

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL

(Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel)".

TESIS DE GRADO

KARYN MARIA GONZALEZ OCAÑA
CARNET 21701-10

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL

(Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel)".

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

KARYN MARIA GONZALEZ OCAÑA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECEER, S. J.

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Quetzaltenango 07 de marzo de 2015

Ing: Derik Lima Par
Sub-director Académico
Facultades de Quetzaltenango.
Universidad Rafael Landívar.

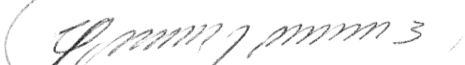
Respetable Ingeniero Lima:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que en atención al nombramiento que se me hiciera en su oportunidad, procedí a asesorar el trabajo de tesis titulado: **“TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL”**, (Estudio realizado con el personal de operaciones de la cuenta de telemercadeo en la empresa Transactel S.A. de Quetzaltenango), realizada por la estudiante Karim María González Ocaña, con carné número 2170110, previo a conferirle el título de **LICENCIADA EN PSICOLOGIA**.

El trabajo aludido es de suma importancia en virtud que el mismo es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, el cual constituye un material de apoyo por tratar la relevancia que tiene el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, tanto para las autoridades de la empresa Transactel donde se realizó el estudio como a las empresas y psicólogos industriales y profesionales afines a la carrera, el mismo fue elaborado con las técnicas de investigación adecuadas, habiendo atendido la sustentante los lineamientos propuestos por el suscrito y los requisitos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos establecidos para este tipo de investigación, por lo tanto solicito continuar con los procedimientos pertinentes para que emitan su dictamen correspondiente.

Deferentemente,


Carlos Dionisio Ovalle Gramajo
Asesor de Tesis.

Don Carlos Dionisio Ovalle Gramajo
P. 516 010601
Colegiado No. 103

“En todo amar y servir”



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05900-2015

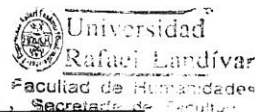
Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KARYN MARIA GONZALEZ OCAÑA, Carnet 21701-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05238-2015 de fecha 14 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL
(Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel)".**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 25 días del mes de mayo del año 2015.



Irene Ruiz Godoy
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

- A Lic. Juan Pablo Argueta:** Por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.
- A Lic. Carlos Ovalle:** Por su paciencia e incondicional asesoría.
- A Universidad Rafael Landívar:** Por ser mi centro de estudios y prepararme profesionalmente durante estos 5 años.
- A Licda. Betzy Ramírez:** Por su apoyo durante mi desarrollo profesional y personal.
- A Transactel S.A. y a su Cuenta de Telemercadeo Claro RD:** Por abrirme las puertas para realizar la investigación y por el apoyo de cada uno de sus miembros.
- A todas las personas que me apoyaron de una u otra manera a lo largo de mi carrera universitaria.

Dedicatoria

A Dios:

Por darme la paciencia y sabiduría necesaria para culminar una meta en mi vida y por bendecirme en cada paso que realice.

A mis Padres:

Leonidas Ernesto González Castro y Brenda Karina Ocaña Molina, por ser mis guías y brindarme su apoyo incondicional motivándome en cada etapa de mi vida.

A mis Hermanos:

Ernesto y Leo González por ser un ejemplo de perseverancia, de compromiso y por todo su cariño.

A Personas Especiales:

Amigos y compañeros de trabajo, por permitirme formar lazos de amistad y por su apoyo en todo momento.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Trabajo en Equipo.....	7
1.1.1 Comportamiento de los Grupos	8
1.1.2 Tipos de Equipos	10
1.1.3 Curva del Rendimiento de los Equipos	11
1.1.4 Condiciones y Características para el Trabajo en Equipo	12
1.1.5 Ventajas del Trabajo en Equipo.....	14
1.1.6 El Manejo y la Gestión del Conflicto en el Grupo	16
1.2 Satisfacción Laboral	20
1.2.1 Insatisfacción	22
1.2.2 Actitudes y Factores Humanos en la Satisfacción Laboral	22
1.2.3 Motivación y Áreas de la Motivación	24
1.2.4 Antecedentes de la Satisfacción Laboral	32
1.2.5 Causas de la Satisfacción Laboral	33
1.2.6 Efectos de la Satisfacción Laboral.....	34
1.2.7 Estudio y Medición de la Satisfacción.....	34
1.3 Universo y Muestra.....	36
 II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	 37
2.1 Objetivos.....	38
2.1.1 General.....	38
2.1.2 Específicos.....	38
2.2 Variables de Estudio	39
2.2.1 Conceptualización de Variables	39
2.2.2 Operacionalización de Variables	39
2.3 Alcances y Límites	40
2.4 Aporte	40

III.	MÉTODO	42
3.1	Sujetos.....	42
3.2	Instrumento	42
3.3	Procedimiento	42
3.4	Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística	44
3.4.1	Tipo de Investigación, Diseño	44
3.4.2	Metodología Estadística.....	44
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	45
V.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	46
VI.	CONCLUSIONES	52
VII.	RECOMENDACIONES	53
VIII.	REFERENCIAS.....	54
IX.	ANEXOS.....	57

Resumen

Los niveles de satisfacción en las personas que trabajan para distintas empresas varían en cada colaborador, el cual puede depender de distintos aspectos y de la perspectiva de las personas aunque se encuentren con tareas iguales, el trabajo realizado en equipo y las áreas compartidas ayudan al cumplimiento de objetivos.

Por lo mencionado anteriormente se creó la necesidad de establecer la relación que tiene el trabajo en equipo con la satisfacción laboral en las áreas del staff en la cuenta de Claro RD, equipo el cual conforman los distintos departamentos como Calidad, Analistas de Tiempo Real, Supervisores y Gerentes de la cuenta.

Para poder obtener la información necesaria el estudio fue realizado de tipo descriptivo, por lo que se utilizó como instrumento la escala de Likert el cual permitió conocer las opiniones y actitudes de las personas para posteriormente tabular los datos, interpretar los mismos para ser evaluados y de esta manera conocer la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral.

Se determinó que en el equipo de staff de Claro RD existe satisfacción laboral y trabajo en equipo, pero es necesario mejorar este último y uno de los puntos débiles lo constituye la comunicación entre las diferentes unidades que conforman todo el equipo ya que no todos poseen el mismo rango, por lo que es necesario poder establecer estrategias de comunicación asertiva e implementar distintas actividades de socialización, con el objetivo de dicha área.

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia del ser humano se relata como el trabajo ha tenido un papel muy importante en el diario vivir de las personas y en el desarrollo de las distintas organizaciones creadas. En el ámbito laboral se desarrollan distintos aspectos en la evolución y crecimiento de los colaboradores, los cuales buscan cumplir sueños y metas con eficiencia al momento de realizar cada actividad establecida en el puesto de trabajo.

Cada meta y objetivo cumplido forma parte de un proceso mayor el cual busca el desarrollo para crear personas capaces de acoplarse en los cambios que generan las actualizaciones globales, las cuales crean en Guatemala la necesidad de elaborar productos y brindar servicios que cumplan con estándares de calidad para que la organización pueda ser identificada como una empresa de éxito. Cabe mencionar que las actualizaciones son fenómenos que generan un constante cambio de la naturaleza dentro de una empresa, por lo tanto es significativo que el capital humano pueda desarrollar una comunicación adecuada y un trabajo en equipo dentro de la institución, esto con el fin de que las entidades puedan ser beneficiadas al momento de generar ambientes agradables, así como también ideas de satisfacción que hagan una fuerza laboral bien estructurada, que ayude a implementar, desarrollar nuevas tendencias que se enfoquen al éxito y de la satisfacción personal, grupal e institucional.

Como parte de la cuenta de telemercadeo Claro RD y de un equipo de trabajo es importante conocer los aspectos y detalles que se viven dentro de la empresa, debido a que en la actualidad el enfoque principal de la mayoría de empresas es únicamente lograr y completar las tareas, pero también es necesario poder entender que una empresa exitosa se relaciona con el desarrollo de colaboradores y de satisfacción laboral, al momento de cumplir las etapas o metas establecidas los colaboradores pueden sentirse satisfechos con cada acto que realicen y busquen nuevos y más altos objetivos que lo ayude para su desarrollo grupal e individual.

Dentro del contexto laboral es importante implementar el trabajo en equipo como parte del desarrollo de relaciones, ya que es necesario establecer relación entre los colaboradores tanto de

puestos similares como superiores e inferiores para poder compartir tareas, funciones y responsabilidades que al momento de ser cumplidas generen un alto nivel de bienestar laboral.

Con base a las anteriores consideraciones se busca conocer e identificar la relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral al momento de realizar distintas tareas, funciones y responsabilidades dentro de la organización, así también es de interés poder conocer cuáles son los aspectos que deben de tener mejoras para elevar el nivel de trabajo en equipo de la cuenta Claro RD, y se determina la relación entre las tareas que se realizan como equipo y la satisfacción que cada colaborador posee, aunque es preciso tomar en cuenta que para llegar a un nivel superior es necesario tener una comunicación amplia y asertiva. Este tema es de importancia en la actualidad por eso se citan los siguientes autores que han ampliado el conocimiento sobre el mismo.

Pérez (2009) en la tesis, El trabajo en equipo en el aseguramiento del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000, realizado con personal que conforma el comité de calidad y demás personal administrativo y operativo, utilizó el diseño descriptivo, el instrumento de medición fue un cuestionario que consiste en preguntas de opción múltiple para poder establecer si el trabajo en equipo es importante para lograr mantener el sistema de gestión de calidad, evaluó a los empleados para comprobar la existencia de características como la responsabilidad, actitud y comunicación, las cuales son importantes para lograr el trabajo en equipo dentro del sistema de gestión de la calidad, concluye que el trabajo en equipo involucra perseguir el mismo objetivo y meta, por lo que recomienda mantener el enfoque hacia el trabajo en equipo y estandarizar con claridad los objetivos y metas para asegurar el cumplimiento del sistema de calidad ISO 9001:2000.

Michelena (2012) en su tesis titulada, Propuesta de un programa de capacitación de sociabilidad laboral integrada por sus áreas: habilidades sociales, integración social laboral y trabajo en equipo, realizado con 25 personas de la empresa, cuyo objetivo es establecer que elementos debe tener un programa de capacitación de sociabilidad laboral para mejorar habilidades sociales utilizó un cuestionario que contiene 15 escalas para medir variables de personalidad y una de control de las respuestas (sinceridad) o deseabilidad social; además, con un instrumento que

cuenta con 160 preguntas que está construido para ser contestado en una escala tipo Likert que propone la obtención de 4 dimensiones: estabilidad emocional, apertura mental, sociabilidad y responsabilidad en donde cada una de estas dimensiones está compuesta por rasgos de la personalidad. Concluye que la aplicación del programa de sociabilidad laboral, mejoró las habilidades sociales del personal, y que es importante mantener un contacto adecuado con otras personas para poder aplicar el trabajo en equipo y desarrollar la integración social laboral por lo que recomienda dar continuidad al programa de sociabilidad laboral y desarrollar las fortalezas para poder lograr los índices de satisfacción requeridos dentro del área de trabajo del personal.

Luer (2013) en el artículo posteo el día 25 de abril en la revista de internet Merca 2.0 titulado, 5 consejos para un trabajo en equipo efectivo, indica que la productividad y la eficiencia son aspectos activos e importantes, tanto en las personas como en las empresas. Comenta que la correcta utilización de los recursos permite mejorar y hacer más cosas en el menor tiempo posible y de dicha manera ser eficientes en cada una de las actividades, con esto logran ser más productivos y organizados para mejorar el desempeño personal y profesional. Concluye que el trabajar en equipo mejora los niveles de productividad y eficiencia en cada uno de los individuos que trabaja para un fin común. Es decir, que al momento de trabajar como un equipo se aumenta la fuerza de trabajo en cada una de las personas se multiplica su potencial. Es importante comprender que no se busca que los trabajadores permanezcan más tiempo en el trabajo, sino mejorar la calidad aportada por un conjunto de personas que no sólo dan más tiempo de trabajo, sino que aumentan la probabilidad de que cada integrante logre alcanzar su meta de manera individual.

