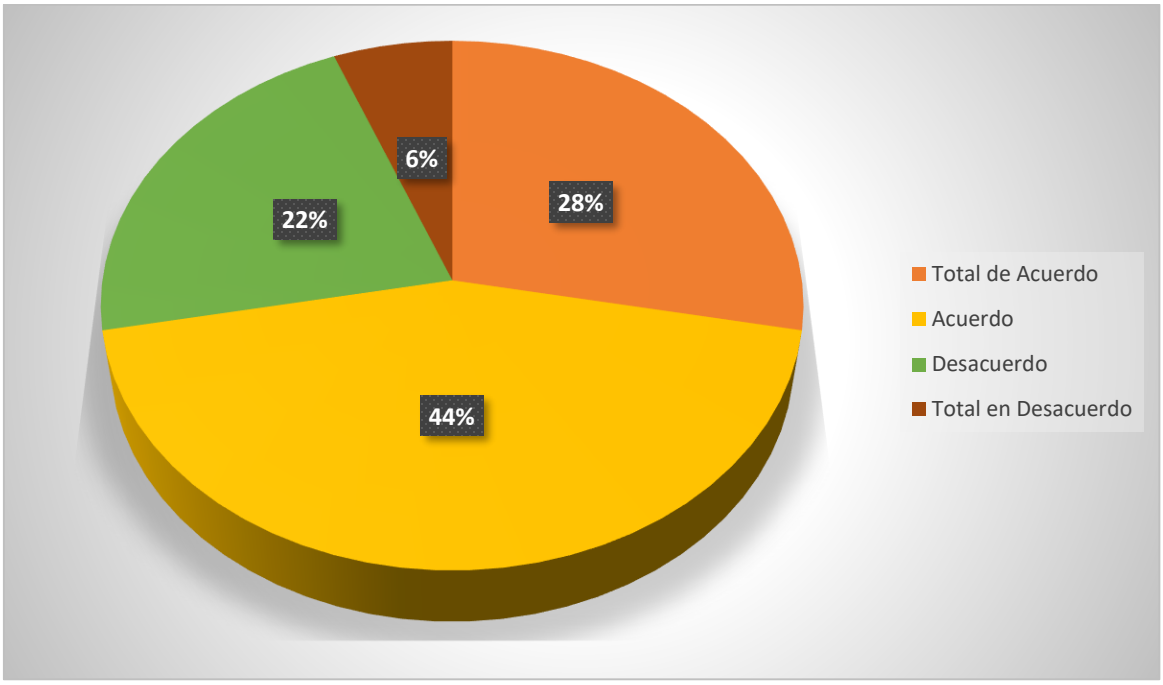
1. La filosofía de nuestros jefes enfatizan en el factor humano, cómo se sienten las personas, escucha nuestras sugerencias.



En la presente grafica podemos observar que 89% de los empleados están de acuerdo con esta afirmación, lo que nos quiere deducir; que para el jefe de esta dependencia el factor humano es muy importante dentro de su equipo de trabajo, lo que le ha permitido tener en cuenta la satisfacción del empleado a manera de atender sus estados emocionales y estar alerta a escuchar sus opiniones y sugerencias con respecto a sus tareas y metas por cumplir. Por lo anterior, podemos decir que este departamento cuenta con un líder participativo, ya que aquí es contundente el desarrollo del individuo para el crecimiento de la organización.

Figura 6-2: Ideas y aportes para la toma de decisiones

2. Mi jefe tiene en cuenta mis ideas y aportes para la toma de sus decisione

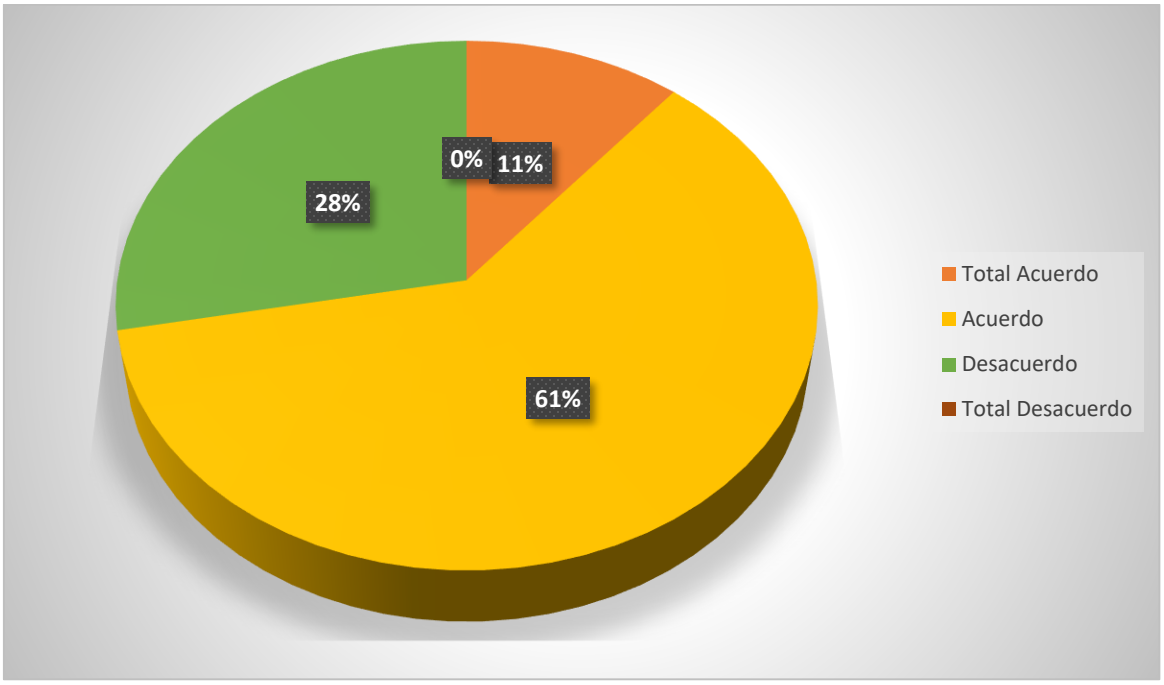


La grafica 2, nos señala que el 62% de los empleados afirman que dentro de esta dependencia el jefe tiene en cuenta las ideas y los aportes expuestos por cada uno de ellos para la toma de sus decisiones, esta anotación nos permite determinar que dentro de esta dependencia se cuenta con un líder democrático que aparte de escuchar sus opiniones y sugerencias las coloca en consideración para la solución de los conflictos que se presentan dentro del entorno. Este líder les permite a sus subordinados expresar libremente sus sentimientos y maneras de pensar provocando en ellos motivación y sentido de pertenencia por su área de trabajo y por su institución en general. De igual modo, vemos que tan solo el 28% de los empleados no están de acuerdo, lo que corresponde a 5 de ellos, existen individuos que solo se centran en cumplir

sus metas no les importa ni tienen en cuenta las dificultades que se presenten en el entorno por lo tanto, no dicen ni opinan nada al respecto.

Figura 6-3: Participación activa en reuniones de trabajo

3. Participo activamente en reuniones de trabajo, se escuchan mis opiniones pero no son factor para la toma de decisiones de mi jefe

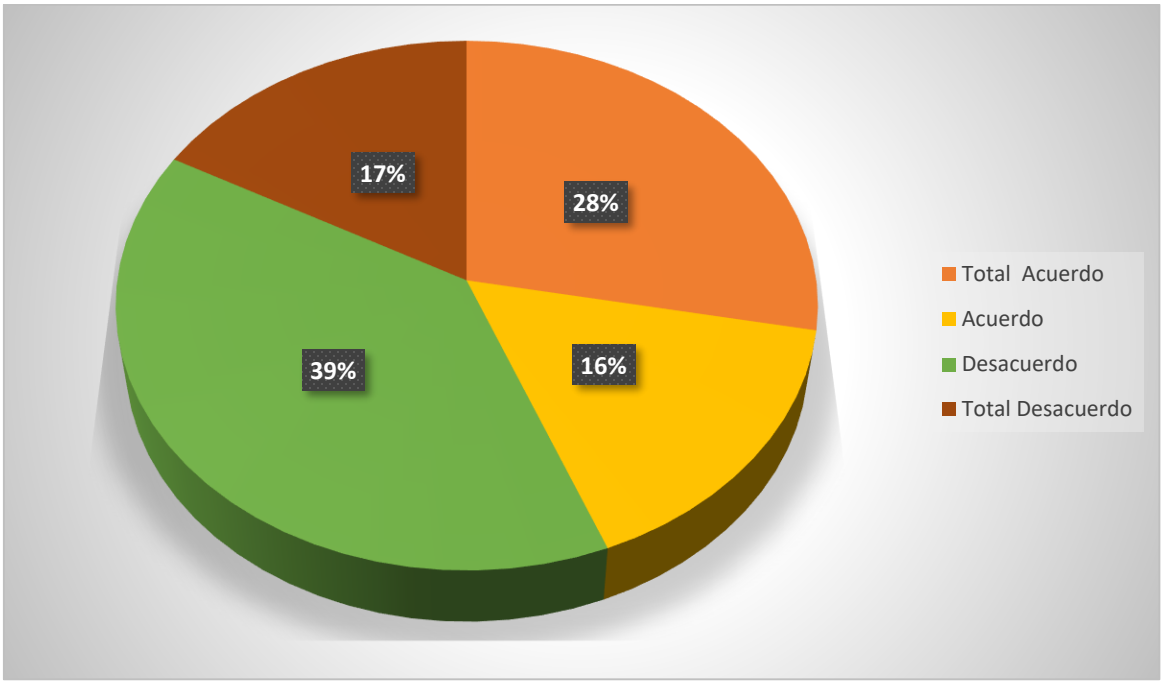


En este departamento se cuenta con un líder participativo, observando que el 72% de los empleados aceptan esta afirmación, lo que nos quiere decir que dentro de esta dependencia los empleados tienen la oportunidad de participar activamente en las reuniones de trabajo donde pueden expresar sus puntos de vista con respecto a cualquier novedad que se esté presentando en el ambiente ó de igual forma ayudar a replantear algunas metas propuestas por su jefe inmediato, aunque las opiniones expuestas por ellos no son tenidas en cuenta para la toma de decisiones, solo el hecho de ser escuchados y expresas sus propios pensamientos los hace sentir que son parte fundamental de la institución. Con respecto al 28% que están en desacuerdo, podemos decir que son personas de muy pocas palabras ó tímidas que simplemente no participan

activamente en las reuniones de trabajo por lo tanto le es indiferente las situaciones que se presenten en el departamento.

Figura 6-4: Relación desempeño – Metas propuestas.