Vásquez (2013) en su tesis, Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipos, En un grupo de colaboradores de un centro de Llamadas de la ciudad de Guatemala, realizado con 64 miembros del área de tarjetas de crédito, cuyo objetivo es establecer las cualidades más relevantes como jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la Ciudad Capital de Guatemala en turnos matutino y vespertino, utilizó la investigación tipo descriptiva, como instrumentos la encuesta, entrevista, cuestionarios y test. Concluye que la mayoría de los colaboradores del centro de llamadas se ven como buenos jugadores de equipo y que se ven como personas confiables. Recomienda realizar un diagnóstico o evaluación de

manera anual, por parte del departamento de recursos humanos, sobre el trabajo en equipo, para confirmar que las cualidades más relevantes encontradas en el estudio se hayan desarrollado en su máximo potencial y las menos relevantes se hayan convertido en fortalezas y oportunidades en el equipo de trabajo.

Yax, (2006) en su tesis, Estructura organizacional y su efecto en el trabajo en equipo de las grandes y medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango, estudio realizado con los gerentes de las medianas y grandes empresas industriales, el principal objetivo era capacitar a los gerentes sobre la necesidad de influir en la importancia de la estructura organizacional para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo, utilizó la investigación tipo descriptiva, y como instrumento una boleta de opinión con preguntas abiertas y cerradas. Concluye que tras realizado el estudio se identificó que el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y al mismo tiempo eficiencia y eficacia al lograr que exista armonía en cada uno de los departamentos que conforma la empresa, recomienda a los gerentes de las tener presente todos los beneficios que brinda el trabajo en equipo.

Revista Inc. (2008) en el artículo titulado, Formando equipos, indica que entre los mayores obstáculos que atraviesan las compañías al momento de volverse globales es que se encuentran en la búsqueda de conquistar nuevos mercados que tienen diferentes reglas en comparación en las de su país de origen, así como también el hacer que cada uno de los colaboradores en todas las unidades al alrededor del mundo se sientan identificados y parte de la organización. En la actualidad cada compañía maneja una forma para formar sus equipos tratando de mantener un enfoque al área motivacional por lo que realiza y programa distintas actividades como paseos anuales, planificación de happy hours y espera que dichas actividades hagan su efecto. Esa forma de hacer las cosas pueda que sea suficiente cuando los colaboradores se encuentran en labores bajo el mismo techo o incluso en el mismo país, pero la efectividad no es la misma cuando se encuentran ubicados en distintas áreas geográficas debido a la cultura de cada una de las personas, por lo cual es importante crear una cultura intra-organizacional que se comparta y sea vivida por cada uno de los colaboradores en la organización con el fin de mejorar la relación entre cada uno de los distintos equipos de trabajo.

Álvarez (2008) en su tesis, Satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en las empresas guatemaltecas, realizado con el 100% de personal de la empresa Talleres Aragón, utilizó el diseño descriptivo y como instrumento un cuestionario de respuesta cerrada, cuyo objetivo era descubrir que la satisfacción laboral es la actitud positiva o el estado emocional que resulta de la valoración del trabajo y de la experiencia laboral para lo cual se debe establecer como parte primordial de toda empresa, concluye que constantemente existe la insatisfacción laboral entre los trabajadores, por lo que indica que se debe tener contacto con la psicología industrial y las nuevas técnicas de motivación o de liderazgo que permitan mejorar y valorar el trabajo de los colaboradores para establecer un ambiente agradable y por consiguiente mantener una satisfacción laboral en sus trabajadores, brinda como recomendación la importancia de buscar constantemente la mejora del clima organizacional.

Fuentes (2012) en la tesis, Satisfacción laboral y su influencia en la productividad realizada con 20 trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial, del Centro Regional de Justicia de Quetzaltenango, utilizó el diseño de tipo descriptivo y como instrumento de medición una escala de Likert que permitió conocer el nivel de satisfacción laboral que cada uno de los colaboradores posee con el objetivo de conocer si la satisfacción laboral influye sobre diferentes áreas en la productividad de la organización, concluye que la organización tiene un interés sobre el nivel de satisfacción que cada colaborador siente con respecto a las tareas que realiza ya que de esta manera obtienen resultados exitosos y alcanzan los objetivos establecidos y aumentar el nivel de productividad. Brinda como recomendación efectuar constantes evaluaciones de satisfacción laboral para mantener actualizada la información de la misma y que esta pueda contribuir al conocimiento sobre las necesidades existentes dentro del equipo que integra la Delegación de Recursos Humanos.

Amorós (2011) en el artículo titulado, Factores de satisfacción laboral disponible en internet, menciona que es necesario conocer cuáles son las características determinantes para medir la satisfacción laboral, indica que la naturaleza del trabajo es un determinante principal de la satisfacción laboral en el puesto de trabajo.

Robbins (como se citó en Amorós, 2011). considera que los principales determinantes de la satisfacción laboral son; el reto del trabajo, un sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo y colegas que brinden apoyo, respecto a lograr condiciones favorables dentro del trabajo afirma que a los empleados de cualquier organización les interesa el bienestar personal que facilite sus actividades donde prefieren ambientes cómodos y seguros, por lo tanto, la iluminación, la temperatura, así como el del ruido y otros factores externos deben mantenerse en un nivel adecuado para que transmitan tranquilidad y serenidad.

En el manual Motivación y satisfacción en el trabajo (2012) consultado el 17 de febrero 2012 disponible en internet, afirma que la satisfacción laboral en los individuos depende del puesto y de cada actividad y tareas relacionadas que realicen cubran las necesidades y deseos que cada uno de los colaboradores posee. La manera en la que un colaborador responde a preguntas específicas depende de las formas en que perciba las condiciones y características de su puesto de trabajo, a su vez está percepción se encuentra influida por la personalidad, edad, sexo, salud, relaciones familiares y otros aspectos que se encuentran relacionados con el trabajo. Para las organizaciones el nivel de satisfacción laboral del empleado es un pilar fundamental para la productividad en un nivel alto y a su vez poder incrementar los objetivos y metas en las empresas mientras se mantiene una atención especial en la agrado de los colaboradores hacia su puesto de trabajo.

El Diario Exterior de España (2010) en el artículo titulado, La caída de la satisfacción con el propio empleo pone en peligro la competitividad de EEUU, indica que en base a la investigación de varios analistas, es alarmante como el nivel de insatisfacción laboral puede afectar la fuerza laboral en los Estados Unidos. Como parte de los análisis realizados la directora del Centro de investigación sobre el Consumidor del Conference Board, indica la preocupación en el aumento de la insatisfacción en el trabajo, debido a la repercusión a largo plazo de la competitividad de los trabajadores en las distintas organizaciones estadounidenses puede llegar a involucrarse en el crecimiento de la economía de los Estados Unidos.

Periódico digital Extremadura (2010), en el artículo, La satisfacción es mayor, describe el proceso que dos hermanas vivieron con el fin de crear su propia empresa para mejorar sus estándares de calidad de vida, en este artículo indica que el trabajo realizado por las personas que

son propietarias se encuentran en un proceso complicado, porque es el trabajo, la fuerza y la inversión que necesitan, sin el apoyo de terceras personas, otra de las dificultades con las que se encontraron fue que eran muy jóvenes y los proveedores no mostraban compromiso, pero a pesar de los contratiempos lograron realizar sus tareas, implementar procesos, y cumplir actividades por lo que indican que la satisfacción laboral es en base a lograr sus propios objetivos, no al momento de buscar el apoyo de otras personas.

1.1 Trabajo en Equipo

Definición:

Landy y Conte (2005), determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

Robbins y Coulter (2007) indican, que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias.

Etapas del desarrollo de los grupos

Robbins y Coulter (2007) indican, que el desarrollo de los equipos es un proceso dinámico y la mayoría se encuentran en un estado continuo de cambio, aunque los grupos quizá nunca alcancen una estabilidad completa, existe un patrón general que describe cómo evoluciona la mayoría de ellos. Esta evolución se divide en formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y suspensión, las cuales son descritas a continuación:

- La primera etapa, formación, tiene dos aspectos. En primer lugar, los colaboradores se interrelacionan con otros individuos debido a la asignación de trabajo, como en el caso de un grupo formal o por un objetivo común. Una vez que el grupo está conformado inicia la segunda parte de la etapa de la formación, la cual involucra la definición y establecimiento de

los objetivos y dar una estructura al equipo de trabajo, durante esta etapa existe una gran cantidad de incertidumbre y cada miembro comienza a verse y sentirse como parte de un equipo,

- La etapa de tormenta, se caracteriza por discrepancias dentro del equipo de trabajo. Cuando esta etapa finaliza se establece una jerarquía de liderazgo el cual permite crear una dirección para el grupo,
- La tercera etapa es aquella en la que se desarrollan las relaciones y el equipo comienza a unirse ya que en este punto existe un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. En esta etapa se establecen normas de acuerdo a la estructura de grupo y se asimila una expectativa de lo que es el comportamiento correcto entre cada uno de los miembros,
- La cuarta etapa se refiere al desarrollo de un equipo funcional y aceptable, el grupo tiene un enfoque de cada uno tener una tarea asignada y poderla desempeñar,
- Los grupos temporales tienen otra etapa la cual es la separación del equipo, en donde el enfoque principal es la conclusión y cierre de actividades y tareas.

En la enciclopedia de la psicología tomo No. 2 (2008) se establece que en las distintas culturas o sociedades el hogar es primer grupo social en donde una persona se desarrolla y donde se abre paso para poder adquirir nuevos conocimientos, durante todo el proceso de crecimiento las personas amplían su ámbito de relaciones sociales con distintas personas. Uno de los aspectos que influye de forma decisiva la capacidad de relación social de un niño es el establecimiento de sólidos vínculos efectivos que suelen desarrollarse en los primeros meses de vida. Generalmente las personas desarrollan vínculos con las personas que tienden a ser más cercanas, y este vínculo le permite sentirse seguro ante situaciones o personas nuevas, cuando existe este tipo de seguridad o de soporte aumenta su ámbito de relaciones sociales.

1.1.1 Comportamiento de los Grupos

Baron y Byrne (2005), comentan que un grupo puede tomarse como dos o más personas que interactúan unas con otras, sugieren que normalmente para formar parte de un grupo, los individuos tienen que interactuar con los demás, directa o indirectamente, así como también de alguna manera deben ser interdependientes, ya que influyen en los demás, también sugiere que la

relación debe ser relativamente estable y que los individuos deben de compartir metas que todos desean alcanzar. La interacción de los grupos debe estar estructurada de alguna forma, de modo que cada miembro del equipo debe realizar funciones similares o se compartan las tareas.

Los psicólogos sociales concluyen que los grupos de trabajo ayudan a satisfacer importantes necesidades psicológicas y sociales, ayudan a realizar tareas y a lograr las metas. Dentro de los grupos se puede proporcionar conocimientos e información que de otro modo, no se tendrían disponibles, finalmente la pertenencia a un equipo contribuye a establecer una identidad social. Los grupos suelen ejercer una poderosa influencia sobre los miembros del equipo, existen aspectos que en sí mismos juegan un papel importante en su funcionamiento entre los cuales se ven relacionados los roles, el estatus, las normas y la cohesión:

- Roles, son comportamientos que realizan los individuos en una posición que ocupan dentro de una organización. Los roles ayudan a establecer las responsabilidades y obligaciones de cada una de las personas en un equipo,
- Estatus, se refiere a la reputación social, rango, grado o nivel de prestigio que se tiene en un equipo,
- Normas, son las reglas establecidas para delimitar la conducta de sus miembros,
- Cohesión, es entendida como la fuerza o los factores que hacen que los miembros de un grupo permanezcan en el mismo. Existen algunos factores que influyen en la cohesión como por ejemplo la cantidad de esfuerzos que requiere lograr incorporarse a un grupo, amenazas externas o diversas competiciones y el tamaño del equipo.

El comportamiento, éxito, niveles altos de desempeño y satisfacción de los miembros de un grupo incluye componentes, los cuales determinan el desempeño y la satisfacción de los individuos siendo las condiciones externas, los recursos, la estructura y las tareas asignadas.

Para conocer el comportamiento de un equipo de trabajo, es importante identificarlo como parte de un sistema más grande, ya que los equipos no se encuentran aislados, si no que cada uno de ellos pertenece a una organización mayor.