4. **Aquí no importa el buen desempeño, ni las sugerencias, lo importante es cumplir con las metas propuestas.**

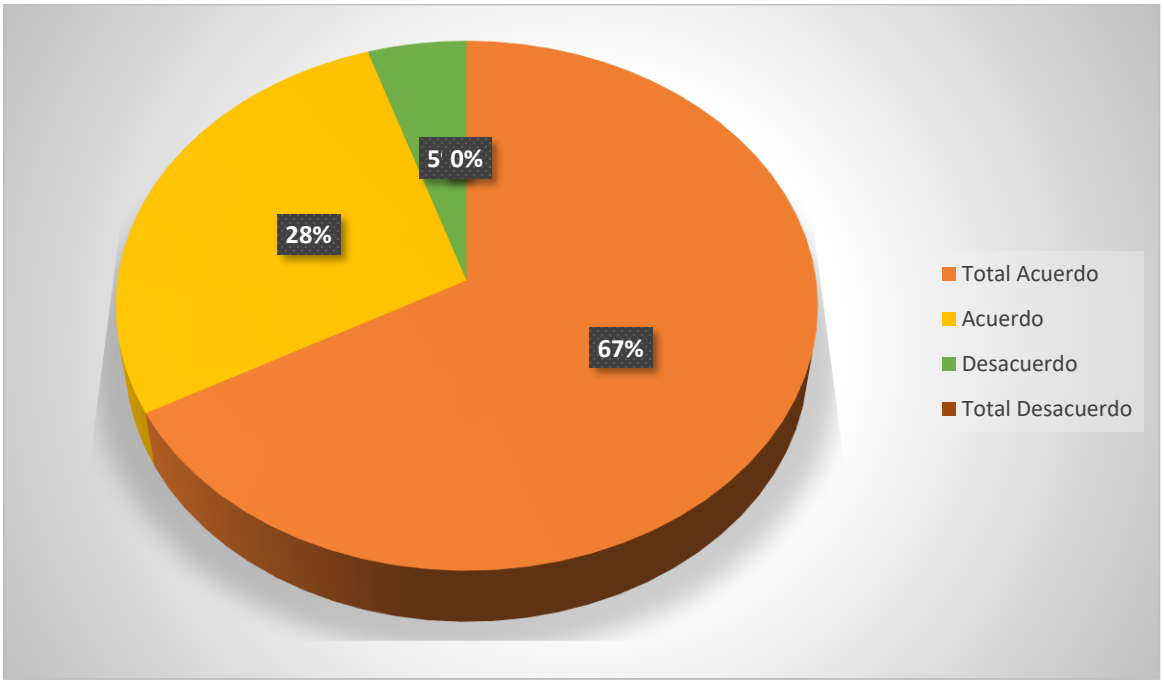


Con referente a esta pregunta podemos determinar que en esta institución sí importa el buen desempeño laboral, y si se tienen en cuenta las sugerencias, que lo más importante no es cumplir con las metas establecidas por la institución. Dentro de estos resultados existe casi igualdad en los que están de acuerdo y los no están de acuerdo con esta afirmación, teniendo en cuenta los análisis anteriores la institución BCB se preocupa por el factor humano en cuanto a sus emociones, sentimientos y actitudes los que son denominados como factor determinante de generar un buen desempeño laboral. En contradicción a esto, las personas que si están de acuerdo con esta denotación se puede observar que son empleados que una u otra manera no les han sido

escuchadas sus sugerencias ó simplemente están dentro de la organización para cumplir un objetivo específico dado por su inmediato.

Figura 6-5: Liderazgo en el equipo de trabajo.

5. Considero a mi jefe como un buen líder en el equipo de trabajo



En esta grafica se puede observar un alto índice de aceptación con respecto a esta afirmación, lo que nos permite concluir que el 95% de los empleados se encuentran totalmente satisfechos con el estilo de liderazgo que maneja su jefe inmediato, es un muy importante esta aceptación por parte de los subalternos, teniendo en cuenta que un buen líder permite generar un ambiente favorable dentro del equipo de trabajo y al trabajar en un entorno agradable se permite contar con personal satisfecho y dispuesto a desarrollar eficientemente cada una de sus tareas asignadas cumpliendo a cabalidad con las metas propuestas por la organización. Podemos ver que solo una persona estuvo en desacuerdo con esta afirmación, lo que permite deducir con certeza que se cuenta con estilo de liderazgo comunicativo, participativo y con estrategias para el manejo adecuado de su gente quienes son su razón de ser.

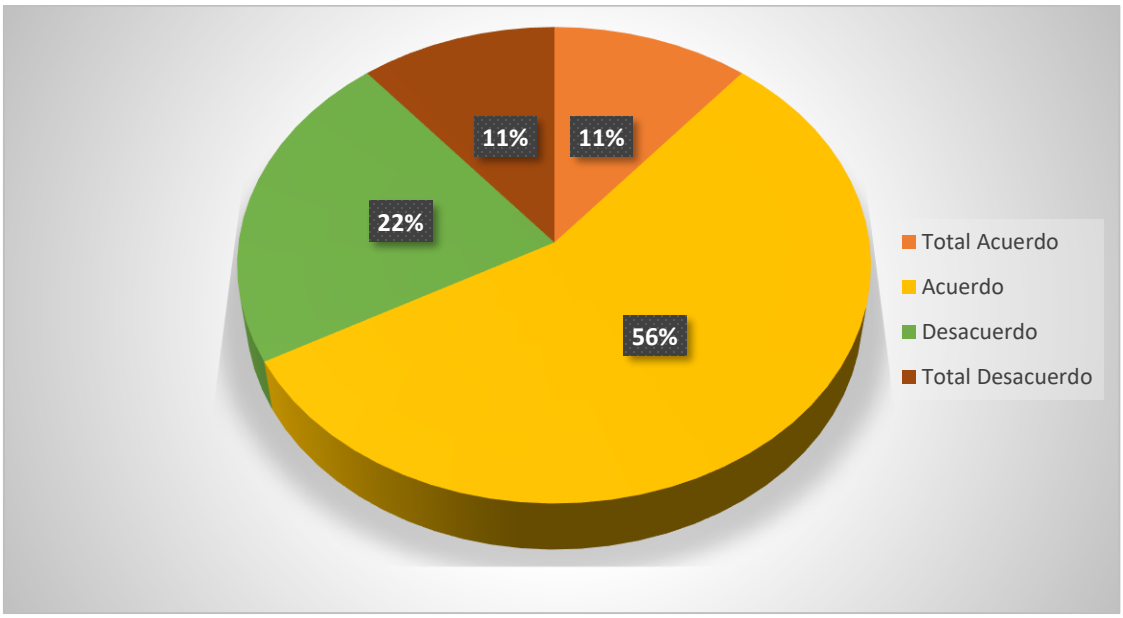
3.7. Estructura de la Dimensión- Comunicación

Para analizar esta dimensión se aplicaron 5 ítems que se expone a continuación:

a) Comunicación con directivos de la organización
b) Información del desempeño
c) Comunicación entre las áreas de trabajo
d) Productividad en planificación y organización
e) Dialogo con mi jefe inmediato

Figura 6-6: Comunicación con directivos de la organización

1. Me comunico fácilmente con los directivos de la institución

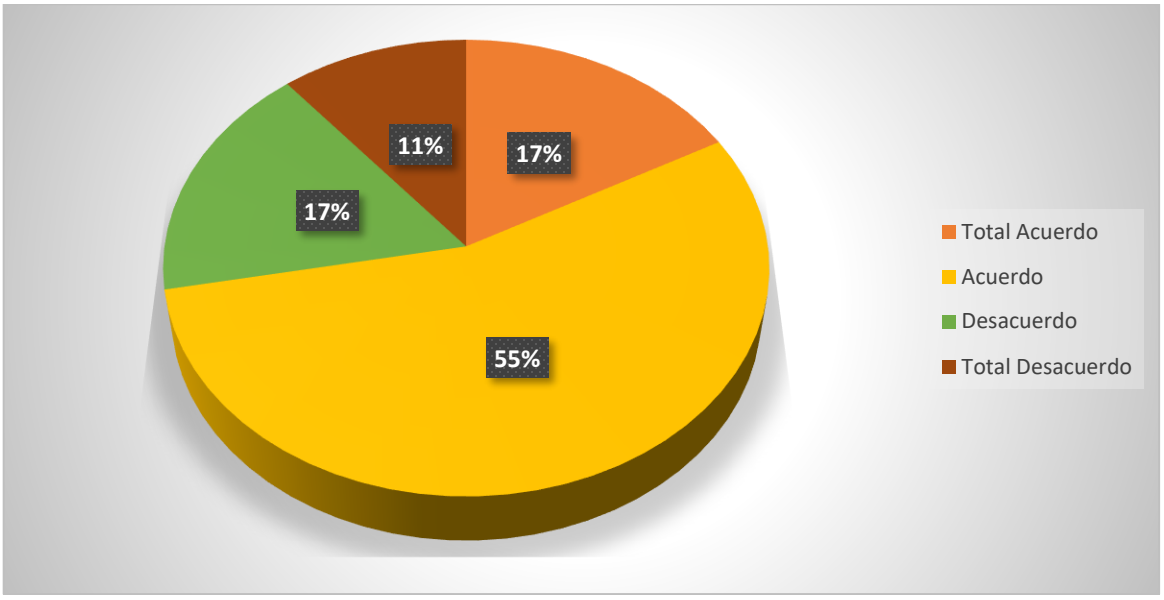


Se puede determinar según los resultados vistos en la presente tabla con un 67% de afirmación por parte de los empleados, que se maneja dentro de la institución una comunicación de tipo ascendente, lo que nos quiere decir que los directivos de la organización escucha y permite conocer las necesidades y

falencias que presenta cada uno de sus subalternos, esta comunicación directivo – empleado es fundamental para la misma institución, teniendo en cuenta que son los empleados los que conocen el día a día de las situaciones presentadas en el entorno, por lo tanto, le facilita a los gerentes retroalimentar información ya que estar enterados de los cambios y momentos por los que pasa y vive la organización es estar siempre conectado al mundo de ella, y alertarse en momentos críticos para la implementación de estrategias efectivas que conlleven a la institución a generar ventajas competitivas que permitan la productividad organizacional. En contraste a lo anterior, se muestra que el 33% de los empleados no se les facilita dialogar con el directivo.

Figura 6-7: Información de desempeño.

2. **Soy informado por la directiva sobre mi desempeño**

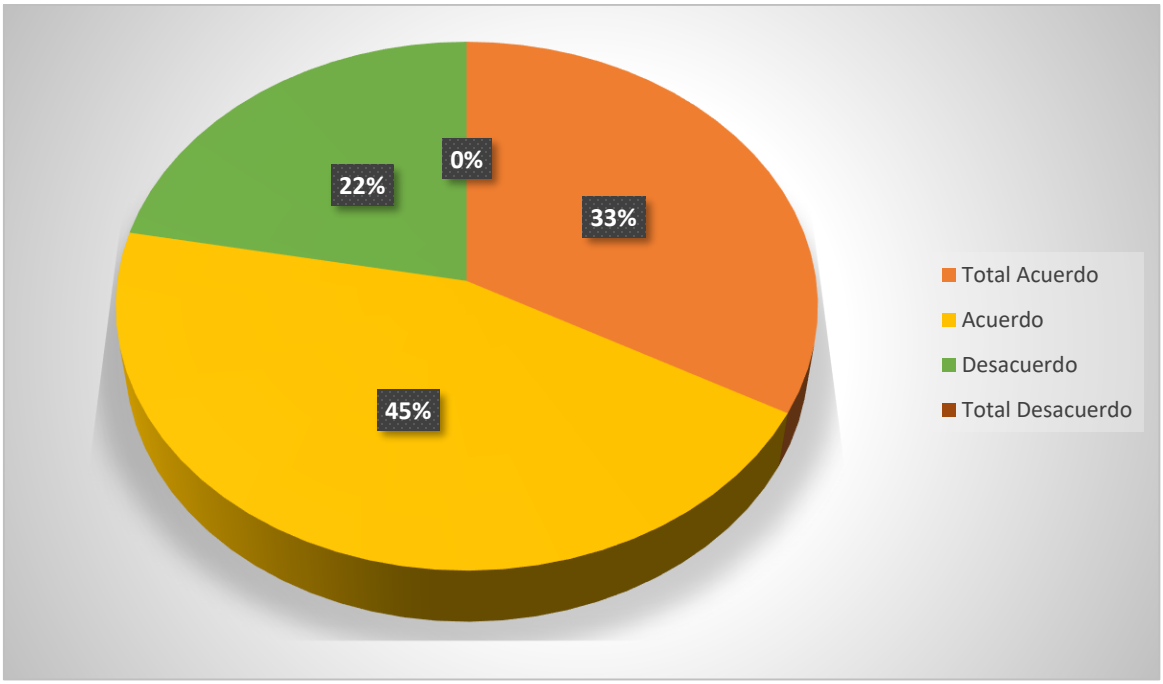


En este esquema muestra que los directivos conocen las funciones que realizan los empleados de cada departamento, lo confirma el 72% de ellos, aquí se destaca el manejo de un tipo de comunicación descendente, este tipo de

comunicación le permite al directivo conocer las habilidades y capacidades de cada empleado y tener un conocimiento global de su desempeño. Recompensar e incentivar a los trabajadores por su eficiente desempeño le permite a la institución ganar un motor activo más para el desarrollo efectivo de los procesos que se ejecutan dentro de la organización. El 28% se encuentran en desacuerdo, existe áreas que la directiva no consideran transcendental para el desarrollo del cumplimiento de metas quizás son estos los empleados que hacen parte de ella, o en ciertas ocasiones la gerencia pasa por desapercibido su desempeño laboral.

Figura 6-8: Comunicación entre las áreas de trabajo.

3. Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo

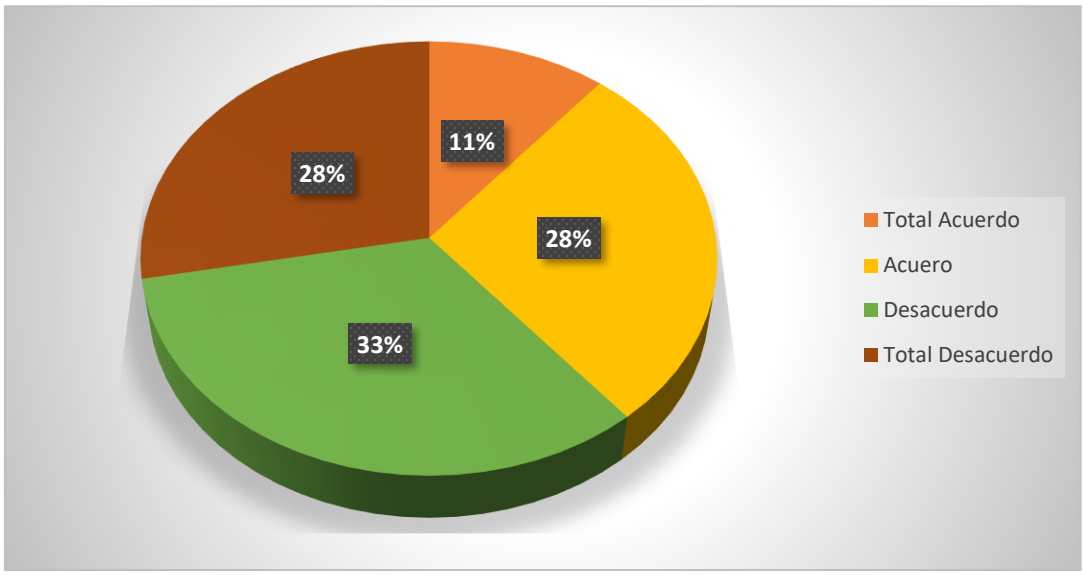


En la gráfica 8, el 78% de los encuestados afirman que existe una buena comunicación entre los departamentos de la institución, esto determina que se

cuenta con una comunicación de tipo horizontal, una comunicación efectiva entre los líderes de cada área permite integración y coordinación entre los miembros del mismo nivel jerárquico, esta cordial relación fomenta equipos de trabajo eficaces ya que los procedimientos que se manejan son planificados y organizados lo que va facilitar obtener alternativas estratégicas que permitan tomar decisiones más rápidas y efectivas.

Figura 6-9: Productividad en planificación y organización.

4. **La productividad se ve afectada por la falta de planificación y organización**



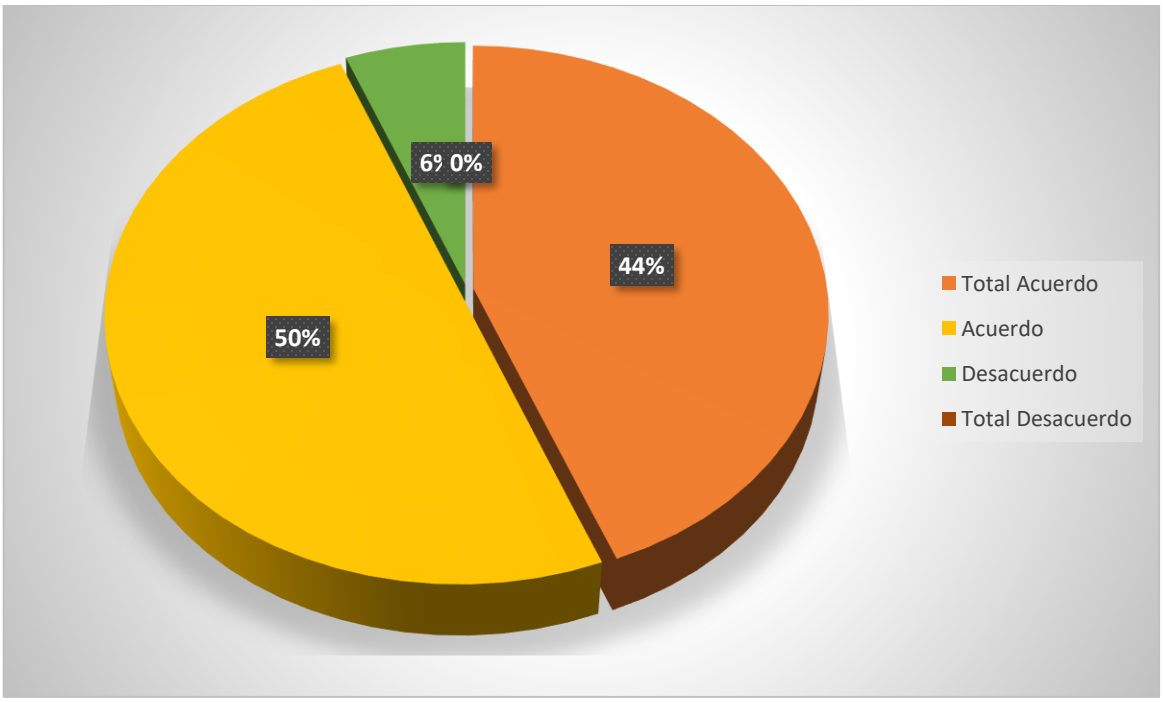
Esta grafica nos ayudar a descifrar que el 61% de los empleados no están de acuerdo con esta afirmación, lo que permite concluir que dentro de esta organización los objetivos estipulados y las metas trazadas están completamente establecidas, existe puestos de trabajos bien definidos por personas competentes para desarrollar cada una de sus funciones. Pero, no se puede desconocer el alto índice de personas que si están de acuerdo con esta afirmación, aquí podemos resaltar el método de observación utilizado durante la visita realizada a este departamento, donde por medio de comunicaciones informales se detectaron diversas falencias, dentro de estas podemos sustentar que resto de las personas que están de acuerdo con esta afirmación, no es que consideren que la productividad se vea afectada por la planificación y organización, ellos comentan que en ocasiones se maneja dentro del área mucha presión para el cumplimiento de metas lo que provoca sin lugar a dudas

un desequilibrado estrés y a su vez, desmotivación para desarrollar sus funciones.

Como podemos ver estos aspectos son factores claves para el impedimento de la productividad de la institución, ya que si no se cuenta con un factor humano motivado para hacer sus cosas posiblemente no se cuente con el desarrollo de las metas por alcanzar.

Figura 6-10: Diálogo con mi jefe inmediato**.**

5. **Puedo entablar una conversación con mi jefe inmediato**



Se muestra una cifra de aceptación significativa con respecto a esta pregunta, el 94% de los encuestados afirman que la comunicación con su jefe inmediato es fluida. Cuando existe retroalimentación dentro de un equipo de trabajo, es una ventaja competitiva frente a los demás equipos, teniendo en cuenta que se

crea un ambiente agradable de apoyo, compañerismo y confianza factores importante para trabajar con espero y positivismo para el cumplimiento efectivo de las metas programas por la institución.

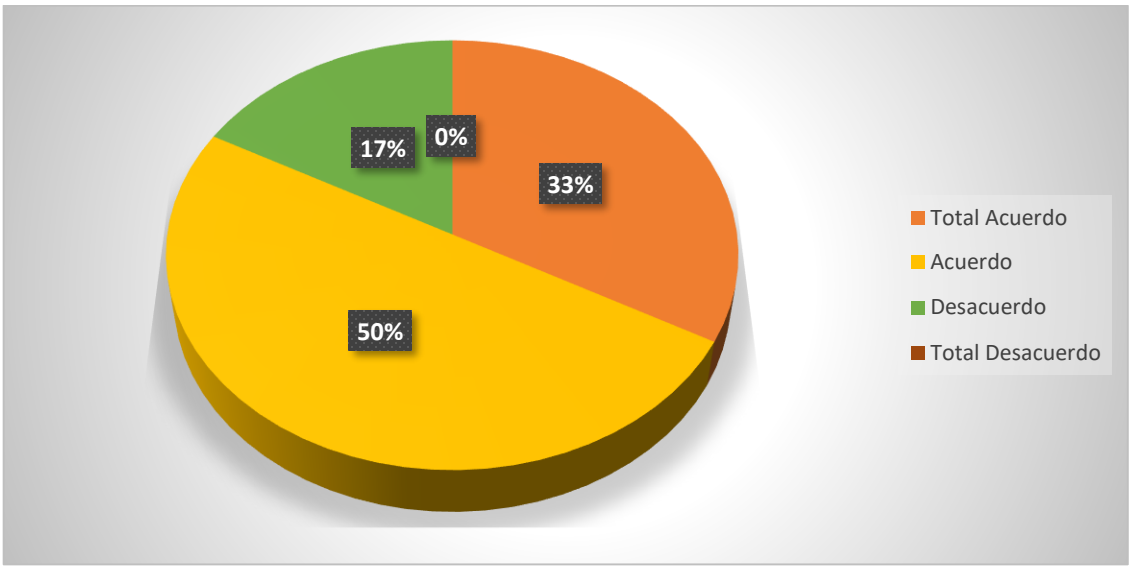
3.7.1. Dimensión de trabajo en equipo

Para analizar esta dimensión se aplicaron 5 ítems que se expone a continuación:

1. Colaboración entre los equipos de trabajo
2. Participación activa con las responsabilidades
3. Respeto mutuo
4. Interacción para el logro de los objetivos
5. Nivel de satisfacción en el trabajo en los equipos de trabajo

Figura 6-11: Colaboración entre equipos de trabajo.

6. **Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos, y nos permite obtener ciertos resultados**

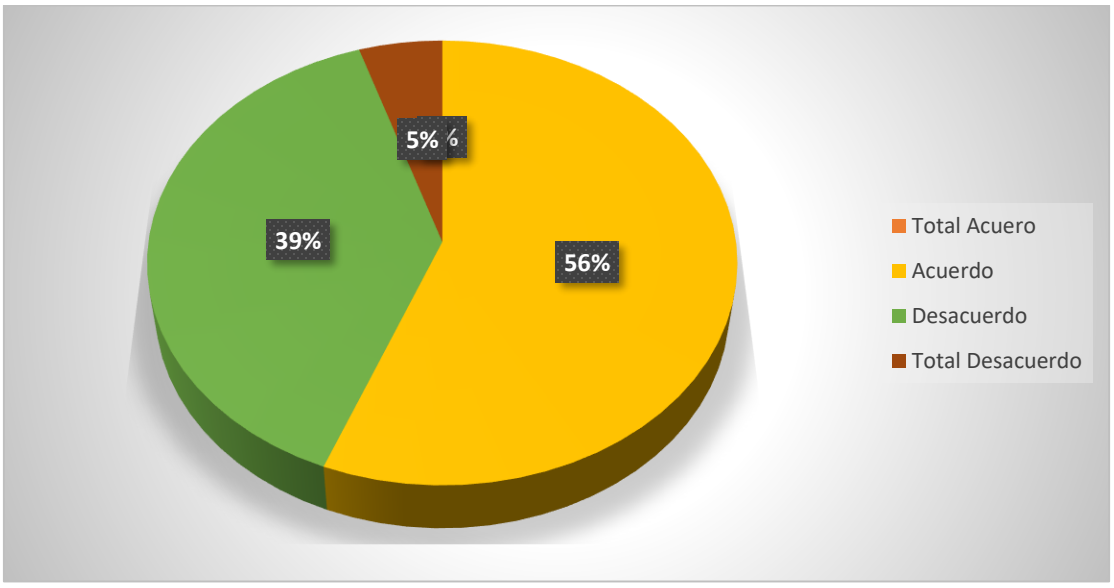


Esta respuesta dada por parte de los empleados de BCB nos confirma que verídicamente se cuenta con eficientes trabajos en equipos en los departamentos de la institución, estos resultados son concernientes del modelo de liderazgo que se aplica dentro de las diferentes áreas, un líder efectivo

permite generar un ambiente de motivación y satisfacción laboral en cada uno de sus subalternos, amistad y apoyo entre ellos mismo para seguir trabajando unidos con el propósito de obtener metas transcendentales que permitan lograr el éxito en todos los procesos administrativos.

Figura 6-12: Participación activa con las responsabilidades.