El potencial de desempeño de los integrantes depende de los recursos que cada uno aporta, donde se incluyen aspectos como el conocimiento, las habilidades y destrezas, de cada uno de los integrantes.

Existen varias investigaciones acerca de la relación entre las actitudes y el comportamiento dentro de los grupos, la conclusión general indica que las características positivas dentro de una cultura se relacionan con la satisfacción y la productividad de un equipo, pero en contraste, las características de personalidad negativas, se relacionan como el autoritarismo, el dominio y dan como resultado una mala productividad.

El siguiente componente de los modelos de comportamiento en los equipos, se enfoca a los procesos que ocurren en el trabajo, es decir, los patrones de comunicación intercambiar información, tomar decisiones y realizar dinámicas para la interacción de conflictos.

El impacto que se produce de acuerdo a los procesos dentro de la organización depende de cómo se interrelacionen los miembros del equipo de trabajo, ya que de acuerdo al nivel de complejidad de las tareas interdependencias se verá influida la eficacia del equipo. Las tareas se pueden generalizar como simples o complejas, son rutinarias y están estandarizadas.

1.1.2 Tipos de Equipos

Robbins y Coulter (2007), establecen que los grupos pueden ser formales e informales, dentro de los grupos formales se determinan comportamientos adecuados y se dirigen hacia los objetivos organizacionales. En contraste, los grupos informales son meramente sociales ya que se dan de una manera espontánea en el lugar de trabajo, formándose entorno a intereses comunes. Los equipos de acuerdo a las actividades que realizan pueden denominarse para la solución de problemas, trabajo auto-dirigidos, interfuncional, virtual, de mando y de tarea:

- Un equipo para resolver problemas está conformado de cinco a doce colaboradores del mismo departamento o área funcional que buscan mejorar las actividades de trabajo o resolver conflictos,

- Equipo de trabajo autodirigido el cual opera sin un gerente y cumple con los procesos dentro del trabajo,
- Equipo interfuncional, el cual se encuentra combinado con personas expertos en diversas especialidades,
- Equipo virtual, que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente separados,
- Equipos de tarea integrados por individuos que se reúnen para realizar una tarea específica.

Palomo (2011) indica, que en la actualidad, los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones, coexisten en los mismos de muy distintos tipos, los cuales se pueden clasificar a nivel teórico en dimensión temporal, nivel de formalidad, finalidad y nivel jerárquico:

- Dimensión temporal incluye grupos permanentes, estables al paso del tiempo, encargados de realizar actividades habituales en la organización,
- Nivel de formalidad, el cual se divide en formales, que se enfocan en cumplir con sus objetivos y en informales que surgen de forma espontánea y con la finalidad de satisfacer las necesidades de interacciones sociales.

1.1.3 Curva del Rendimiento de los Equipos

Palomo (2011) comenta que existen algunas diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento. En ocasiones, se crea una confusión respecto a dos conceptos los cuales son grupo y equipo. Las personas que forman un grupo casi no interactúan entre sí, al tiempo que el objetivo que persiguen será diferente para cada uno de los colaboradores, por lo tanto no existe una meta común, un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y tienen claro que los demás son claves para la consecución de los mismos. Es necesario pasar por varios estadios y evolucionar desde el estadio inicial de grupo hasta ser un equipo de alto rendimiento, entre los diferentes estadios se encuentran los siguientes:

- Grupo de trabajo, las personas de este grupo participan e interactúan principalmente en un grupo de trabajo para compartir información, cada persona asume sus responsabilidades pero no hay necesidad de responsabilidades compartidas,

- Seudoequipo, el cual es un grupo de personas que se hacen llamar equipo, sin embargo no existe coordinación alguna y no establecen responsabilidades conjuntas,
- Equipo potencial, grupo que posee conciencia de la necesidad de mejorar e incrementar el rendimiento, sin embargo no lo consiguen en totalidad por falta de claridad en los objetivos comunes, la disciplina y un enfoque común,
- Equipo verdadero caracterizado por la existencia de personas con competencias complementarias y con sentimientos de responsabilidad compartida,
- Equipo de alto rendimiento, es el máximo estadio al cual se puede aspirar, en donde los miembros del equipo se sienten comprometidos con el éxito del equipo y con el desarrollo y crecimiento propio y de los demás.

1.1.4 Condiciones y Características para el Trabajo en Equipo

Gutiérrez (2010) indica que, los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para lograr su éxito, a continuación son descritas algunas de las mismas.

- Los líderes de las organizaciones deben de conocer, creer y promover el trabajo en equipo, brindar mejoras, innovación y orientación a los colaboradores,
- Algunas cualidades que los líderes deben poseer es la madurez, confianza y un alto nivel de motivación, así como la buena actitud hacia los demás,
- Todos y cada uno de los integrantes del equipo deben tener claros los objetivos y compartir el mismo enfoque, para que dentro del equipo se centralice una idea o un objetivo por alcanzar,
- El equipo debe contar con asesoría y entrenamiento adecuado para guiar sus sesiones de trabajo, así como también se requiere de un alto grado de participación, compromiso, buenas relaciones interpersonales, entre otros.

En contraste con los puntos anteriores que propician el camino al éxito de los equipos, algunos de los aspectos que llevan a los equipos al fracaso son la falta de un clima organizacional agradable, los objetivos no son claros, existencia de negatividad, egoísmo, falta de motivación, perseverancia, confianza, falta de conocimientos, habilidades para el trabajo y para el análisis de los problemas. Walker (como se citó en Gutiérrez, 2010). Describe que el comportamiento de

todo trabajador tiene lugar en un contexto social, las investigaciones han demostrado la importancia de reconocer la dinámica del grupo y las superaciones de un miembro individual del grupo.

Robbins y Coulter (2007), determinan que se han realizado investigaciones considerables en la industria sobre los factores que influyen en el trabajo llevado a cabo por equipos más que por individuos únicamente. Las investigaciones han proporcionado información sobre las características relacionados con equipos eficaces, entre los cuales se encuentra la claridad de objetivos, destrezas, confianza mutua, compromiso, comunicación, y liderazgo adecuado.

- Los equipos con alto desempeño tienen entendimiento de la meta a alcanzar, por lo que se encuentran comprometidos con el fin de lograr su objetivo.,
- Los equipos eficaces se identifican por la confianza entre cada uno de sus miembros así como por el nivel de dedicación y lealtad a los objetivos de la organización,
- Los integrantes de los equipos transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, en formas que se entienden fácil y claramente, así como también realizan modificaciones continuas en cuando a quien realiza las tareas,
- Liderazgo adecuado. Los líderes pueden motivar a un equipo para que ellos los sigan a través de situaciones difíciles, así como también defienden los objetivos y demuestran que con los cambios es posible superar la inercia, aumenta la confianza de los miembros, actúan cada vez más como entrenadores y facilitadores,
- Apoyo interno y externo. El equipo debe de tener una infraestructura sólida, lo que significa tener una capacitación adecuada, un sistema de evaluación clara y razonable que los miembros puedan utilizar para evaluar su desempeño, externamente es necesario que el equipo posea los recursos para llevar a cabo el trabajo.

Palomo (2011) enseña, que el desarrollo de equipos de trabajo efectivos no es cuestión de la suerte o de azar, sino requiere de tiempo y esfuerzo. Los equipos atraviesan varias fases y es preciso conocer las características representativas que se han detectado como comunes en los equipos efectivos, entre estas se encuentra, la claridad de objetivos, la claridad de funciones, competencia técnica, la comunicación directa, abierta y fluida, sistema de dirección, es decir el

sistema de solución de problemas y conflictos, sistema de recompensas y el sentido de pertenencia. Son muchas las características que requieren los equipos para poder lograr ser un equipo de alto rendimiento. Algunas de estas son descritas a continuación:

- Cada miembro puede dominar un área determinada, pero son necesarios todos los conocimientos, competencias y experiencias de cada uno de los miembros del equipo, y el mismo debe actuar de manera organizada para cumplir con todas las tareas,
- Cada persona debe de confiar en el resto de los integrantes ya que es de importancia para alcanzar el éxito del equipo al propio alarde personal, resolver conflictos para mejorar las áreas involucradas y no perder tiempo,
- Cada miembro del equipo debe tener claro que se espera de él, ya que si cada una de las personas conoce sus responsabilidades no existirá enfrentamiento y es esta manera se lograra desempeñar un papel que ayude a llegar al éxito buscado,
- Un factor importante es entender y cumplir con las normas que el equipo, estar comprometidos para aportar lo mejor de cada una de las personas de una manera continua.

1.1.5 Ventajas del Trabajo en Equipo

Palomo (2011) revela que son múltiples las investigaciones que se han desarrollado con el fin de analizar las consecuencias para las organizaciones y para los individuos, se ha comprobado que la participación de todos los niveles jerárquicos para los distintos procesos mejora la calidad de trabajo dentro de las organizaciones. Cuando los colaboradores se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida la idea que todas las demás personas que integran el equipo buscan el mismo fin.

Una de las fuerzas motivadoras de los colaboradores, es el sentirse respetados y apoyados por los integrantes del equipo ya que la mayor parte de personas se encuentran más satisfechas cuando no solo hacen su trabajo, sino que también cuando tienen participación todos los integrantes del equipo. Las ventajas que los sistemas de trabajo en equipo presentan son varias, como por ejemplo las siguientes:

- Mayor nivel de productividad, tanto a nivel individual, como al estar en el equipo de trabajo, desarrollar las tareas de forma eficaz para alcanzar los resultados deseados por el equipo,

- Sistemas de comunicación e información más eficaces al momento de manejar programas de relaciones directas, minimizar el temor a dar opiniones,
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo y de la organización,
- Mejora del clima laboral al afrontar con éxito las diversas y complejas tareas,
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo, así como también brinda un mayor nivel de integración y aceptación de los nuevos colaboradores en la empresa, y desarrollar una identidad grupal,
- Facilita la coordinación entre los individuos de los distintos equipos, mejora la satisfacción de las necesidades de relación y de desarrollo.

Gil y Alcover (2005) indican, que otras de las ventajas del trabajo en equipo son el mayor volumen de información, conocimiento y habilidades, los cuales favorecen al desarrollo potencial y las competencias de los miembros del equipo, la flexibilidad en los equipos y proporciona a sus miembros una dimensión social, la cual implica el compromiso emocional respecto al rendimiento grupal y de cada uno de sus integrantes. El trabajo en equipo, brinda beneficios tanto para la organización como para cada uno de los que integran el equipo de trabajo y destaca la satisfacción de las necesidades de afiliación, de seguridad personal, desarrollo personal y profesional, estimulación de la innovación y creatividad.

Palomo (2011) determina, que los beneficios obtenidos a través del trabajo en equipo son importantes para las personas y para la empresa, sin embargo comenta que los grupos también, pueden generar inconvenientes y problemas entre los cuales se pueden destacar que el trabajo en equipo consume más tiempo, esto debido a la coordinación de actividades, puede generar conformismo debido al acomodamiento de que otros hagan todas las tareas, puede generar menosprecio hacia determinados miembros. El trabajo en equipo no es siempre, ya que es importante que se logre que los equipos pasen por las fases necesarias antes de ser un equipo efectivo ya que necesita madurar y acoplarse paso a paso.

Dessler (2009) revela, que las empresas en la actualidad confían más en los equipos que en los individuos al momento de realizar por ellos mismos las actividades, por lo tanto, se requiere de

planes de incentivos que fomenten el trabajo de equipo y concentren la atención de los miembros de la organización en el desempeño.

La principal preocupación es saber cómo retribuir el desempeño del equipo, existen varios enfoques que consisten en vincular las recompensas con un estándar general del desempeño grupal, los planes de incentivos para los equipos, son planes mediante el cual se establece un estándar de producción para un equipo específico de trabajo y por el que los miembros reciban incentivos si el grupo logra superar la meta o el objetivo.

En muchos casos los incentivos para los equipos son adecuados, es necesario tomar en cuenta que el desempeño no solo refleja el esfuerzo individual, sino el del grupo. Los planes de incentivos creados para los equipos se basan en la planeación y solución de problemas entre el grupo, facilitar la capacitación pues cada miembro le interesa que los nuevos integrantes del equipo lleguen a un alto desempeño en el menor tiempo posible. Pero para el trabajo en equipo puede presentarse una desventaja al momento de establecer planes de incentivo ya que el salario del trabajador puede que no llegue a ser proporcional al esfuerzo personal brindado, ya que los empleados pueden compartir el incentivo del equipo, pero no hacen su mayor esfuerzo.

1.1.6 El Manejo y la Gestión del Conflicto en el Grupo

Baron y Byrne (2005) comentan, que dentro de un grupo de trabajo suelen presentarse algunos conflictos internos, los cuales pueden llegar a ser constructivos o destructivos. Se les puede considerar como constructivo cuando favorecen tanto el desarrollo individual como el desarrollo de la conciencia del grupo y se pueden considerar destructivos cuando favorecen el desarrollo de la autonomía personal a costa de la conciencia del grupo, o cuando desarrollan la conciencia de grupo a costa de la autonomía y de la creatividad de los individuos. Los resultados de los conflictos son conceptualizados tanto en función de la dinámica del grupo considerado como sistema social.

Taxonomía de los estilos de manejo del conflicto. El manejo de conflictos se ha conceptualizado a partir de dos dimensiones, el interés por los resultados de uno mismo, el interés por los

resultados de la otra parte. Al momento de combinar estas dos dimensiones, se definen 5 tipos de manejo del conflicto:

- Competición lo que significa que en un conflicto las personas mantienen sus intereses sin importar lo que afecte a las demás personas,
- Colaboración, indica que en las situaciones de conflicto, el individuo puede llegar a encontrar una solución que beneficie a todas las partes,
- Compromiso, el individuo busca encontrar soluciones que distribuyan equitativamente los costos del grupo,
- Conformidad cuando el individuo cede ante a los intereses de los demás,
- Evitación, significa que el individuo piensa más en resolver sus problemas por el mismo.

Regulación grupal de los estilos de manejo del conflicto. Un grupo, como cualquier ser viviente, necesita definir su identidad social para fijar los límites de su pertenencia y marcar las diferencias entre ellos y las otras personas, las personas preocupadas por definir y reforzar su identidad tiende a replegarse sobre sí mismo y a desarrollar mecanismos de autodefensa que acaban por convertir a los integrantes en un sistema social cerrado. Todos estos mecanismos tienen una única finalidad la cual consiste en controlar los intereses individuales de los miembros del grupo y lograr una unidad de acción en torno a los objetivos del mismo.

- El grupo de pertenencia se convierte en el único grupo de referencia para sus miembros,
- Se reduce la interacción interpersonal para controlar los riesgos de aparición de conflictos internos,
- Se potencia la figura del prototipo que asume un liderazgo carismático,
- Se acentúa la oposición funcional entre identidad personal e identidad social, al momento que exige a los miembros un comportamiento coherente con su identidad social y condena conductas de reforzamiento de la autoestima personal.

La dialéctica identificación / interacción, indica que sin importar el grupo se debe de mantener la identidad pero siempre responder ante las demandas del entorno para que se dé el crecimiento entre los miembros del equipo.

Palomo (2011) expone que cuando la cantidad de conflicto es demasiada baja o demasiada alta, se produce un descenso en los resultados. Por lo que indica que un conflicto se puede entender de dos distintas formas la primera es aceptándolo y viéndolo como una oportunidad y la segunda es resistiéndose a él y viéndolo como una amenaza. Si los conflictos son tomados como una oportunidad y se gestionan adecuadamente, es necesario tomar en cuenta todas las variables presentes en la situación, las tensiones que surjan serán mucho menos importantes y desaparecerán cuando las dos partes sean conscientes de que han tomado la mejor decisión.

Para actuar con efectividad ante un conflicto, es preciso analizar los problemas presentes en los conflictos y analizar la forma de gestionarlo adecuadamente. Por ello se considera de gran utilidad el proceso de gestión integrada del conflicto desarrollado por Borisoff y Víctor (como se citó en Palomo, 2011), el cual consta de las 5 fases descritas a continuación:

- **Evaluación.** Es el paso inicial, a través del cual las partes implicadas en el conflicto deberán tratar de clarificar la naturaleza de la relación, el curso del conflicto y las estrategias de comportamiento más adecuadas para poder superar sus diferencias. En esta fase se considera el conflicto como una situación de interacción por lo que es preciso evaluar los objetivos reales de cada una de las partes, el poder de cada uno, el entorno, las características personales de los implicados en el conflicto, el tipo de relación que mantienen y decidir la estrategia más adecuada para resolver el conflicto, para esto se pueden utilizar estilos de afrontamiento descritos a continuación,
- **Aceptación,** dentro de la fase de evaluación no se tendrá ningún sentido si no se aceptó el inconveniente existente,
- **Actitud,** manteniéndola de una manera favorable enfocada a la superación de los problemas,
- **Acción.** El objetivo final de la gestión de un conflicto es iniciar las acciones más adecuadas para alcanzar los objetivos deseados,
- **Análisis.** En esta fase es fundamental que el coordinador del equipo evite, buscar un culpable, actuar con ambigüedad, interferir la comunicación, entre otros.

Gutiérrez (2010) indica, que para obtener mejores resultados en el trabajo en base a calidad y productividad es importante que los individuos apliquen técnicas para la solución de problemas, cuando los integrantes de un equipo se reúnen para resolver un conflicto, antes de dar las

soluciones y tomar acciones, se debe contar con la información exacta y precisa así como con un método que incremente el nivel de éxito. El autor propone que los equipos de mejora sigan el ciclo PHVA lo que en sus siglas significa planear, hacer, verificar y actuar, junto con los ocho pasos que a continuación se describen:

- Paso 1. Definir y analizar la magnitud del problema, esto con el fin de entender en que consiste el conflicto, como y donde se manifiesta, como afecta al cliente y cómo influye en la calidad y la productividad,
- Paso 2. Buscar todas las posibles causas, ya que es importante profundizar en las verdaderas causas y no solo en los síntomas,
- Paso 3. Investigar cual es la causa más importante, e investigar cómo se interrelacionan las posibles causas, para así entender la razón real del conflicto y el efecto que tendrá al ser solucionado,
- Paso 4. Considerar las mejores soluciones, las cuales puedan eliminar las causas y puedan prever situaciones similares,
- Paso 5. Poner en práctica las medidas de remedio, aplicar las medidas elegidas para eliminar las causas,
- Paso 6. Verificar si las medidas aplicadas fueron efectivas,
- Paso 7. Prever la regularidad de problemas similares,
- Paso 8. Conclusión verificar y documentar el procedimiento implementado.

Palomo (2011) señala, que una de las funciones básicas de todo responsable de equipos es gestionar adecuadamente los conflictos que surjan, bien sean entre los propios miembros o bien entre ellos. La gestión de conflictos es una función clave si se desea que el grupo se convierta en un equipo efectivo, ya que, de no ser así, gran parte del tiempo y de los esfuerzos estarán destinados a resolver disputas internas, lo cual puede impedir la evolución e integración.

Sin embargo, no es suficiente con que el coordinador gestiona adecuadamente los conflictos que surjan, es preciso que todos los miembros participen activamente, ya que son los motores del equipo. Las disputas en la mayoría de personas tiene un significado de enfrentamiento, tensión y de ganar o perder, esta forma de entender las diferencias conlleva a que se trate de evitar, negar u ocultar la existencia de este, pero únicamente cuando se considera que la situación es insostenible

y el problema ha pasado de una fase latente a una fase en donde se manifiesta, es cuando se trata de afrontar y se intenta solucionar.

Cuando los conflictos se manejan de una forma correcta pueden generar el desarrollo de la persona, del equipo y de la empresa, es importante tomar en cuenta que los problemas son inevitables, pero absolutamente necesario para madurar y ser capaces de pasar sobre distintos obstáculos. En general los problemas se dan cuando una de las partes percibe que los objetivos, valores, decisiones de la otra parte impiden el lograr las metas propias. Los conflictos tienen características comunes como por ejemplo:

- Las diferencias de objetivos, opiniones, valores, necesidades o acciones en las partes implicadas,
- La incompatibilidad,
- La frustración de no haber conseguido lo que se deseaba.

Baron y Byrne (2005) comentan, que existen varios estudios realizados que indican que la presencia de otros en un valor añadido bien definido que mejora el rendimiento en diferentes tareas, a medida del paso del tiempo, otras investigaciones indican que la presencia de otras personas produce el efecto contrario a mejorar el rendimiento. Algunas de las teorías son descritas a continuación:

- Teoría del impulso de la facilitación social, sugiere que la mera presencia de otros incita e incrementa la tendencia para llevar a cabo respuestas dominantes,
- Teoría de la aprensión evaluativa, hace referencia a que ser valorados por otros puede contribuir a la facilitación social.

1.2 Satisfacción Laboral

Definición:

Chiang, Martin, y Núñez (2010), se refiere a la combinación entre sentimientos y la cognición, la cual es un estado interno que se expresa mediante un conjunto de respuestas que se pone de manifiesto en el trabajo y en los diferentes aspectos del mismo.

Robbins (2005) exterioriza que es la actitud de los colaboradores frente a su propio trabajo, basado en las creencias y valores que el individuo desarrolla al momento de llevar a cabo sus tareas. Las actitudes laborales son importantes y se basan en las características actuales del puesto en el cual el trabajador se encuentra, así como por las percepciones que tiene de su puesto de trabajo. Existen características que afectan a los colaboradores en base a lo anteriormente descrito, se identifican las siguientes:

- Las necesidades, son las expectativas que se tienen, las cuales deben ser concretas, claras y medibles,
- Los valores, son las características morales que las personas poseen y practican,
- Rasgos personales, son las características que definen las cualidades y capacidades de un individuo.

Estas características son las que determinan los estándares de satisfacción e insatisfacción en un colaborador, aspectos como los antecedentes personales y profesionales, la edad, el desarrollo, el género, las aptitudes, autoestima y el ambiente determinan algunas expectativas y necesidades de acuerdo a la idea del colaborador y a la empresa.

Newstrom (2007) expone que la satisfacción laboral es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud de gusto o disgusto hacia las tareas y responsabilidades del puesto. El trabajador tiene una actitud de repuesta hacia su trabajo cuando establece una idea de lo que su trabajo debería ser. Los sentimientos de satisfacción al trabajo son diferentes a partir de dos elementos presentes en las actitudes del empleado, los cuales son el pensamiento y las intenciones.

La satisfacción laboral suele basarse en las actitudes de un empleado, es importante evaluar el estado de ánimo del grupo de trabajo, ya que comúnmente las personas copian los papeles sociales de los compañeros de labores y adaptan sus actitudes para poder incluirse en el grupo. Las actitudes suelen ser adquiridas después de un largo periodo, de forma parecida, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo se da conforme al desarrollo de un colaborador en su puesto de trabajo, sin embargo la satisfacción en el trabajo es dinámica y puede bajar más rápido de lo que se aprecia.

La satisfacción en el trabajo es parte de la gusto de la vida, ya que el ambiente de un empleado cuando se encuentra fuera de su trabajo influye en sus sentimientos y viceversa.

1.2.1 Insatisfacción

Robbins (2005) comenta que es una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, que depende en gran medida de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo. Hace referencia al estado de intranquilidad, ansiedad e incluso de depresión al que una persona puede llegar si se encuentra insatisfecha en su trabajo. La insatisfacción puede notarse a través de un nivel bajo de eficiencia y también de conductas de expresión, falta de lealtad, negligencia y retiro. Los empleados insatisfechos pueden asumir cuatro actitudes que varían en cuanto al grado de constructivismo, destructividad, actividad y pasividad, la cuales son descritas a continuación:

- Salida, el enfoque a abandonar la organización,
- Voz, es el intento de mejorar las condiciones,
- Lealtad, es la espera para que mejoren las condiciones,
- Negligencia, permitir o ayudar a que las cosas empeoren.

1.2.2 Actitudes y Factores Humanos en la Satisfacción Laboral

Judge (2013) comenta que las actitudes son declaraciones favorables o desfavorables, que ayudan a identificar cómo se siente un colaborador hacia su trabajo. Una actitud se integra por tres componentes los cuales son la cognición, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo se refiere a las creencias y opiniones que tiene una persona, el componente efectivo es la parte sentimental y el componente de comportamiento es la intención de comportarse de una manera determinada. Las actitudes más conocidas hacia el trabajo son la satisfacción laboral, el compromiso y la participación.