7. **Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de mi equipo de trabajo, todos participan activamente en el proceso**

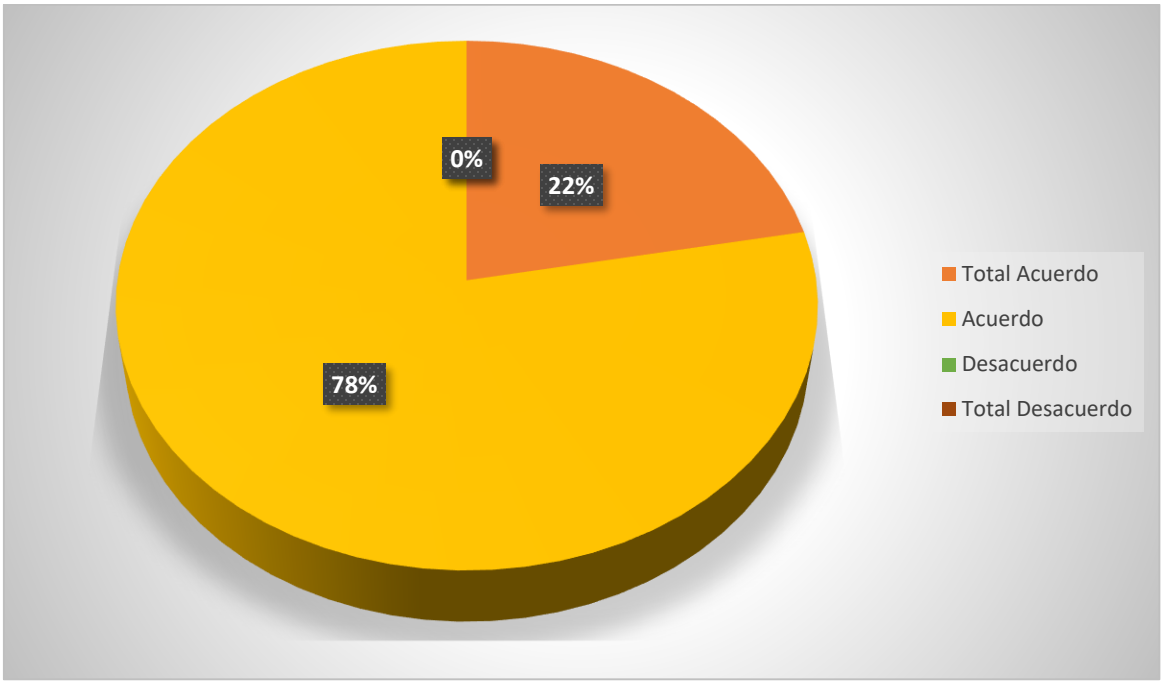


Esta grafica nos permite analizar que existe apoyo mutuo dentro de los equipos de trabajo, todos los integrantes participan activamente y con responsabilidad en las tareas asignadas por el jefe inmediato. Es de resaltar que el índice de los empleados que no están de acuerdo con esta afirmación no es del todo baja, corresponde al 39% casi la mitad de los subalternos, podríamos decir al respecto que corresponde a un departamento donde existe un clima laboral pesado donde sus jefes son personas frías, estructuradas, insociables esto

genera un ámbito desagradable donde los mimos miembros de los equipos buscan centrarse solo en realizar lo que le corresponde sin importarle una relación amistosa o cordial con su compañero de grupo.

Figura 6-13: Respeto mutuo

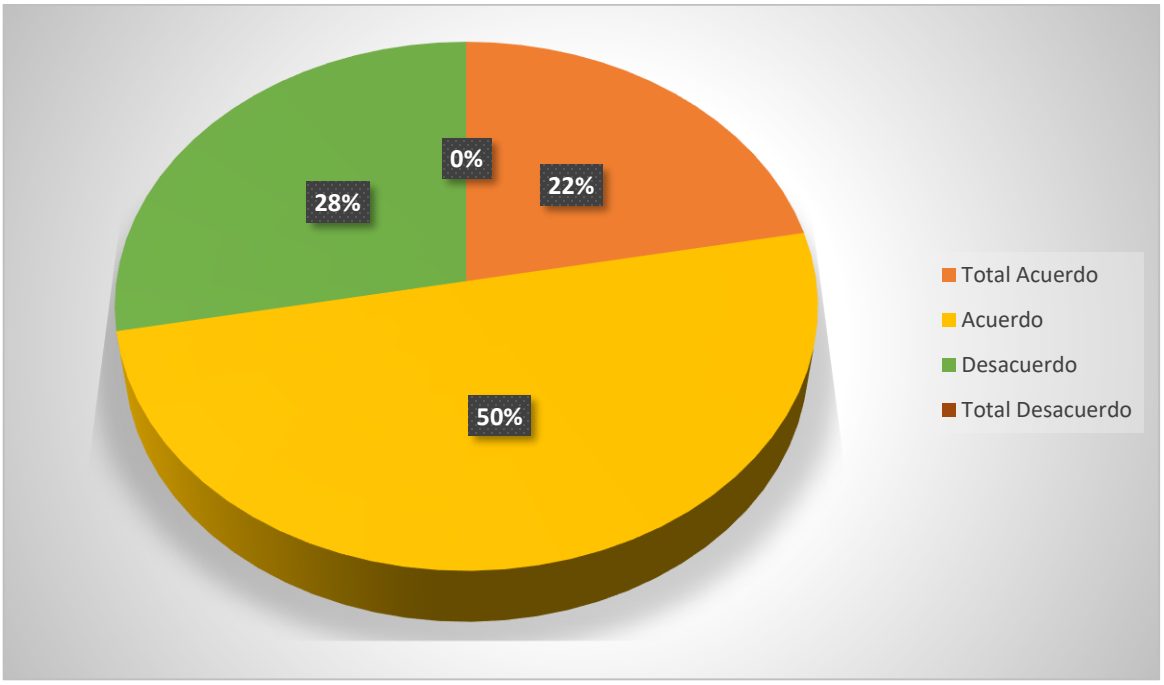
8. **Hay respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás**



Como se puede observar todos los empleados estuvieron de acuerdo con esta afirmación, lo nos permite exponer que dentro de esta organización se respeta las culturas, creencias, pensamientos y actitudes de todos los empleados. Este aspecto es muy importante como política institucional de la institución, ya que cada persona tiene el derecho de ser libre y expresar sus propias opiniones, esto para la institución es un valor agregado porque permite que cada individuo demuestre y divulgue sus capacidades intelectuales para poder así desarrollar el ejercicio de sus responsabilidades con la institución.

Figura 6-14: Interacción para el logro de objetivos.

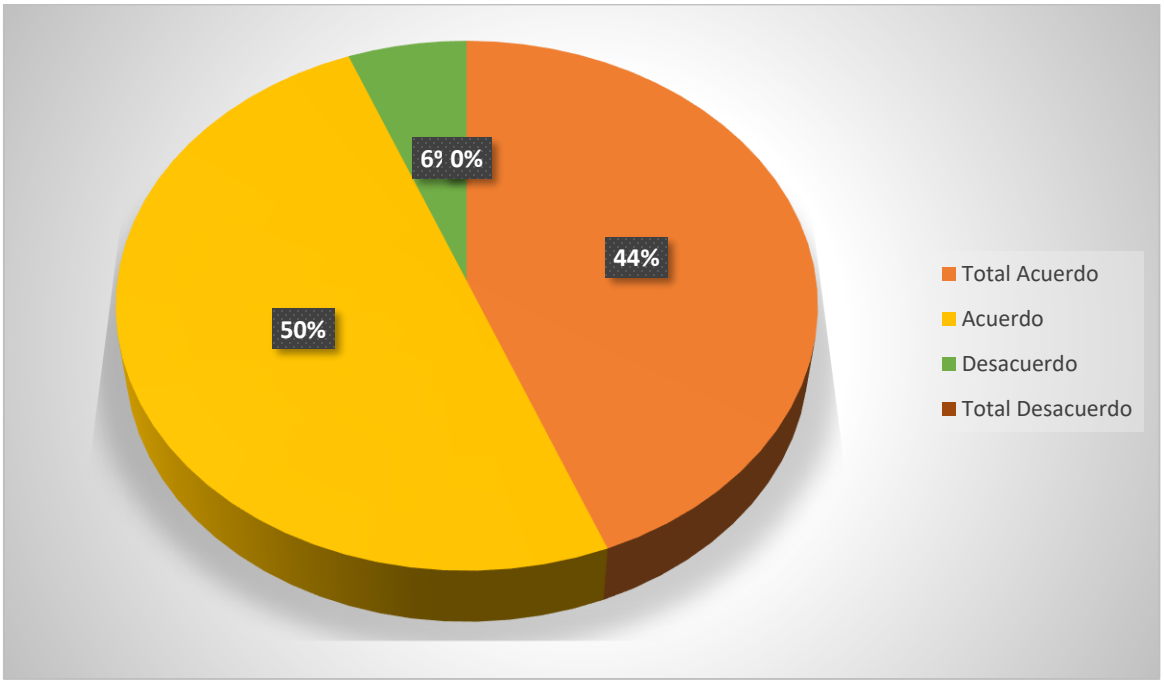
9. **Las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización, antes que sus intereses**; **personales**



En este aspecto vemos reflejado el sentido de pertenencia por la institución, la existencia de un trabajo en equipo que se creado y se ha venido cultivando día a día, permite que el amor y el espíritu de pertenencia por la institución se transforme en la lucha de darlo todo con efectividad para lograr alcanzar en equipo toda las metas y objetivos establecidos por la entidad. Aquí los intereses personales pasan a un segundo plano, teniendo en cuenta que las estrategias que se realizan por obtener un equipo unido trabajando de la mano en conjunto, permiten lograr conseguir gente perseverante y comprometida para alcanzar productividad, desarrollo y posicionamiento institucional.

Figura 6-15: Nivel de satisfacción en el equipo de trabajo.

10. **Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco**



En esta pregunta cerramos y concretamos que en la institución BCB se cuenta con eficientes equipos de trabajo. Lo que le permite a la organización generar ventajas competitivas y desarrollo institucional.

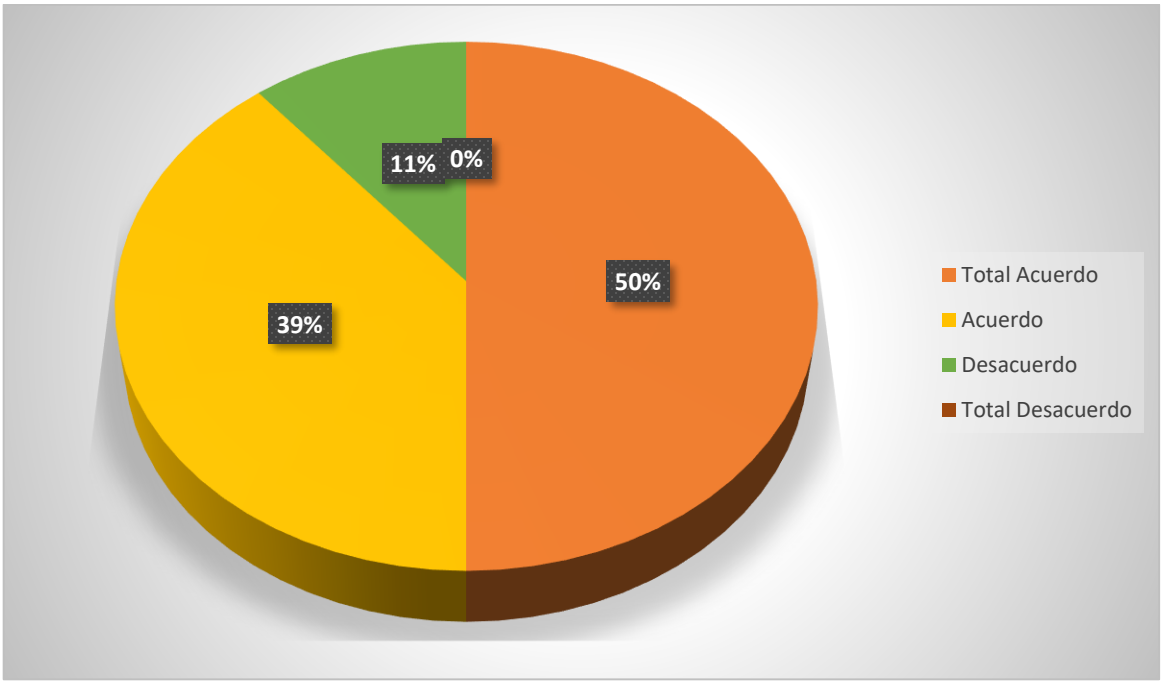
3.7.2. Dimensión Clima organizacional

Para analizar esta dimensión se aplicaron 5 ítems que se expone a continuación:

1. Productividad en la institución
2. Interacción entre los empleados
3. Confianza entre compañeros de trabajo
4. Relación Jefe empleado
5. Percepción del clima organizacional

Figura 6-16: Productividad en la institución.