Las investigaciones sobre las actitudes suponen que el comportamiento concuerda estas debido a que las personas desean que sus acciones reflejen el sentir que tienen. Las actitudes más importantes pueden reflejar valores fundamentales de un individuo. La satisfacción laboral puede

pronosticar el comportamiento en general de acuerdo a el compromiso que la persona tenga hacia su trabajo o si busca colaborar con la organización.

Baron y Byrne (2005) indican que se mantienen fuertes actitudes sobre varios aspectos del mundo social, y los lugares de trabajo no son una excepción de esta regla, las actitudes hacia el lugar de trabajo se conocen como compromiso organizativo, que se refiere al grado en el que una persona se siente identificada y satisfecha. A lo largo de múltiples investigaciones de satisfacción laboral resaltan dos divisiones los cuales son factores organizativos y los factores personales.

Entre los factores organizativos se encuentra el sistema de compensaciones, que involucra el aumento de sueldo y las promociones, la satisfacción es mayor cuando los colaboradores sienten que la remuneración es justa e imparcial, otro factor organizativo que ejerce un rol importante en la satisfacción laboral es la calidad de supervisión, un tercer factor es el grado en que los trabajadores se sienten como parte de la organización.

La satisfacción laboral también se encuentra relacionada con diversos rasgos personales tales como irritabilidad, competitividad, el estatus y la antigüedad de un colaborador, ya que cuanto más elevada sea la posición que ocupa una persona en la empresa y cuanto más tiempo ha estado en su puesto mayor es el nivel de satisfacción. También se encuentra relacionada con la congruencia del trabajo y los intereses personales, ya que la satisfacción general que tengan las personas con aspectos de su vida no relacionados con el trabajo influye en la satisfacción laboral.

Cuando una persona tiene nivel de satisfacción bueno tiende a demostrar una actitud positiva mientras que un colaborador insatisfecho tiene una actitud negativa. Los efectos que la satisfacción laboral son varios, por lo que a continuación se describe la relación entre algunos aspectos:

- Satisfacción y productividad, cuando se encuentra que dentro de las organizaciones los empleados satisfechos son más eficientes,
- Satisfacción y ausentismo, los empleados satisfechos tienen menos probabilidades de faltar al trabajo,
- Satisfacción y rotación, los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación.

Es importante entender la satisfacción en el trabajo y su impacto en el comportamiento de los empleados, existen otras dos actitudes relacionadas con el trabajo las cuales son la participación en el trabajo, que se refiere al grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante, y el compromiso organizacional, en donde se entiende como la orientación de un empleado hacia la organización, en cuanto a su lealtad, identificación y participación dentro de ella.

1.2.3 Motivación y Áreas de la Motivación

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indican que las razones humanas se basan en necesidades, que pueden llegar a ser primarias o secundarias, naturalmente las necesidades varían de acuerdo a la intensidad en las personas. La motivación es un término general que se utiliza para dar impulsos, tener deseos y anhelos, como por ejemplo cuando un gerente motiva a los que se encuentran por debajo de él, tiende a hacer cosas que satisfagan los impulsos y deseos de los colaboradores.

Evans y Lindsay (2008) comentan que entender el comportamiento humano y la motivación son elementos principales ya que la motivación es el arte de crear condiciones que hagan que los colaboradores se sientan satisfechos y para que busquen desempeñar sus tareas con eficiencia. Otra definición indica que la motivación es la respuesta de una persona a una necesidad sentida, por tanto algunos estímulos deben crear la necesidad de responder a este estímulo al generar la respuesta en sí. Varios investigadores proponen teorías y modelos para describir cómo y por qué la gente se motiva.

Se dice que la motivación puede darse en base a una necesidad que se genera de forma espontánea, lo cual se entiende como motivación interna o intrínseca, como también esa necesidad puede ser inducida la cual se refiere a una motivación externa que surge cuando la persona hace algo no porque le gusta si no por las ventajas que puede recibir por ella.

Judge (2013) define la motivación como un proceso que influye en la intensidad y persistencia del esfuerzo que realiza un colaborador para alcanzar las metas establecidas, si bien la motivación

general se relaciona con el esfuerzo de alcanzar cualquier objetivo, las personas se limitan en base a las metas establecidas por la organización.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, que se refiere a la cantidad de esfuerzo que se utiliza por parte de cada uno de los colaboradores, sin embargo es poco probable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño a no ser que el esfuerzo este enfocado a una dirección en la que pueda ayudar a la organización. La motivación tiene una dimensión de persistencia que se refiere al tiempo en que cada individuo o colaborador es capaz de dar todo su esfuerzo, los individuos motivados pueden permanecer en lo suficiente para concluir una tarea y alcanzar el objetivo.

Robbins (2005), comenta que la motivación es el impulso que hace que una persona se pueda sentir satisfecha en el lugar donde se encuentra y hace que el colaborador desee seguir con participación y dar de su esfuerzo dentro de la organización. La motivación se presenta y se aplica en todas las áreas de la vida las cuales se describen a continuación:

- Área laboral, una persona satisfecha disfruta y estima lo que hace dentro de la organización,
- Área psicológica, que aporta ideas a la explicación de la motivación,
- Área cultural, que permite el desarrollo social, humano y cultural de las personas dentro de una organización,
- Área social, encuentra con personas las cuales aparte de buscar beneficios económicos, desean superar metas personales y lograr el éxito.

Teorías de la motivación y satisfacción laboral:

Robbins y Coulter (2007) indican que los procesos encargados de hacer que un individuo lleve a cabo una actividad con el fin de alcanzar un objetivo se encuentra condicionado por la intensidad del deseo para satisfacer la necesidad, aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido para alcanzar los objetivos organizacionales ya que se encuentra relacionado con el comportamiento en el trabajo.

El elemento esfuerzo se puede determinar como una medida de impulso, pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el

esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, es importante considerar la calidad y la intensidad del esfuerzo, que se necesita para alcanzar los objetivos organizacionales. El enfoque principal es el comportamiento laboral, este esfuerzo de reducción de la tensión se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales, por lo tanto en la motivación se encuentra implícito que las necesidades que el individuo posea deben de ser compatibles con las que la organización tenga.

Palomo (2011) indica que para estudiar la motivación en el trabajo es importante basarse en el conocimiento de las necesidades de los individuos y de cómo estas pueden influir sobre la conducta, en los años cuarenta y cincuenta se inició un gran avance en el conocimiento de las necesidades humanas y como consecuencia de ello, se comenzaron a entender las reacciones y como se relacionan con las conductas laborales. A.H. Maslow se considera como el primer autor que trata de esquematizar las necesidades humanas en un todo coherente, presenta en su teoría una organización jerárquica de las necesidades humanas, el cual se encuentra en constante expansión, de forma en que las necesidades humanas si tienen influencia sobre el nivel de satisfacción existente en un individuo.

De la formulación de la teoría de Maslow se deduce que el comportamiento de las personas se orienta a la satisfacción de sus necesidades, ya que los intereses hacen una guía para realizar las actividades que les brinden satisfacción. Desde el punto de vista de Maslow, las primeras necesidades que dan en el ser humano son las fisiológicas, las cuales son las que nos ayudan a sobrevivir. Una vez que las necesidades fisiológicas quedan satisfechas se activa la influencia de las necesidades de seguridad, que se da cuando las personas quieren tener seguro algo. El tercer grupo de necesidades que se activa cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico son las de afiliación o afecto, que se refiere a las necesidades de pertenencia al grupo y la relación con las demás personas. El cuarto grupo son las necesidades de autoestima, que hace que las personas deseen conocer las posibilidades y valores que tiene de él mismo. Por último, se encuentra la necesidad de autorrealización que busca que la persona sea cada vez más como ella es, sin ningún tipo de influencia o presión social:

- La teoría y trabajos de Douglas McGregor (como se citó en Palomo, 2011), fueron desarrollados en el campo de la dirección y la motivación de los trabajadores, y requiere de la demostración de un esfuerzo

continuo para darle importancia al potencial humano, esto con la finalidad de ayudar a la organización a lograr sus objetivos. Desde el punto de vista del autor, tanto las personas como las organizaciones obtienen importantes beneficios a partir del manejo de un ambiente con libertad y flexibilidad, apoyándose de un tipo de supervisión participativa y abierta. A través de las teorías X y Y, Douglas McGregor plantea la diferencia entre los supuestos relativos a la motivación,

- La teoría X, asume que a las personas les desagrade el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persiguen la organización,
- La teoría Y, hace hincapié en el interés intrínseco que las personas poseen en su trabajo y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.

McGregor, concluye que es de suma importancia destacar las dos suposiciones que se encuentran implícitas en estas teorías las cuales son la satisfacción de las necesidades superiores que cada persona posee equivale a la motivación que tendrá, es decir mientras más altos niveles de necesidad tenga en el trabajo más satisfacción obtendrá:

- La teoría Z o también llamada teoría de la contingencia, desarrollada por Morse y Lorsch (como se citó en Palomo, 2011), según este modelo las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en una empresa. Esto es debido a que la necesidad importante es lograr obtener un sentido de competencia, demostrar que son mejores para realizar determinadas tareas, cada persona cuenta con dicho estímulo activo por lo que puede ser satisfecho en la mayoría de trabajadores, siempre es importante recordar de acuerdo a como la necesidad se pueda desarrollar con la intensidad de las necesidades de otras personas como el deseo de poder, independencia, de éxito y de admisión. La satisfacción mayor en el trabajo se da cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño, derivada de la adecuación entre las características del trabajo, las necesidades de los colaboradores y la organización de la empresa. Por otro lado, la sensación de competencia continua como un estímulo incluso cuando se ha logrado alcanzar el objetivo considerado, pues entonces surge otro y más alto.
- Otra línea de evolución de la teoría Y de McGregor ha sido la teoría de Ouchi (como se citó en Palomo, 2011), la cual no es una teoría de la satisfacción en el trabajo, aunque en ella se asimilan a los trabajadores satisfechos con los motivados. Para Ouchi las empresas orientales tradicionales constituyen una adaptación natural a las condiciones de heterogeneidad e

individualismo, por el contrario, propone una organización cuyos logros sean la suma de los esfuerzos de los miembros, cuya identificación con la empresa lleve a obtener el autoestima a través de los logros de la empresa,

- La teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg (como se citó en Palomo, 2011), propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con elementos intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los sujetos hacia el trabajo establecían el triunfo o el fracaso, por lo realizó investigaciones acerca de lo que apetecen las personas de su trabajo, pidió a sus socios información detallada de escenarios en los que se sintieron extraordinariamente bien o mal en sus responsabilidades, determinó en base a su análisis que las contestaciones que dieron los individuos cuando se sintieron bien en sus trabajos y cuando en una forma explicativa se refirieron a la información de cuando se sintieron mal.

Algunas particularidades se relacionan de manera metódica con la satisfacción y otras con la insatisfacción en el trabajo. Los elementos relacionados con la satisfacción en el trabajo son intrínsecos e incluyen tipos como el logro, reconocimiento y responsabilidad. Cuando las personas tienen sentimiento de bienestar en su trabajo, tienen la tendencia a atribuir estas características a ellas mismas, por lo contrario, cuando tienen sentimientos de insatisfacción tienen una predisposición a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa y las condiciones laborables.

Los elementos que generan satisfacción en el trabajo son autónomos y diferentes de los que conciben insatisfacción. Por lo tanto, los encargados que tratan de excluir los factores que generan insatisfacción en el trabajo pueden fundar conformidad en el territorio de trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores que generan insatisfacción en el trabajo se designan como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no están insatisfechas, pero tampoco están satisfechas, para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugiere destacar los motivadores, es decir, los factores que aumentan la satisfacción:

- Los factores de higiene vs factores motivadores, se facilita cuando el autor propone una revisión de su teoría motivación-higiene y respecto a los factores involucrados en la

reproducción de satisfacción en el trabajo y los factores que llevan a la insatisfacción. Lo inverso a la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción.

Los factores de desarrollo o motivación intrínsecos en el trabajo son los logros, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, el compromiso y crecimiento o progreso. Los factores que indica que afectan la actitud en el trabajo son los siguientes:

- Remuneración, referente a sueldos, primas y ventajas sociales,
- Dirección y relaciones humanas con los superiores, colegas y colaboradores,
- Política y dirección de la empresa, se refiere a la dirección de la empresa y se incluye la claridad de las estrategias y sistemas de dirección,
- Supervisión técnica, es la ineptitud de los superiores,
- Condiciones de trabajo, el cual contiene ambiente físico, suma de trabajo, materiales disponibles y condiciones de seguridad,
- Reconocimiento de su trabajo, procedente de otras personas,
- Realización, se refiere al cumplimiento del trabajo con éxito,
- El trabajo mismo, el cual debe ser creativo, desafiante y variado,
- Responsabilidad, trabajo con baja supervisión,
- Formación y desarrollo, la cual es proporcionada por la empresa,
- Promoción, cambio status en la empresa.

El autor basándose en su teoría plantea un sistema que denomina enriquecimiento del trabajo, el cual es un proceso de redefinición del contenido del trabajo, esto con la idea de conseguir un mayor nivel de satisfacción, el cual involucra que los puestos de trabajo se deben plantear de modo que impliquen un mayor reto para cada colaborador, para que pueda desarrollarse en ámbitos de logros, promociones y así poder llegar a un nivel de autorrealización. El enriquecimiento del trabajo provee a los colaboradores la oportunidad de crecer profesional y psicológicamente. Indica que los pasos que se deben de seguir para lograr el desarrollo de los colaboradores son los descritos a continuación:

Los cambios no deben de generar costos elevados para la organización:

- Tener una convicción bastante clara para poder realizar los cambios en los puestos,
- Los cambios no deben de generar costos elevados para la organización,

- Manejar técnicas de generación de ideas para revelar los cambios necesarios,
- Seleccionar las ideas que afectan los factores motivacionales,
- Evitar las alternativas que se basen en generalidades.

Teoría de las tres necesidades de David McClelland, el autor ha propuesto la teoría ya que asegura que existen tres necesidades que son importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen el deseo de alcanzar el logro y de sobresalir, de poder influir en el comportamiento de las otras personas y la necesidad de pertenencia que se refiere a establecer relaciones sociales:

- Modelo de las características del empleo, dentro de varias empresas se han implementado proyectos que buscan incrementar la satisfacción en el trabajo, los cuales han brindado resultados variables. El modelo de las particularidades del empleo señala cinco tipos principales en los que se encuentran las interrelaciones, motivación, productividad y satisfacción de los empleados. En base al MCE, cualquier tipo de trabajo puede ser explicado en cinco dimensiones las cuales son descritas a continuación,
- Variedad de destrezas se refiere al nivel en el que un trabajo requiere variedad de actividades, en el que permita que el trabajador pueda implementar diversas destrezas y talentos,
- Identidad de las tareas, es el grado en el que un colaborador requiere para terminar una parte del trabajo,
- Importancia de las tareas, es el impacto producido en el trabajo de otra persona,
- Autonomía, es el grado de libertad e independencia para que un colaborador en su puesto de trabajo,
- Retroalimentación, se refiere a la realización de las actividades que brinde información acerca de la eficiencia de las tareas en el puesto de trabajo.

Desde el punto de vista de la motivación, el MCE sugiere que las recompensas internas se obtienen cuando un empleado adquiere conocimiento de los resultados a través de la retroalimentación. Cuanto más caractericen a un empleo estas tres condiciones, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción así como también menor será el ausentismo y la posibilidad de renunciar:

- Las teorías de las expectativas. Parten en general del supuesto de que las personas están motivadas para hacer cosas que piensan que tienen una alta probabilidad de permitirles

obtener aquellas recompensas que consideran valiosas, sin embargo estas teorías parten de un supuesto básico que posee múltiples enfoques y contenidos, por ello a continuación se exponen algunas teorías relevantes dentro del planteamiento,

- Teoría de Lawler y Porter, comentan que la satisfacción del trabajador es por una parte la función de las recompensas que se obtiene mediante la realización de las tareas asignadas para un determinado puesto de trabajo y por otra parte de las remuneraciones que el colaborador considera que debería tener. Esta teoría encarna la primicia de variar las relaciones entre los motivadores extrínsecos e intrínsecos en el trabajo, otorgándoles diferentes papeles en el proceso de motivación al colaborador el cual es explicado a continuación,
- Las motivaciones extrínsecas son aquellas controladas por la empresa, como el salario, los ascensos, bonos y la seguridad, enfocadas a satisfacer necesidades de nivel superior,
- Las motivaciones intrínsecas están relacionadas con la satisfacción de las necesidades propias del colaborador como la de autorrealización.

De acuerdo con esta teoría, la satisfacción depende por una parte de las recompensas recibidas por el colaborador y por la otra el nivel de cumplimiento alcanzado. En la revisión que Lawler y Porter realizaron en 1968 tomaron como base la teoría inicial, plantean que la satisfacción dependiente de determinadas recompensas afecta el valor de las mismas, según la teoría de las expectativas, es uno de los elementos concluyentes del esfuerzo del nivel de rendimiento y satisfacción:

- Teoría de March y Simon, este modelo indica la existencia de relaciones directas e indirectas entre la satisfacción laboral y el rendimiento, para ellos la motivación nace de un estado de descontento el cual provoca un sentimiento de búsqueda de otras opciones que ayuden a eliminar ese estado de insatisfacción, tomaron como base dicho punto las propuestas del modelo son descritas a continuación,
- Cuanto mayor es el valor de la remuneración esperada, mayor es el nivel de satisfacción en el trabajo,
- Cuanto mayor es el valor de la remuneración mayor es el nivel de aspirar a dar mejoras para el puesto de trabajo,
- Pero cuanto más alto es el nivel de aspiración, menor será la satisfacción laboral.

Por tanto, de acuerdo a los incisos anteriores, un sentimiento de satisfacción o insatisfacción puede determinar mejoras o malos efectos en el desarrollo de las tareas de un colaborador.

1.2.4 Antecedentes de la Satisfacción Laboral

Judge (2013) comenta que es de alta posibilidad que las personas piensen en un trabajo como el mejor debido al deleite de las acciones que realizan y las personas con las que tienen contacto, los puestos de trabajo que brindan capacitación e independencia satisfacen a la mayoría de colaboradores, también existe una gran conexión entre la forma en que las personas disfrutan el ambiente de su lugar de trabajo y el nivel de satisfacción.

La interdependencia, la retroalimentación y el apoyo social fuera de los temas laborales tienen una íntima relación con la satisfacción laboral. Es notorio que con frecuencia la satisfacción laboral es relacionada al salario percibido, para algunas personas el salario se correlaciona con la satisfacción laboral y con la felicidad en general, pero una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable, la relación entre salario y satisfacción desaparecen.

Baron y Byrne (2005) señalan que las actitudes no siempre se reflejan en conductas observables, por tanto no hay razón alguna para esperar que el nivel de satisfacción de los individuos influya necesariamente en aspectos importantes de la conducta laboral, de hecho eso es lo que una gran variedad de investigaciones han tratado de indagar, y esos estudios han aportado como resultado relaciones poco estrechas entre la satisfacción laboral, la utilidad y el abandono del trabajo:

- Al considerar la relación entre satisfacción laboral y rendimiento en el trabajo, se encuentra que una de las razones por las que dicha relación es débil y poco significativa es que la mayoría de los trabajadores permiten pocas variaciones en su rendimiento. Otra de las razones que explica el vínculo relativamente débil entre la satisfacción laboral y el rendimiento es la existencia de otros factores que determinan el rendimiento como las condiciones laborales, la disponibilidad de los materiales y las herramientas requeridas, el grado de estructuración de las tareas, entre otros, en muchas situaciones, los efectos de dichos factores pueden ser más importantes como determinantes del rendimiento que la satisfacción laboral por sí misma.

- Al analizar la relación entre satisfacción laboral y abandono del empleo, los resultados de las investigaciones indican que el hecho tomar una decisión para abandonar un trabajo se ve influenciada por distintos elementos que incluyen características personales y la posibilidad de encontrar otro trabajo mejor, por lo concluyen que la relación entre ellas no es tan simple, ni tan fuerte como se considera.

1.2.5 Causas de la Satisfacción Laboral

Aamodt (2010) comenta que existen varias teorías que tratan de explicar el por qué los colaboradores pueden sentirse satisfechos y comprometidos con el trabajo, pero ninguna ha explicado cuales son las actitudes laborales, sin embargo cada actitud es complemento ya que en conjunto pueden aumentar el nivel de satisfacción y de compromiso hacia la empresa, aun cuando las teorías pueden no estar apoyada completamente por los resultados de la investigación, por lo general las indicaciones conducen a una mejora de desempeño o a un tiempo mayor de estabilidad en la organización.

Es importante precisar que la satisfacción laboral y el compromiso con el trabajo son dos actitudes que poseen varias facetas, es decir los empleados pueden estar satisfechos con una faceta del puesto, pero no con otra. Las fases de la satisfacción laboral que más se han evaluado en las investigaciones son el salario, supervisión, el trabajo en equipo, el ambiente laboral y las oportunidades de ascender, muchas otras como el lugar donde realizan el trabajo y las políticas de la organización también tienen relevancia, pero no se han investigado a profundamente.

Se considera que hay tres aspectos motivacionales para el comportamiento organizacional, según Meyer y Allen, el compromiso afectuoso, es el grado en el que un colaborador desea permanecer en la empresa, ya que se siente identificado y está disponible para realizar múltiples esfuerzos en pro de la organización. La responsabilidad de continuidad es el grado en el que un colaborador cree que debe permanecer en la empresa debido al tiempo, dinero y esfuerzo que ha invertido en la organización. El compromiso regulado, es el grado en el cual un colaborador se siente obligado a permanecer por más tiempo en la empresa.

1.2.6 Efectos de la Satisfacción Laboral

Existen varios elementos o antecedentes que influyen en los niveles de satisfacción y responsabilidad laboral, entre ellos está la predisposición a sentirse satisfechos o no. La teoría de las diferencias individuales, plantea que cierta inestabilidad en los niveles de satisfacción laboral se debe a una preferencia personal del colaborador. Para que la teoría de las diferencias individuales sea indiscutible es necesario que el nivel de satisfacción laboral sea considerado pesar del tiempo y de los contextos. Las distintas investigaciones se orientan hacia algunos antecedentes los cuales son explicados a continuación.

Bowling, et al. (2010) indican, que la satisfacción laboral se encuentra ligada a la afectividad, es decir que las personas que muestran emociones positivas se encuentran satisfechas con su empleo, es decir que las actividades que realiza como profesional influyen en todas las áreas de la vida, lo cual genera y alto nivel de satisfacción en la vida de las personas. A través del paso del tiempo esta teoría ha estado presente al momento de comentar acerca de la satisfacción laboral, ya que los siguientes autores coinciden con la teoría anteriormente planteada.

1.2.7 Estudio y Medición de la Satisfacción

Newstrom (2007) indica, la necesidad de que el empleado informe sobre el nivel de satisfacción que posee, para elegir las mejores opciones para prever problemas que se le presenten a los colaboradores. Un método para medir el nivel de satisfacción en el trabajo son las encuestas referentes al estado de ánimo, de actitudes o de calidad en el ambiente laboral, el estudio se lleva a cabo mediante un procedimiento en el que los empleados reportan las opiniones que tienen respecto a su trabajo.

Si los estudios de satisfacción en el trabajo se idean y dirigen de manera adecuada, generan beneficios ordinarios y específicos. Uno de ellos es que el estudio de actitud es un indicador de la satisfacción en las empresas. Entre otros beneficios esta la comunicación la cual mejora en para ser de doble vía y sirva como parte de liberación emocional para que el colaborador pueda

expresar sus sentimientos hacia el trabajo. Para estos estudios es necesario cumplir con las siguientes condiciones:

- La administración superior apoya decididamente,
- Los empleados intervienen de lleno en la planeación,
- Cuando las encuestas anteriores produjeron cambios notorios,
- Cuando el manejo tiene un objetivo preciso,
- Cuando el estudio está diseñado y administrado con una metodología que asegura una sólida investigación,
- Cuando la encuesta es fácil de responder y entender,
- La administración debe tener la capacidad y disposición de hacer un seguimiento de los resultados,
- Tanto los resultados como los planes de acción se comunican a los empleados.