11. **En esta institución, los directivos piensan que si todas las personas están motivadas y contentas, la productividad aumentará notoriamente.**

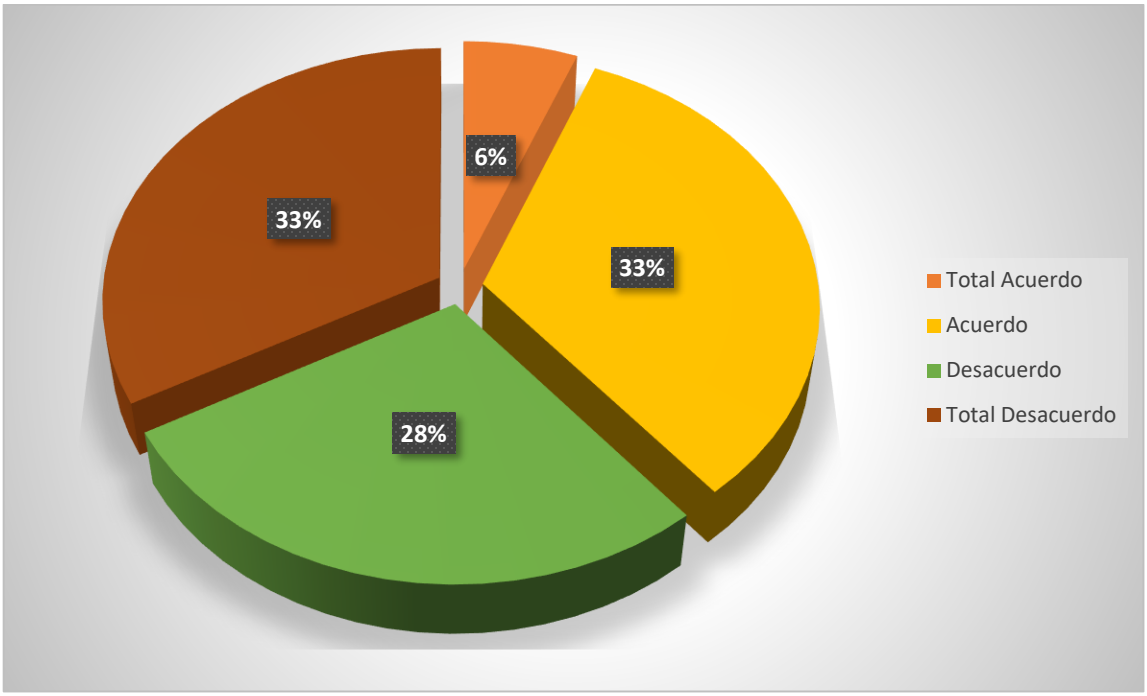


Esta imagen refleja el tipo de liderazgo que se maneja dentro de la institución, la satisfacción y motivación de las personas que muestran como resultados la productividad en sus actividades desarrolladas en pro del bienestar de la organización. Una organización nace con la idea principal de obtener a corto plazo productividad y desarrollo en su marco, esta visión marcada por la directiva se alcanza a través de la implementación de estrategias gerenciales que permitan mantener la institución a la vanguardia de sus competidores, y para eso, se hace indispensable contribuir con herramientas efectivas dentro de los entornos internos y externos que permitan fomentar un valor agregado para la ayuda del cumplimiento del objetivo final. Podemos desarrollar esta

pregunta con una operación administrativa. Institución productiva = líderes efectivos - empleados motivados - objetivos alcanzados.

Figura 6-17: Interacción entre las personas.

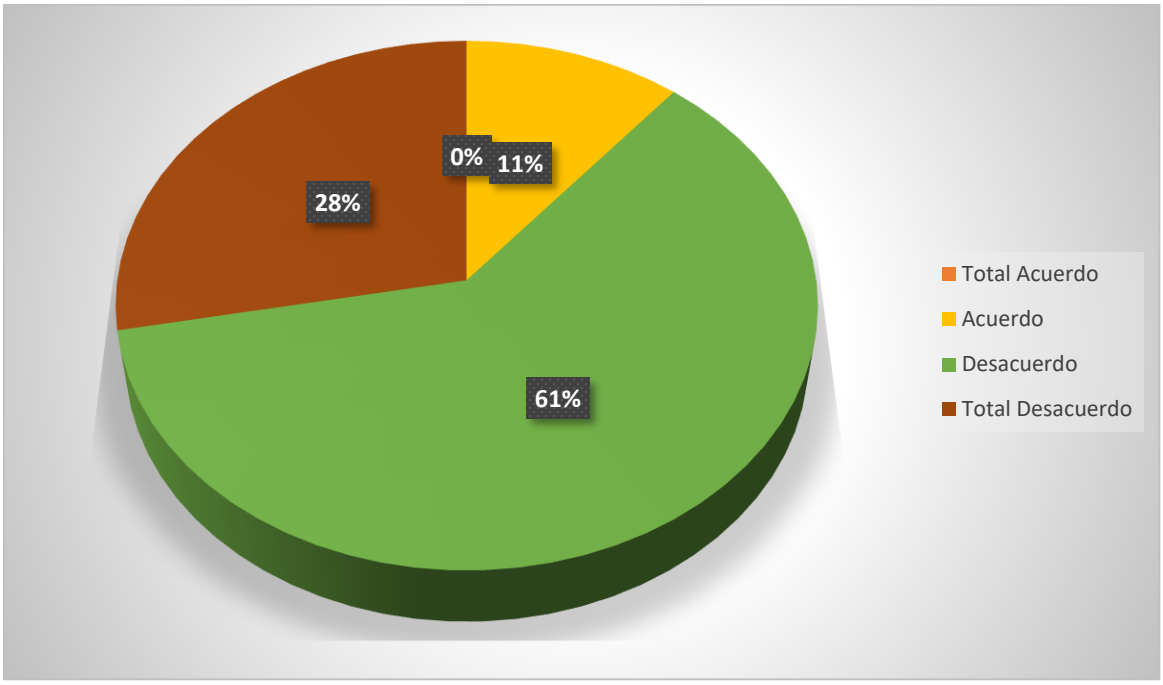
12. **En esta institución, es bastante complicado conocerse entre las personas.**



En lo concerniente a esta respuesta se observa en la gráfica que la mayoría de los empleados se encuentran en desacuerdo con esta afirmación, por lo que nos permite decir que dentro de esta institución existen buenas relaciones interpersonales entre los empleados. Sustentado bajo conversación sostenida con algunas miembros de la institución se pudo constatar que la dirección realiza con frecuencia eventos sociales donde su principal objetivo es integrar y hacer que los miembros del equipo BCB se interrelacionen para formar una familia integral.

Figura 6-18: Confianza entre compañeros de trabajo

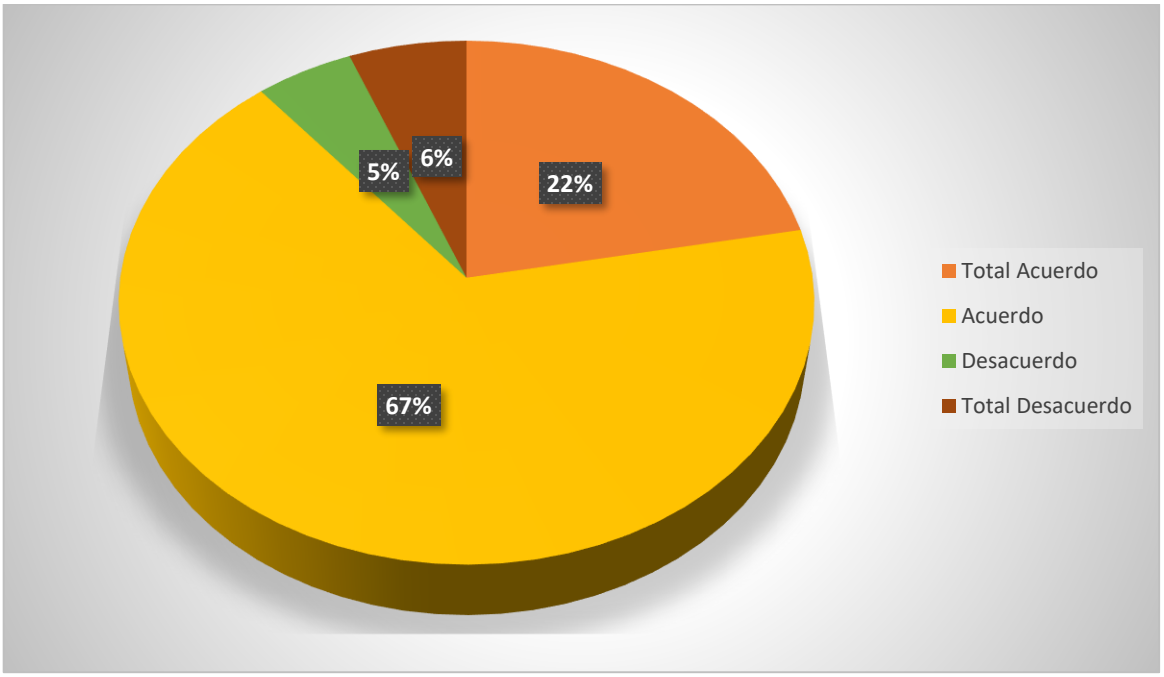
13. **Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra**



La presente grafica nos permite deducir que dentro de la organización existe confianza entre los compañeros de trabajo, el 61% estuvieron en desacuerdo con esta afirmación, lo que permite concluir que existe ahínco entre los equipos de trabajo por esta razón se ha generado confianza y armonía entre ellos ocasionando un ambiente laboral agradable dentro del departamento en que laboran. Contrario a esto vemos que solo 2 personas aceptan esta afirmación que no se considera número elemental para sesgar este análisis positivo al caso.

Figura 6-19: Relación jefe - trabajador

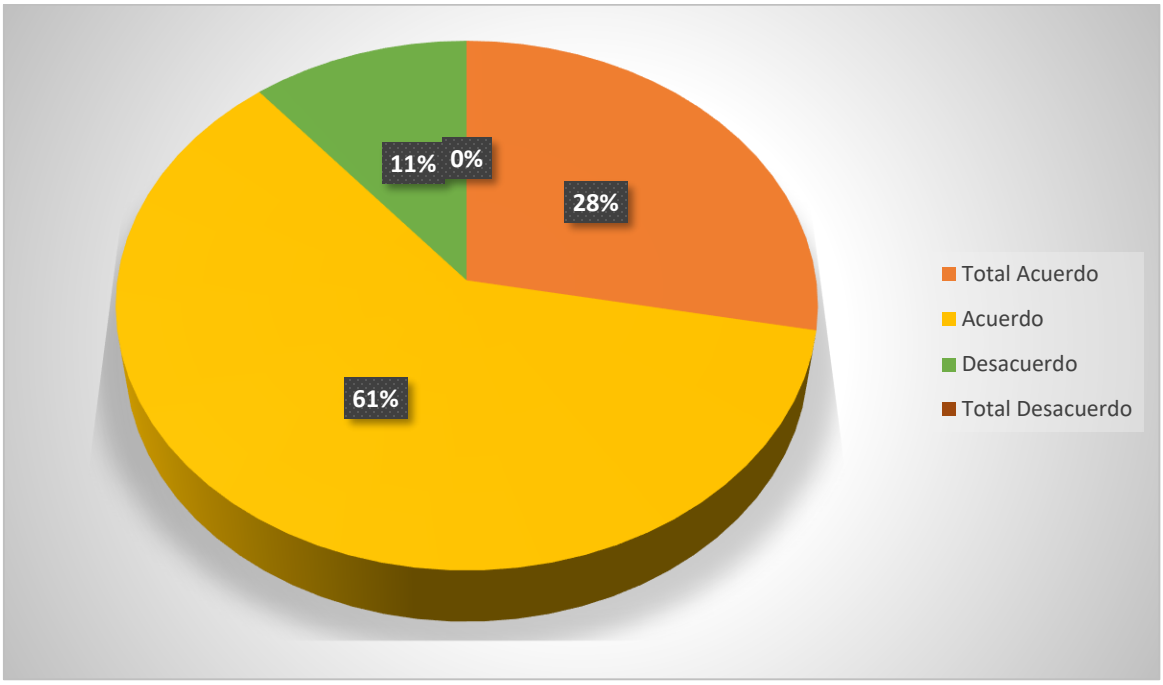
14. **Las relaciones jefe - trabajador, tienden a ser agradables**



Se observa que el 89% de los empleados se sienten bien con sus jefes, pues conllevan una buena relación con ellos, lo que permite generar satisfacción laboral, motivación, sentido de pertenencia por su institución y sus propias actividades a desarrollar. Un buen líder es comunicador y donde hay comunicación fluida hay buenos y eficientes trabajos en equipos, que como resultado muestran logros de metas transcendentales que son apoyo al crecimiento organizacional

Figura 6-20: Percepción del clima organizacional.