Robbins (2005) comenta, que para poder suministrar mejoras en una empresa es necesaria la medición del nivel de satisfacción. La evaluación que se realiza es la suma de varios elementos interrelacionados. El interés en el desempeño de los colaboradores debe por parte de la empresa ya que cuando la satisfacción y la productividad se relacionan, se encuentra que las empresas con trabajadores satisfechos son más eficaces.

Judge (2013) indica, que el trabajo es más que solo completar tareas ya que los puestos de trabajo piden de la interacción entre varios individuos, así como el cumplir con reglas y lineamientos establecidos por la empresa. Existen dos metodologías comunes para la medición del nivel de satisfacción laboral, los cuales son descritos a continuación:

- La puntuación general que consiste en considerar todas las circunstancias de los trabajadores,
- El segundo enfoque, es la suma de las facetas del puesto de trabajo, el cual es más complejo ya que toma en consideración los elementos del puesto, la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas, el trabajador califica tales factores en una escala estandarizada y luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral.

1.3 Universo y Muestra

Transactel S.A. Quetzaltenango inició operaciones como el primer y único call center en la ciudad. Los primeros pasos fueron el reclutamiento de los primeros asesores que formarían parte del equipo. El reclutamiento se llevó a cabo en una feria de empleo en Casa Noj donde se conformó la primera capacitación en septiembre de 2008, con 25 agentes. Ellos integraron la primera generación para brindar servicio al cliente a mercados internacionales, las primeras instalaciones fueron en el campus central de la Universidad Rafael Landívar.

Al momento de dar inicio las operaciones, se contó con dos trenes y 25 computadoras, sin embargo solamente se utilizaba el 25% del área. Operaciones era apoyado por los demás departamentos ubicados en la ciudad capital. En julio del 2009, se le da la bienvenida al tercer cliente internacional, proveyendo servicios de cobros y para mayo del 2011 se amplía el portafolio de servicios, y da inicio a servicios de soporte técnico. En la actualidad Transactel posee 6 cuentas internacionales, por lo que en Torre Pradera Xela utiliza el 10mo, 9no, 3er nivel en su totalidad, y 1er nivel con otras oficinas, cuenta con instalaciones de punta, innovadoras y únicas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se carece del interés para adquirir los conocimientos acerca del manejo de personal y de la satisfacción laboral así como de las evoluciones que tienen a lo largo del tiempo.

Constantemente se generan cambios con el deseo de implementar mejoras que brinden beneficios tanto para la organización como para las personas que laboran en ella. Los objetivos de las empresas son ser exitosas, competitivas y mejorar el entorno laboral de los trabajadores para que se encuentren satisfechos. Para la empresa Transactel es importante darle un lugar primordial al recurso humano junto a la sociabilidad laboral, con el fin de que las personas perciban que tienen apoyo por parte de su equipo de trabajo y puedan de esta forma sentirse valorados, reconocidos, satisfechos y orgullosos del trabajo que realizan.

Por la magnitud de la empresa y de las cuentas que se manejan dentro de Transactel, en ocasiones se tienen una gran dificultad al momento de relacionarse con todos los miembros de los equipos ya que se encuentran en distintas áreas, la comunicación varía y únicamente es transmitida por una persona, por lo que es de suma importancia el integrar el trabajo en equipo, para que las personas de Transactel y la cuenta Claro RD, no solo busca que cada quien realice sus tareas, si no busca integrar a todos las áreas de la cuenta fortaleciendo la comunicación entre ellos para poder formar un equipo y de esta manera puedan alcanzar los objetivos y mantener un estado de satisfacción alto hacia su trabajo e institución.

Dentro del contexto es importante determinar el papel de la estructuración y de la satisfacción laboral como parte del desarrollo social de los colaboradores.

En las áreas de trabajo donde las actividades son llevadas a cabo como un equipo, las personas se encuentran comprometidas con una causa y metas definidas, que los hace integrar las habilidades y complementos que cada uno de ellos posee, parte importante de esta integración es el desarrollo personal que se desenvuelve en base a la relación de los colaboradores y los superiores, puesto que en la actualidad los gerentes deben buscar la satisfacción de los trabajadores dentro de la empresa, la cual debe ser medida para que abra paso a la implementación de nuevas técnicas de

desarrollo que brinden ayuda y beneficios para la empresa y para cada una de las personas involucradas.

En algunas empresas aún no se manejan criterios de trabajo en equipo y la medición del nivel de satisfacción laboral, en el caso de la empresa Transactel si se realiza la evaluación acerca de cómo se sienten respecto al ambiente laboral, sin embargo no se enfoca en evaluar el trabajo en equipo de las distintas áreas, los inconvenientes que estas empresas poseen es que tienen mucho movimiento de personal. Es necesario que las empresas en la actualidad puedan adaptar las nuevas técnicas, estrategias de interrelación, comunicación y trabajo en equipo para que cada colaborador pueda sentirse identificado con la empresa así como con lo demás trabajadores para que de este modo pueda tener un alto nivel de satisfacción laboral.

Es importante para el ser humano poder conocer y poner en práctica las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, debido a que el trabajo es una faceta de la humanidad, la cual es parte fundamental en la vida social y en el desarrollo de las personas, por lo cual en base a las consideraciones anteriores se busca conocer e identificar ¿Cuál es la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral dentro de la cuenta Claro RD de la empresa Transactel?

2.1 Objetivos

2.1.1 General

Establecer la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral entre los miembros del Staff de la cuenta de telemarketing Claro RD.

2.1.2 Específicos

- Evaluar la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral en los miembros del staff de la cuenta de telemarketing,

- Determinar la importancia del sentido de pertenecía que genera trabajar en equipo y la satisfacción laboral,
- Estipular las áreas susceptibles de mejora, que contribuyan a fortalecer el trabajo en equipo en la empresa.

2.2 Variables de Estudio

- Trabajo en equipo,
- Satisfacción laboral.

2.2.1 Conceptualización de Variables

Trabajo en equipo:

Landy y Conte (2005), determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, es el caso de los equipos de trabajo debido a que en toda empresa existen dichos grupos y en general los grupos pasan en su evolución por una secuencia básica que se denominan modelos, pero estos equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado pero muchos siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

Satisfacción laboral

Chiang (2010) indica que es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición, la cual es un estado interno que se expresa en un conjunto de respuestas que se pone de manifiesto en el trabajo y en los diferentes aspectos del mismo.

2.2.2 Operacionalización de Variables

- Para operacionalizar la investigación, se utilizó una escala de Likert para las 2 variables, en la cual se establecieron distintos ítems los cuales incluyen diferentes alternativas de respuesta con el fin de brindar una clasificación de actitudes positivas o negativas acerca de un estímulo.

2.3 Alcances y Límites

El estudio se realizó con los miembros del staff de la cuenta Claro RD en la industria del Call Center en Quetzaltenango, para obtener información de la forma de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en la empresa Transactel Centro América, ubicada en Torre Pradera Xela 10mo y 9no nivel.

Las limitantes al momento de realizar el estudio con el personal de operaciones de la cuenta de telemercadeo Claro RD fueron:

Se modificó la cantidad de personal en las distintas áreas del staff, sin embargo se aplicó el instrumento con los colaboradores disponibles.

Falta de tiempo para aplicar el instrumento, cada miembro del Staff posee distintos horarios por lo que fue necesario realizar varias visitas para que todo el personal respondiera la escala.

2.4 Aporte

Los beneficios que brindara esta investigación serán:

A la República de Guatemala se espera brindar un ejemplo de cómo el trabajo en equipo se relaciona con la satisfacción laboral que posean los miembros de la organización con el fin de beneficiar a las distintas empresas para que puedan brindar un alto nivel de satisfacción laboral.

A la sociedad compartir la importancia de la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, para que pueda ser aplicada a las distintas situaciones de la vida.

A la empresa Transactel S.A, el conocer la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, así como brindar una propuesta para conocer cómo fortalecer el trabajo en equipo a través de la comunicación asertiva entre los miembros del staff y se realiza la propuesta de estrategias para mantener un nivel óptimo de trabajo en equipo y satisfacción laboral.

A la Universidad Rafael Landívar será un aporte informativo para dar a conocer los beneficios de la administración del capital humano con el fin de mejorar áreas administrativas y generar empresas exitosas.

A la facultad de humanidades se espera que esta investigación pueda generar apoyo para el desarrollo del trabajo en equipo, para mantener niveles de satisfacción laboral elevados.

A los profesionales y futuros profesionales a través de la investigación se espera enriquecer los conocimientos y adquirir experiencia sobre el trabajo en equipo y como mantener altos niveles de satisfacción laboral.

III.MÉTODO

3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó con 25 trabajadores que conformaran el grupo de operaciones de la cuenta de telemarketing Claro RD, los cuales corresponden al 100% de la población. Son personas de situación económica media, el 14% del universo está conformado por mujeres, que oscilan en un rango de edad comprendido entre 23 a 28 años, con estudios universitarios, de estado civil solteras. El resto de población que equivale a un 86% son hombres, comprendidos entre las edades de 23 a 30 años, el 65% de los hombres son casados y el 35% son solteros, con estudios en los 3 primeros años de universidad.

3.2 Instrumento

Debido a las características del estudio se empleó un instrumento, el cual está enfocado en medir las dos variables. Como único instrumento se utilizó una escala de Likert que permitió conocer los aspectos relacionados al trabajo en equipo y a la satisfacción laboral respecto a los ítems planteados para cada una de las variables. El autor de la escala tipo Likert es Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe que describe el uso de la escala, la cual tiene la finalidad de obtener el nivel de disconformidad y conformidad que la persona refleje como respuesta.

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación fue necesario cumplir con la siguiente secuencia de pasos:

- Selección de tres posibles temas de investigación, a través de una lluvia de ideas,
- Presentación de los temas de investigación, después de seleccionar los temas se desarrollaron los tres para conocer más sobre el estudio,
- Mediante una evaluación fue electo uno de los temas y aprobado por la terna evaluadora,
- Recolección de la información acerca de antecedentes sobre el tema seleccionado para conocer a fondo las variables de investigación,

- Redacción del planteamiento del problema, donde se identificó y desarrollo el problema del estudio,
- Se elaboró el marco teórico, para lo cual se buscó información relevante acerca del tema de estudio,
- Elección del método de investigación de acuerdo al tema del estudio seleccionado,
- Se solicitó la carta de aprobación de punto de tesis sobre el tema de estudio,
- Elaboración de instrumentos a utilizar para el estudio, donde fue seleccionado como único instrumento la escala de Likert,
- Aplicación del instrumento, la escala de Likert, a los miembros del staff de Claro RD,
- Tabulación de datos obtenidos mediante la aplicación de la escala de Likert a los miembros del staff de la cuenta de telemercadeo Claro RD,
- Implementación del proceso estadístico para la conformación de resultados, el proceso estadístico que se utilizo es el de significación y fiabilidad,
- Interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento seleccionado y utilizado,
- Se realizó la discusión de resultados, donde se confrontaron las teorías y antecedentes descritos en el marco teórico con la interpretación de datos obtenidos,
- En base a los resultados de elaboro una propuesta para mejorar las áreas de oportunidad detectadas en base a los resultados,
- Conclusiones, fueron elaboradas tomando en cuenta los resultados obtenidos y la discusión de resultados,
- Recomendaciones, se establecieron con el objetivo de dar un idea para mejorar y desarrollar los aspectos obtenidos como conclusiones,
- Referencias, fueron incluidas, ya que parte de la información descrita es propiedad de otros autores, los cuales son mencionados,
- Se adjuntaron los anexos, en los cuales se incluye la propuesta, el instrumento utilizado y la discusión de resultados junto a las gráficas correspondientes,
- Entrega de informe final, después de realizar todos los pasos anteriores con el objetivo de concluir la investigación.