15. **Esta organización se caracteriza por tener un clima laboral agradable y sin tensiones.**



En esta grafica refleja que el 89% de los empleados afirman que cuentan con un clima laboral agradable y sin tensiones, lo que nos permite concluir que dentro de los departamentos de la organización los equipos de trabajo laboran bajo un ambiente armonioso, agradable y sin sometimientos, ellos conciben el apoyo por parte de sus líderes lo que ha hecho que se fomenten equipos sólidos y confiables para trabajar y cumplir con las responsabilidades asignadas por la organización. Por último se puede destacar que la percepción que los trabajadores tienen sobre el clima organizacional de la institución BCB es aceptable, como bien sabemos, muchos factores repercuten el clima, en este caso podemos hacer una evaluación generalizada y concertamos que esos

factores han sido manejados y supeditados a estrategias eficaces que han permitido estos importantes resultados.

3.8. Identificación de los aportes de las variables al clima organizacional

3.8.1. Liderazgo democrático

- El propósito principal del líder BCB es suplir las expectativas del entorno organizacional, por lo tanto, ser modelo de liderazgo es clave de generación de ventajas competitivas que permiten el éxito organizacional.
- El líder contribuye a través de sus estrategias efectivas a consolidar un equipo de trabajo motivado, satisfecho y comprometido con la misión de la organización.
- Los líderes escuchan opiniones e ideas y sugerencias aportadas por el equipo de trabajo, como herramienta útil para la toma de decisiones acertadas.
- Para el líder BCB el factor humano es el motor de fuerza clave para contribuir y consolidar un ambiente laboral agradable.

3.8.2. Comunicación Efectiva

- La comunicación fluida en BCB es considerada una función estratégica que permite generar un valor agregado a la institución.
- La comunicación como vertiente interna de la organización aporta a la gestión de los procesos administrativos.
- Las técnicas para contribuir a una comunicación fluida dentro de la organización, ha formulado diferentes acciones extraordinarias que permiten enfrentar situaciones adversas por las que en el diario vivir pasa la institución.

- Contar con este tipo de comunicación en la institución BCB le ha permitido generar competitividad y productividad en el mercado global financie

3.8.3. Equipo de Trabajo Comprometido

- El compromiso en los equipos de trabajo, el reconocimiento y la participación de los empleados han sido factores relevantes para la generación de un clima laboral satisfactorio para la institución BCB.
- Contar con una comunicación fluida entre las personas, basada en confianza y apoyo mutuo, le ha permitido a la institución BCB contar con personas con vocación de trabajo en forma asertiva y motivada, construyendo día a día un tejido social integrado, consolidado y competitivo.

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

4.1. CONCLUSIONES

1) El presente estudio de investigación permitió obtener a través del instrumento de medición implementado, una visión más amplia y profunda sobre la percepción de los empleados con referencia al clima organizacional de la institución BCB de Bolivia. Finalmente, se logró determinar las características de las dimensiones señaladas para objeto de estudio, como se encuentran y como influyen cada una de estas en el clima organizacional.

2) Dentro la institución Grupo BCB se logró determinar según los análisis realizados, que existe un estilo de liderazgo Democrático, teniendo en cuenta que sus líderes muestran características transcendentales que determinan un manejo de dirección efectiva.

3) Los directivos y jefes del Grupo BCB son considerados hoy día líderes expertos, optimistas y flexibles, que construyen relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, creando gente competitiva y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia, con el propósito de crear valor económico, ecológico y social sostenible, cumpliendo así; con el principal objetivo de la organización.

4) La comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja

correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la institución en la que trabajan. .

5) El BCB se caracteriza por el manejo de una comunicación efectiva, factor que le ha permitido desenvolverse dentro de un entorno ampliamente competitivo y productivo, esto debido a la eficiencia de los equipos de trabajo con los que se compromete diariamente a desarrollar sus procesos organizacionales. El fenómeno de comunicación ha permitido en gran manera la integración, motivación y comprensión de todos los empleados para detectar, analizar y lograr con mayor eficiencia el cumplimiento de todas las actividades dirigidas.

6) Estimular el trabajo en equipo no sólo permitió mejorar el clima organizacional, sino también que las institucións obtengan el máximo beneficio de sus empleados..

7) Según análisis realizado, el BCB cuenta con un eficiente trabajo en equipo, lo cual lo demostraron los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores de la institución.

8) Un recurso humano motivado, apoyado y comprendido genera equipos de trabajo consolidados y comprometidos para el cumplimiento de la misión establecida por la organización. BCB se caracteriza por contar con líderes que implementan acciones estratégicas que le han permitido generar un ambiente confortable y de satisfacción laboral, donde todos los equipos de trabajo diariamente ponen su máximo impulso y ahínco para cumplir con eficiencia todos los propósitos establecidos, este es el resultado de contar con una institución innovadora, competitiva y en desarrollo organizacional.

9) En las organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad.

10) Este trabajo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, teniendo que los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo, redundando en satisfacción de nuestros clientes internos y externos, creando un ambiente laboral amigable estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros de la organización, estableciendo relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos.

11) Una característica importante del trabajo en equipo es establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino valorando sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización. El trabajo en equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en las empresa.

12) A través de la consulta de diferentes autores para la realización la presente investigación, se pudo establecer un proceso de interacción entre el capital humano y las organizaciones, proceso en el que se involucran las necesidades de una organización y así mismo las necesidades de un empleado, si es posible vincularlas de una forma beneficiosa, se generan efectos exitosos, se habla de ser co-responsable donde las tareas que realizan otras personas son importantes para

obtener resultados que generen impacto dentro de la organización, donde las competencias, la experticia técnica y el apoyo que se pueda ofrecer a los colaboradores debe ser en el momento justo y preciso en la empresa.

13) En las empresas no es muy notable la presencia de líderes que estimulen a sus equipos o grupos de trabajo, por lo tanto es importante fortalecer el carisma y las habilidades del Líder, con el fin de promover su motivación e interés por mantener excelentes resultados en la organización, fomentando la interacción y el respeto entre los líderes y los miembros del equipo de trabajo, porque se genera un ciclo de confianza, claridad, comunicación y objetivos claros que permiten un desempeño reflejado en la producción en beneficio de la organización.

14) Los líderes deben poseer características como el sentido de cooperación, iniciativa, entusiasmo, relaciones interpersonales, siendo guías orientadores, deben fortalecer el proceso de aprendizaje y habilidades de los integrantes de los Equipos de Trabajo, si sumamos el estímulo de la motivación a este proceso, un trabajador satisfecho trabaja con gusto y representa mejores resultados. No todos aportan de igual forma unos aportan sinergia, dinamismo y otros experiencia, orientando de esta manera a un pensamiento creativo y directivo, siendo cada uno de los miembros una pieza especial de engranaje de la organización.

15) Actualmente toda organización es susceptible de implementar procesos de cambio en su interior, pero antes es necesario estudiar el estado en que se encuentra, identificando los factores que debe fortalecer,

haciendo procesos innovadores que beneficien el clima organizacional de laempresa y por lo tanto la productividad para conseguir mejores resultados en la comunicación, se tiene que considerar la asertividad al interior de los equipos de trabajo, esto dando como resultado el poder expresar los pensamientos de una forma equilibrada. Esto se puede resumir que la organización, sus líderes y empleados deben ser conscientes que al emprender un proceso de cambio o de transformación en su interior, se deben implementar unas etapas que van desde la unión y formación del equipo, hasta el establecimiento de sus relaciones, expectativas y consolidación del mismo. Lo más importante de este documento es que cuando una organización prospera es porque existe un equipo competitivo, conformado por personas satisfechas, con capacidades, habilidades y objetivos conformes a la misión y visión de su organización.

16) Se debe fomentar en las organizaciones la solidaridad humana tanto adentro como fuera de las diferentes dependencias, solidaridad entendida como camadería e interés por mí y por el otro, constituyendo en equipos más sólidos y posicionados que generen altos estándares de calidad en todos sus dimensiones personal. Laboral y social.

17) El clima organizacional en la institución BCB es hoy una estrategia clara de crecimiento, lo que ha hecho una entidad competitiva, consolidada y enfocada a satisfacer plenamente las expectativas tanto para sus empleados como para su sector externo (clientes, proveedores, accionistas). Comprender y adelantar acciones que permitan conglomerar equipos de trabajos efectivos, son tareas estratégicas desarrolladas por un líder comprometido por un modelo de gestión en

crecimiento rentable de un sistema bancario que busca contribuir al progreso y desarrollo de la economía de Bolivia.

18) Finalmente, con los resultados obtenidos y análisis realizados del presente estudio investigativo se puede afirmar que las dimensiones estudiadas; Estilo de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo aportan significativamente al clima laboral de la institución BCB,
.

19) Sin embargo, a pesar de los resultados obtenidos se sugiere para estudios posteriores la formulación de acciones que contribuyan a fortalecer la percepción de aquellos empleados que encuentran deficiencias en las gestiones administrativas.

4.2. PROYECCIÓN VISIÓN, Y RECOMENDACIONES EN BASE A LA INVESTIGACIÓN REALIZADA.

1) Es recomendable realizar continuamente capacitaciones a los niveles directivos y jefes inmediatos con respecto a los estilos de liderazgo y la importancia de generar un ambiente laboral agradable

2) Es conveniente seguir realizando estudios de clima organizacional para consolidar el estilo de liderazgo de los directivos, permitiéndole evaluar el estado en el que se encuentra la organización.

3) Es de gran interés involucrar a todos los empleados en este tipo de evaluaciones, ya que sus opiniones son de gran importancia para tomar medidas correctivas que les permita obtener un mejor bienestar laboral.

4) Los equipos de trabajo que forman una organización son indispensables para el éxito de la misma por lo que cuanto mejores profesionales se incorporen, mejor resultará el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos.

5) Estos equipos de trabajo deben interactuar de tal manera que los vínculos que se establezcan garanticen la eficacia del buen funcionamiento y la posibilidad de solucionar los conflictos que vayan produciéndose de manera tal que den lugar a una tarea grupal mancomunada que favorezca el buen desempeño empresarial. Por tal motivo, para poder formar grandes equipos de trabajo, debemos primero comenzar por conocer la misión, objetivos y cultura organizacional evidenciando así que es lo que necesita la organización. En segunda instancia, debemos conocer qué es lo que quiere el área o sector que tiene la necesidad.

6) En las organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad. Este trabajo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, teniendo que los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo, redundando en satisfacción de nuestros clientes internos y externos, creando un ambiente laboral amigable estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros de la organización, estableciendo relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos.

7) Una característica importante del trabajo en equipo es establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino valorando sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización. El trabajo en equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en las empresa.

8) A través de la consulta de diferentes autores para la realización de la presente investigación se pudo establecer un proceso de interacción entre el capital humano y las organizaciones, proceso en el que se involucran las necesidades de una organización y así mismo

9) las necesidades de un empleado, si es posible vincularlas de una forma beneficiosa, se generan efectos exitosos, se habla de ser co-responsable donde las tareas que realizan otras personas son importantes para obtener resultados que generen impacto dentro de la organización, donde las competencias, la experticia técnica y el apoyo que se pueda ofrecer a los colaboradores debe ser en el momento justo y preciso en la empresa.

10) En las empresas no es muy notable la presencia de líderes que estimulen a sus equipos o grupos de trabajo, por lo tanto es importante

fortalecer el carisma y las habilidades del Líder, con el fin de promover su motivación e interés por mantener excelentes resultados en la organización, fomentando la interacción y el respeto entre los líderes y los miembros del equipo de trabajo, porque se genera un ciclo de confianza, claridad, comunicación y objetivos claros que permiten un desempeño reflejado en la producción en beneficio de la organización.

11) Los líderes deben poseer características como el sentido de cooperación, iniciativa, entusiasmo, relaciones interpersonales, siendo guías orientadores, deben fortalecer el proceso de aprendizaje y habilidades de los integrantes de los Equipos de Trabajo, si sumamos el estímulo de la motivación a este proceso, un trabajador satisfecho trabaja con gusto y representa mejores resultados. No todos aportan de igual forma unos aportan sinergia, dinamismo y otros experiencia, orientando de esta manera a un pensamiento creativo y directivo, siendo cada uno de los miembros una pieza especial de engranaje de la organización.

12) Actualmente toda organización es susceptible de implementar procesos de cambio en su interior, pero antes es necesario estudiar el estado en que se encuentra, identificando los factores que debe fortalecer, haciendo procesos innovadores que beneficien el clima organizacional de la empresa y por lo tanto la productividad para conseguir mejores resultados en la comunicación, se tiene que considerar la asertividad al interior de los equipos de trabajo, esto dando como resultado el poder expresar los pensamientos de una forma equilibrada. Esto se puede resumir que la organización, sus líderes y empleados deben ser conscientes que al emprender un proceso de cambio o de

transformación en su interior, se deben implementar unas etapas que van desde la unión y formación del equipo, hasta el establecimiento de sus relaciones, expectativas y consolidación del mismo. Lo más importante de este documento es que cuando una organización prospera es porque existe un equipo competitivo, conformado por personas satisfechas, con capacidades, habilidades y objetivos conformes a la misión y visión de su organización.

13) Se debe fomentar en las organizaciones la solidaridad humana tanto adentro como fuera de las diferentes dependencias, solidaridad entendida como camadería e interés por mí y por el otro, constituyendo en equipos más sólidos y posicionados que generen altos estándares de calidad en todos sus dimensiones personal. Laboral y social.

14) El clima organizacional es todo lo que rodea a un colaborador en un ambiente de trabajo y es de vital importanciacuidarlo;para que esto suceda las empresas deben buscar la forma de brindar los beneficios necesarios que logren que los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo y así crear un sano desarrolloque permita establecer un clima organizacional saludable; las empresas deben tener presente dos cosas fundamentales, la primera es que cada miembro sea reconocido por sus diferentes habilidades y conocimientos; la segunda es saber cómo utilizar las habilidades de los mismos, para beneficio de la organización y sus colaboradores

15) La manera más efectiva de identificar las habilidades y conocimientos que los integrantes poseen es por medio del trabajo en equipo, debido a que permite actuar en conjunto, así los colaboradores se conocen unos

con otros y lograr de mejor manera los objetivos; cuando se piensa en una organización en desarrollo constante, rápidamente se cree que hay un excelente equipo, sin embargo el trabajar de esta manera facilita muchos desafíos y por consecuente obstáculos que demandan atención.

16) Para poder desarrollar un trabajo en equipo tiene que existir un líder, que sea capaz de crear un grupo de personas unidas y comprometidas y es aquí donde la gran mayoría de organizaciones enfrentan un obstáculo, pues si no existe se reflejará en los resultados de los subordinados.

17) Para que exista un trabajo en equipo es importante la integración, esto únicamente lo puede lograr un buen dirigente, es por esta razón que resulta importante el presente estudio, el cual identifica elementos que facilitan el conocimiento para el buen desarrollo de un clima organizacional a través de equipos de trabajo. En algunas organizaciones el líder no piensa en el equipo, la relación que tiene con sus subalternos no es adecuada, y esto genera que los miembros de la organización perciban un ambiente organizacional poco agradable, lo que puede evitarse por medio de evaluaciones constantes para que no afecte a los demás miembros del grupo.

18) Los líderes son facilitadores de la integración de un equipo, donde lo importante no es dar directrices de cómo hacer el trabajo, sino estimular al grupo para que los individuos se integren del modo más efectivo, normalmente tiene sueldos y beneficios superiores a los subordinados, no porque sean más habilidosos, como muchos creen, sino porque son los responsables de obtener el máximo rendimiento de las habilidades de su equipo.

19) Los beneficios que los colaboradores puedan obtener de la organización son estímulos muy importantes para la mejora constante de un clima organizacional agradable, la mayor recompensa es que la organización mantenga una relación adecuada con sus empleados; como se sabe las relaciones éticas permiten un trato equitativo, también estimular a los empleados para que trabajen en equipo para un desarrollo constante, debido a que ambas variables son vitales para el funcionamiento adecuado de una organización; el objetivo de este estudio es determinar la relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional, por esto es necesario consultar las diferentes investigaciones relacionadas a los temas para que enriquezcan y apoyen la fundamentación del contenido del presente estudio; se detallan a continuación.

20) Valencia (2014) en el artículo, El clima organizacional ¿cómo se siente la gente en su trabajo? de la revista Enlace México, menciona que muchas veces la rapidez y la exigencia del trabajo, no permiten darle importancia a detalles que resultan fundamentales en las relaciones cotidianas, entre los miembros de la organización y su desempeño; las empresas más productivas y exitosas son aquellas que están en constante evaluación del clima, es ahí en donde se puede observar mejor los procedimientos y actitudes de los colaboradores; existen aspectos básicos que se observan cuando se realiza un diagnóstico del clima, permite ver áreas de la organización en donde se debe poner mayor énfasis para lograr la sintonía y así lograr un crecimiento personal y de la organización a la que pertenecen.

21) Bardales (2014) en el artículo, Falta de compromiso igual a mal clima organizacional, más rotación de personal dentro de un empresa, del diario Gestión menciona que un colaborador que este comprometido con su empresa genera un cierto valor para la misma, es por ello que es importante fomentar un nivel de compromiso, pero es un tanto difícil averiguar sobre el nivel que poseen, ya que puede ser subjetivo. También es necesario desarrollar un nivel de responsabilidad, para que esto suceda hay que capacitar así lograr que cada colaborador sepa cuál es objetivo de la organización, y cuál es su rol dentro de la misma, esto ayudara a que se sientan parte de la empresa, que tengan un sentido de pertenencia profundo, y así evitar un alto índice de rotación para lograr una mayor estabilidad así como seguridad para los integrantes de la empresa.

22) Flores (2014) en el artículo, el buen clima organizacional del periódico digital El Popular, menciona que todas las personas tienen un carácter distinto y por consecuente percibe las sugerencias o criticas de diferente manera; definitivamente un buen clima organizacional garantiza que las personas se sientan cómodos con el trabajo que realizan y permite aspirar a un plan de carrera en la empresa; por el contrario si se sienten insatisfechos con su entorno, la productividad bajará, lo que impedirá que efectúen sus tareas de manera eficiente y se sientan frustrados; las organizaciones deben saber qué hacer para cuidar el ambiente laboral, es por ello que es importante entender que el carácter de cada persona es diferente y esto puede dar lugar a diferentes opiniones. También se debe utilizar la comunicación como herramienta principal para poder llegar al consenso y no dejarse llevar por los rumores; la tolerancia

dentro de las organizaciones se basa en respetar las decisiones del resto.

23) las claves para lograr un clima organizacional sano son, mezclar el juego y el humor para así poder brindarles a los colaboradores desafíos e involucramiento en las actividades, generar confianza en ellos, también es importante, ayudara a crear un clima de innovación y creatividad, los especialistas mencionan que los principales problemas de las empresas radica en creer que todas las personas poseen las mismas necesidades y expectativas, el clima organizacional no es más que una percepción colectiva de las personas en relación con las prácticas y procesos que se desarrollan en una organización y es fundamental evaluarlo y mantenerlo sano.

24) Victoria (2014) en el artículo, El impacto del clima organizacional, de la revista Portafolio, menciona que el clima está construido a lo largo de un periodo de tiempo, este puede ser observable, medible y cuantificable; en los últimos años las empresas se embarcan en el desafío de controlar, el cambio de su entorno les exige reestructurar de una manera más adecuada la administración del talento humano y pilares fundamentales de la organización tales como las estrategias, estructuras, procesos y recursos, su principal prioridad es el cuidado de los miembros,ya que constituyen lo más valioso para cualquier empresa y las que hacen posible los cambios y transformaciones, y así influenciar en su totalidad el clima organizacional, por consecuente es esencial generar las condiciones apropiadas en el entorno laboral, al crear el entorno adecuado se puede estimular la percepción para generar un ambiente agradable, pero gestionar el clima de una organización

demanda de esfuerzo y voluntad, es por ello que es un verdadero desafío en el cual hay que actuar proactivamente en crear y mantener las condiciones de trabajo apropiadas para que cada miembro de la empresa se sienta a gusto en su lugar de trabajo.

25) Cruzado (2015) en el artículo, El liderazgo impacta en un 70% en el clima organizacional, del diario Gestión, menciona que los estudios de clima organizacional buscan no solo la satisfacción del colaborador, sino generar valor económico al negocio; constantemente son más las que ven la necesidad de realizar encuestas para conocer cómo se sienten los colaboradores de una empresa, porque son muchos los beneficios que este puede obtener; pero menciona que un buen liderazgo influye mucho más en la percepción un clima siendo el mismo, de beneficio para que crear un adecuado clima organizacional; los principales aspectos que las grandes compañías toman en cuenta al realizar un estudio son: el momento adecuado, la longitud de las encuestas y las consecuencias sobre el desempeño de la empresa; es necesario evaluar el clima laboral una vez por año ya que permite comparar resultados y mantener un mayor control.

26) Lan (2015) en el artículo, Clave para asumirte como líder y cuidar al empleado, de la revista semanal Alto Nivel, menciona que hoy en día la gran mayoría de jefes están más concentrados en los asuntos técnicos que en los empleados, tal como sus procesos, políticas, tecnologías, contabilidad e indicadores; todos estos aspectos son necesarios para el desempeño exitoso de una organización, pero se olvidan del capital humano brindándoles poca importancia, que al cabo del tiempo genera cierta insatisfacción de los mismos. Para poder generar o reconstruir la

confianza de los colaboradores es necesario realizar acciones, como dedicarles tiempo, velar porque los lideres actúen como entrenadores para apoyarlos en su crecimiento, desarrollo y contribución; proveer de buenas condiciones laborales, agradables, respetuosas, cálidas y atractivas, las cuales promuevan el buen trabajo y la comunicación efectiva de las personas, cuidar el espacio físico, la limpieza, organizar actividades recreativas y de integración; proporcionar a los empleados momentos de diversión y socialización no es solo una buena acción propuesta para que se sientan bien, sino una acción inteligente destinada a mejorar el desempeño individual y colectivo.

27) Rovira (2015) en el artículo, El trabajo en equipo es la fuente del éxito, del periódico Equipo y talento, menciona que al momento de analizar el trabajo es necesario tener auto- conocimiento ya que ayudara a fijar los objetivos y retos de una forma consciente a la realidad, también el entorno que se le dé a los miembros del equipo es primordial ya que los equipos que triunfan son aquellos que trabajan en ambientes donde el buen trato y respeto imperan entre compañeros; existen elementos distorsionadores del ambiente, que es necesario identificar y tratar, siendo el trabajo del líder ayudar a mantener el ambiente necesario para poder afrontar los problemas organizacionales que se le presenten.

28) Gutiérrez (2015) en el artículo, Liderazgo clave para empresas exitosas en el futuro, de la revista Alto Nivel, menciona que son muchas las personas que se preguntan qué factores llevaran a las empresas hacia el éxito; la gran mayoría de organizaciones exitosas tienen algo en común, este factor que los ha llevado a atravesar obstáculos y que los ha encaminado a la cima del éxito es poseer un gran líder. En varias

organizaciones existe una falta de ejemplo de un buen liderazgo, es por ello que cada vez más directivos quieren desarrollarse, convirtiéndose en una necesidad para las organizaciones; son pocos aquellos que tienen un liderazgo joven y sano, que puede estar compuesto por distintos factores. El liderazgo del futuro debe tener cuatro pilares fundamentales: 1. Claridad, para así saber a dónde quiere ir y qué es lo que quiere ver, desde una visión de negocios. 2. Creatividad, que permitirá a los grandes líderes desarrollar caminos desde cero, innovar, así como replantearse nuevos horizontes en caso de que así lo necesite la empresa. 3. Compasión, la finalidad es sacar lo mejor de su gente y acompañarla, sumar a los miembros y desarrollar al resto del equipo 4. Coraje, la vida de una empresa tiene subida y bajadas; los líderes del futuro deben tener la inteligencia emocional para poder enfrentarse a obstáculos y no dejarse vencer.

29) Holtz (2015) en el documento, Leyes para lograr equipos de alto desempeño de la revista Alto nivel, menciona que el trabajo en equipo es crucial para lograr mejores resultados, más eficiencia e innovación en las empresas; sin embargo no se enseña ni se motiva a hacerlo, la mayoría de las compañías premian los resultados individuales y no los grupales; pero se sabe muy bien que las actitudes que se recompensan y se refuerzan constantemente se mantienen. El trabajo en equipo, es parte fundamental en todas las organizaciones, ya que este puede generar un clima organizacional saludable que ayude al crecimiento de la misma o viceversa.

BIBLIOGRAFIA

Bersing, D. (2000). Autoestima para mujeres. México: Alfa Omega.

Molina Ana. (12 de Abril de 2010). Buen clima laboral: ¿un lujo asiático o una necesidad para poder tener éxito en el mercado actual? *De gerencia.com*,1-2

Ayón Pimienta Rosa Maria. (Septiembre de 2006). *Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo admnistre.* Recuperado el 01 de Abril de 2013, de Universidad Autonoma de Guadalajara :

Byron Roberto Garcia Estrada. (Septiembre de 2011). *Universidad Panamericana* Recuperado el 14 de 02 de 2013, de Unversidad Panamericana.

Cañellas Granda, Jorge, Castellanos González Marice, Piña Loyola y Carmen N. (2009). Aspectos del clima organizacional en el policlinico universitario. *Aspectos del clima organizacional en el policlinico universitario, 5 (20079*(3), 3.

Chaparro, L (2006). Motivacion laboral y clima organizacional en las empresas de telecomunicaciones (Factores diferenciadores entre las empresas publicas y privadas). *Innovar*, 7-32.

Contreras Francoise, Barbosa David, Juarez A. Fernando, Uribe Ana Fernanda, Meja Camilo. (20 de 11 de 2009). *Acta Colombiana de Psicología*. Recuperado el 24 de 01 de 2013

Corcega Ana, Subero Luisa. (Marzo de 2009). “Analisis de los factores que influyen en el clima organizacional del liceo Bolivarano" creacion Cantarrana, Cumana – Sucre Venezuela.

Cruz Maldonado Eva. (2009). Administracion ll, ingenieria en transporte. En M. E. Cruz, *Administración II, Ingenieria en transporte.*

Daft L. Richard. (2006). Administración. En 2. cengage learning editores (Ed.).

Ekvall, Goran. (2006). El clima organizacional. Una apuesta a punto de la teoria e investigaciones. 6.

Fernandez Rios Manuel. (1999). Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección. En J. Bravo (Ed.). Madrid, España.

Franco G. Carlos Alberto. (2001). Factores de la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, No. 81.

Gamero, Vazquez Nuria. (15 de Diciembre de 2008). El clima afectivo en equipos de trabajo: Antecedentes y Consecuencias. *tesis doctoral* . Valencia, Spain.

Gan Federico y Berbel Gaspar. (2007). *Manual de Recursos Humanos:10 programas para la gestion y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales Manual de Recursos Humanos.* Barcelona, Barcelona: UOC.

Garcia Solarte Monica. (16 de Diciembre de 2009). Clima organizacional y su diagnostico: Una aproximación conceptual . Cali, Valle.

Hernandez, G. C., Galvis, S. M., & Narvaez, K. Y. (enero -junio de 2003). *cuadernos de administracion.* Recuperado el 02 de julio de 2012,

Jose Facundo Castillo. (Enero de 2012). Plan de desarrollo Departamental 2012 - 2015. Arauca, Arauca.

Leovany Chaparro Espitia. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en las empresas de telecomunicaciones (Factores diferenciadores entre las empresas publicas y privadas). *Innovar 16 (28)*, 7-32.

Lindegaard Vega Eugenia y Galvéz Meneses Gerardo. (2000-2001). *Enciclopedia del Empresario.* (G. S.A, Ed.) Barcelona, España: Publicación de Grupo Oceano.

Eva Cruz Maldonado. (2009). Liderazgo. En E. C. Maldonado, *Administración II, Ingeniería en Transporte* (pág. Unidad 4).

Maldonado, I. P., Perez, M. M., & Uzcategui, S. B. (2006). *Red de revistas cientificas de America Latina y el Caribe,España y Portugal.* Recuperado el 11 de Julio de 2012

Maldonado, M. C. (2009). La comunicacion como agente de cambio. En E. C. Maldonado, *Admnistración ll, Ingenieria en Transporte.*

Mendez Alvarez Carlos Eduardo. (2006). En M. A. Eduardo, *Clima Organizacional en colombia: EL IMCOC, Un método de analisis para su intervención.* (pág. 27). colombia: Universidad del Rosario.

Moragas Freixa Maria Dolores. (2010). Comunicación y Motivación:Un modelo antropologico. Catalunya.

Natalia Toro Garcia, Luz Elena Ochoa T., Adrian de Jesus Vargas del R. (2004). Clima Organzaconal: Promotor de la Creatividad en la Empresa. *Creando*(3), 5.

Penagos, J. J. (2008). Caracterización de la cultura, Clima Organizacional, Motvación, Lidrazgo, y Satisfacción de las pequeñas empresas del valle de sugamux y su incidencia en el espiritu empresarial. *Redalyc*, 48.

Perez Gorostegui Eduardo y Oteo Ochoa Luis Angel. (2006). *Manuales de Direccion Medica y Gestion Clinica.* (P. G. Angel, Ed.) Ediciones Diaz de Santos.

Porter, M. (Enero - Abril de 2005). *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM.* Recuperado el 9 de Julio de 2012

Puente, D. G. (Julio de 2010). *Universidad autonoma de Tamaulipas unidad academica multidisciplinaria de comercio y administracion victoria.* Recuperado el 11 de Julio de 2012

RADA, C. A. (16 de abril de 2004). *Universisad catolica de Colombia.* Recuperado el 20 de junio de 2012

Rebeil Corella Maria Antonieta y Sandoval Reséndiz Cecilia Ruiz. (1998). *El poder de la Comunicacion en las Organizaciones* (Ilustrada ed.). Plazas y Valdes, 1998.

Rios R. Julio Alberto,Ortiz Diana Carolina y Vargas de l Rio Adrian de Jesús. (2).Evaluacion y Fortalecimineto del Ambiente Creativo para la Innovacion en Empresas de Manizalez. *Revista Creando*(4), 5-6.

Rivas Quinto, José Fredys. (2009). Desarrollo organizacional. 11

Ros Guasch Joan Anton. (07 de 2006). Analisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos.Barcelona

Rosa Maria Ayón Pimienta. (Septiembre de 2006). Importancia de la comunicación en la organización, un sistema de comunicación eficiente y un experto en clima que lo administre. Guadalajara, Jalisco.

Royo Morón Carlos. (Octubre de 2005). Las competencias como herramientas para el cambio cultural en una organizacion financiera. Barcelona.

Rubiano Navas, M. A., Montoya Restrepo, I., & Montoya Restrepo, L. A. (mayo - agosto de 2008). *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.* Recuperado el 02 de julio de 2012

Urcola Telleria Juan Luis. (2005/2008). *La motivación empieza por uno mismo* (Segunda ed.). Madrid, España, Madrid: ESIC Editorial.

Valencia Arribas Francisco. (05 de 2009). Instituto tecnico de estudios aplicados. *Cultura de empresa y clima laboral*. Recuperado el 02 de 04 de 2013

BIBLIONET

http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/5_25.pdf

Jimenez, D. (s.f.). *Gerencia .com.* Recuperado el 11 de Julio de 2012, de http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral

http://redalyc.uaemex.mx/pdf/658/65821209.pdf

http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdfhttp://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf

http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20611455010.pdf

ANEXOS

El propósito de esta encuesta es garantizar que la empresa Bancolombia se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejorar las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

Por favor responda el cuestionario individualmente sobre el que se le harán preguntas posteriormente, No incluya su nombre, a menos que así lo desee.

PROCESO

Los resultados serán revisados y tabulados por el Consultor Desarrollo y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad. A la vez los resultados obtenidos se divulgarán con cada una de las áreas involucradas para ser analizadas y sugerir planes de acción.

INFORMACION

OBJETIVA

El BCB trabaja para que los empleados se gestionen en forma integral, por eso, su aporte es muy importante para el desarrollo del presente análisis. Las siguientes preguntas requieren de sus opiniones respecto a BCB y su área de trabajo.

MARQUE CON UNA X EL AREA A QUE PERTENECE	
Gerencia	
Profesional	
Administrativo	

MARQUE CON UNA X SU NIVEL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	
Gerencia	
Jefatura	
Supervisión	
Servicios	
Profesional	
Administrativo	
Auxiliar / Operativo	

CUANTO TIEMPO TIENE DE TRABAJAR EN EL BCB	
Menos de un año	
Entre uno y cinco años	
Entre seis y diez años	
Entre once y quince años	
Dieciséis años o más	

MARQUE CON UNA X SU TIPO DE SEXO	
Masculino	
Femenino	

PRIMERA PARTE. Liderazgo.

El estilo de liderazgo es considerado un factor clave dentro de la gestión empresarial, esta primera fase permite definir qué tipo de liderazgo existe dentro de Bancolombia.

	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1. La filosofía de nuestros jefes enfatiza en el factor humano, cómo se sienten las personas, escucha nuestras sugerencias.				
2. Mi jefe tiene en cuenta mis ideas y aportes para la toma de sus decisiones.				
3. Participo activamente en reuniones de trabajo, se escuchan mis opiniones pero no son factor para la toma de decisiones de mi jefe				
4. Aquí no importa el buen desempeño, ni las sugerencias, lo importante es cumplir con las metas propuestas.				
5. Considero a mi jefe como un buen líder en el equipo de trabajo.				

SEGUNDA PARTE. Comunicación.

Teniendo en cuenta su respuesta, nos permite determinar el tipo de comunicación existente en el Grupo Bancolombia

	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1. Me comunico fácilmente con los directivos de la empresa				
2. Soy informado por la directiva sobre mi desempeño de trabajo				
3. Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo				
4. La productividad se ve afectada por la falta de planificación y organización				
5. Puedo entablar una conversación con mi jefe inmediato				

TERCERA PARTE. Trabajo en Equipo.

Su respuesta es de mucha importancia para nosotros ya que nos permite obtener información acerca de la forma como se desarrolla el trabajo en equipo en la empresa

	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1. Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos, y nos permite obtener ciertos resultados.				
2. Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de mi equipo de trabajo, todos participan activamente en el proceso.				
3. Hay respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás.				
4. Las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales.				
5. Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco.				

CUARTA PARTE. Clima.

El presente análisis nos permite determinar la percepción de los trabajadores con respecto al clima organizacional, la objetividad de su respuesta es vital para el desarrollo del presente estudio.

	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1. En esta empresa, los directivos piensan que si todas las personas están motivadas y contentas, la productividad aumentará notoriamente.				
2. En esta empresa, es bastante complicado conocerse entre las personas.				
3. Las personas dentro de esta organización no confían				

verdaderamente una en la otra.

4. Las relaciones jefe - trabajador, tienden a ser agradables
5. Esta organización se caracteriza por tener un clima laboral agradable y sin tensiones.