3.4 Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística

3.4.1 Tipo de Investigación y Diseño

Este estudio es de tipo descriptivo. Achaerandio (2000) refiere que este tipo de investigación estudia, interpreta y representa. Este tipo de investigación es un campo de estudio amplio, en el cual se pueden utilizar correlaciones estructuradas, variables independientes y dependientes. Este tipo de investigación hace uso del proceso científico el cual involucra la obtención de datos, tabulación, interpretación y evaluación de los resultados.

3.4.2 Metodología Estadística

La información de la presente investigación será presentada por medio de proporciones establecidas de acuerdo a la frecuencia en la que se obtendrán los datos, los cuales serán tabulados, analizados y presentados en graficas de pie. Para comprobar los resultados del estudio, el procedimiento estadístico que se utilizara será el de significación y fiabilidad de la correlación, utilizando la siguiente formula.

Significación:

1. Hallar el nivel de confianza en donde el 95% equivale a $z = 1.96$.
2. Hallar el error típico de la correlación. $rr = 1 - r^2 = \sqrt{N}$
3. Hallar la razón crítica. $Rc = r = rr$
4. Comparar la razón crítica con el nivel de confianza. $Rc \geq Nc$

Fiabilidad

1. Hallar el nivel de confianza en donde el 95% equivale a $z = 1.96$.
2. Hallar el error típico de la correlación. $rr = 1 - r^2 = \sqrt{N}$
3. Hallar el error muestral máximo. $E = rr \times Nc$
4. Hallar el intervalo confidencial.

$$li = r - E$$

$$ls = r + E$$

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los cuadros que plantean los datos estadísticos recabados en la aplicación de la escala de Likert.

No.	Item	f	%	%	p	q	~p	e	Ls	Li	Rc	Significación	Fiabilidad	Objetivo General	Objetivos Especifico 1	Objetivos Especifico 2
P1	Si	25	100.00	100	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	100.00	Si	Si			
	No	0	0.00	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0			X
P2	Si	25	100.00	100	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	100.00	Si	Si			
	No	0	0.00	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0			X
P3	Si	25	100.00	100	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	100.00	Si	Si			
	No	0	0.00	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0			X
P4	Si	21	84.00	84	0.84	0.16	0.07	0.13	0.97	0.71	12.00	Si	Si			
	No	4	16.00	16	0.16	0.84	0.07	0.13	0.29	0.03	2.28	Si	Si			X
P5	Si	17	68.00	68	0.68	0.32	0.09	0.17	0.85	0.51	7.55	Si	Si	X		
	No	8	32.00	32	0.32	0.68	0.09	0.17	0.49	0.15	3.55	Si	Si			X
P6	Si	21	84.00	84	0.84	0.16	0.07	0.13	0.97	0.71	12.00	Si	Si			
	No	4	16.00	16	0.16	0.84	0.07	0.13	0.29	0.03	2.28	Si	Si			
P7	Si	11	44.00	44	0.44	0.56	0.09	0.17	0.61	0.27	4.88	Si	Si			
	No	14	56.00	56	0.56	0.44	0.09	0.17	0.73	0.39	6.22	Si	Si			X
P8	Si	14	56.00	56	0.56	0.44	0.09	0.17	0.73	0.39	6.22	Si	Si			
	No	11	44.00	44	0.44	0.56	0.09	0.17	0.61	0.27	4.88	Si	Si			X
P9	1 año	5	20.00	20	0.20	0.80	0.08	0.15	0.35	0.05	2.50	Si	Si			
	2 años	6	24.00	24	0.24	0.76	0.08	0.15	0.39	0.09	3.00	Si	Si			
	4 años	14	56.00	56	0.56	0.44	0.09	0.17	0.73	0.39	6.22	Si	Si			X
	2 meses	0	0.00	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0			
P10	Desarrollo Profesional	11	44.00	44	0.44	0.56	0.09	0.17	0.61	0.27	4.88	Si	Si			
	Desarrollo Personal	5	20.00	20	0.20	0.80	0.08	0.15	0.35	0.05	2.50	Si	Si			
	Sueldo adecuado	1	4.00	4	0.04	0.96	0.03	0.05	0.09	-0.01	1.33	No	Si			X
	Horarios Accesibles	5	20.00	20	0.20	0.80	0.08	0.15	0.35	0.05	2.50	Si	Si			
	Buen equipo de trabajo	3	12.00	12	0.12	0.88	0.06	0.11	0.23	0.01	2.00	Si	Si			
	Otros	0	0.00	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0			
P11	Si	24	96.00	96	0.96	0.04	0.03	0.05	1.01	0.91	32.00	Si	Si		X	
	No	1	4.00	4	0.04	0.96	0.03	0.05	0.09	-0.01	1.33	No	Si			
P12	Influye en otros	10	40.00	40	0.40	0.60	0.09	0.17	0.57	0.23	4.44	Si	Si			
	Apoyo para el % de satisfaccio	7	28.00	28	0.28	0.72	0.08	0.15	0.43	0.13	3.50	Si	Si			
	Mantiene la moral	2	8.00	8	0.08	0.92	0.05	0.09	0.17	-0.01	1.60	No	Si	X	X	
	Motiva al equipo	2	8.00	8	0.08	0.92	0.05	0.09	0.17	-0.01	1.60	No	Si			
	Crea un ambiente agradable	4	16.00	16	0.16	0.84	0.07	0.13	0.29	0.03	2.28	Si	Si			
	Otros	0	0.00	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0			
P13	Si	24	96.00	96	0.96	0.04	0.03	0.05	1.01	0.91	32.00	Si	Si		X	
	No	1	4.00	4	0.04	0.96	0.03	0.05	0.09	-0.01	1.33	No	Si			
P14	Si	25	100.00	100	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	100.00	Si	Si		X	
	No	0	0.00	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0			
P15	Si	17	68.00	68	0.68	0.32	0.09	0.17	0.85	0.51	7.55	Si	Si		X	
	No	8	32.00	32	0.32	0.68	0.09	0.17	0.49	0.15	3.55	Si	Si			
P16	Si	7	28.00	28	0.28	0.72	0.08	0.15	0.43	0.13	3.50	Si	Si		X	
	No	18	72.00	72	0.72	0.28	0.08	0.15	0.87	0.57	9.00	Si	Si			
P17	Si	25	100.00	100	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	100.00	Si	Si		X	
	No	0	0.00	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	Si			
P18	Si	25	100.00	100	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	100.00	Si	Si		X	
	No	0	0.00	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	Si			
P19	Si	14	56.00	56	0.56	0.44	0.09	0.17	0.73	0.39	6.22	Si	Si		X	
	No	11	44.00	44	0.44	0.56	0.09	0.17	0.61	0.27	4.88	Si	Si			
P20	Si	14	56.00	56	0.56	0.44	0.09	0.17	0.73	0.39	6.22	Si	Si		X	
	No	11	44.00	44	0.44	0.56	0.09	0.17	0.61	0.27	4.88	Si	Si			

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las organizaciones velan porque el personal que trabaja en ellas pueda sentirse satisfecho con el equipo de trabajo y la labor que realiza ya que de esta manera se pueden obtener resultados exitosos los cuales contribuyen al logro de las metas propuestas e integrar los equipos de trabajo.

Es por ello que la presente investigación se planteó como objetivo establecer la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral en de los miembros del staff de la cuenta de telemarketing Claro RD, así como los objetivos de evaluar la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral, determinar la importancia del sentido de pertenencia que genera trabajar en equipo y Determinar las áreas susceptibles de mejora, que contribuyan a fortalecer el trabajo en equipo en la empresa.

A continuación se informa de lo recopilado a través del trabajo de campo realizado con los miembros del staff de la cuenta de telemarketing Claro RD por medio de un instrumento elaborado, la encuesta para evaluar el trabajo en equipo y el nivel de satisfacción laboral.

En el marco teórico se analizó la importancia del trabajo en equipo en distintas empresas, tanto a nivel interno como también externo. Se definió el trabajo en equipo como un proceso en el que los miembros del grupo entienden las metas y tienen el compromiso compartido para alcanzarlo. Sin embargo, para que se llegue a considerar como un equipo de trabajo es necesario que todos los miembros de la empresa deban involucrarse, en base a la pregunta No.13 acerca de considerar a su compañeros como un equipo de trabajo el 96% de la población responde afirmativamente, aunque un 4 % indica que no, cuando todos los miembros de la empresa entienden y aplican este concepto el trabajo se vuelve más eficiente ya que pueden coordinar unas tareas con otras.

Para Hughes Marcia y Badford James (2006), un equipo de trabajo es un grupo de personas que poseen un grado de interdependencia, y que se dedican a conseguir un objetivo en común, al cuestionar a la población con la pregunta No. 18 acerca de sentirse identificado con el equipo de trabajo se confirma que el 100% se siente identificado con su equipo.

Según www.aulafácil.com, Leopoldo Campuzano (2005), también son importantes para trabajar en equipo considerar las siguientes características que incluyen la comunicación y el buen carácter. Un colaborador debe de contribuir a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos, por lo que se cuestiona en la pregunta No.19 acerca de realizar actividades extracurriculares con su equipo de trabajo, a lo que el 56% responde que si realiza actividades o se relaciona con su equipo fuera del lugar de trabajo, aunque el 44% se enfoca más en realizar el trabajo en equipo, sin relacionarse fuera de la organización.

Según, Hellriegel, Jackson, Slocum (2004), un equipo de trabajo está realizado de una pequeña cantidad de empleados que poseen habilidades complementarias y que trabajan juntos en un proyecto, se comprometen con un propósito común y son responsables de realizar tareas que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización. Lo mencionado también lo comparte García (2011), quien realizó una tesis que tuvo como objetivo identificar los tipos de trabajo en equipo utilizados en personal de enfermería, y concluyó que el personal trabaja coordinadamente, respetan roles y funciones, lo que enmarca entre los grupos que llenan varios criterios de trabajo, que los puede ubicar como grupos que trabajan en equipo.

Asimismo, en el estudio de Morales (2010) se investigaron los principios que debe poseer cada colaborador para poder aplicar efectivamente el trabajo en equipo, y determinó que estos son: la comunicación, la colaboración, la confianza, el compañerismo y el cumplimiento de funciones, por lo que fue necesario evaluar en la pregunta No. 15 si los miembros del Staff de la cuenta de telemarketing Claro RD confían en sus compañeros, a lo que el 68% indican que sí, mientras que un 32% de la población indican que no, pero es de suma importancia tomar en cuenta que cuando se trabaja en equipo y existe un alto nivel de confianza se contribuirá a un mejoramiento continuo, a través del cual se eleva el nivel de productividad.

Owen (2005) indica que el trabajo en equipo y la habilidad individual para trabajar en equipo son factores que se han vuelto decisivos para la creciente competitividad de las empresas. Quienes ocupan posiciones de liderazgo hacen una reverente profesión de fe en el concepto de equipo, pero pocos conocen realmente las condiciones que se requieren para conformar equipos exitosos

y fructíferos. Dentro del staff de la cuenta de telemercadeo Claro RD se cuestiona acerca del desempeño de su jefe le motiva a permanecer en la empresa en la pregunta N.1 y si la forma en que su supervisor se expresa contribuye a que tenga una buena percepción de la empresa en la pregunta No.2, a lo que el 100% de población afirma que el desempeño de su jefe afecta la percepción y el tiempo de permanencia dentro de la organización.

Casi en su totalidad las personas encuestadas respondieron que creen que sí el trabajo en equipo y la satisfacción aumenta de acuerdo a la influencia que cada jefe ejerce en otros, lo cual demuestra que el personal está consciente que el trabajo en equipo no es parte del desempeño en su empresa sino de ellos mismos y que depende de cada uno la disposición que se tenga para conformarse como un equipo de trabajo, tener apertura en la comunicación y de cómo realizar las tareas que tiene asignados lo cual genera la pregunta No. 4 en donde se cuestiona acerca de que si el trabajo es suficientemente variado, a lo que responden en 84% que si tiene variación, aunque el 16% restante de la población indica que las tareas ya son establecidas y no varían.

Asimismo Koontz y Weihrich (2004), señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado, habla sobre la teoría del ajuste en el trabajo, la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral, las variables independientes, el pago recibido por el trabajo realizado, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

Relacionado lo anterior con los resultados obtenidos a través de la pregunta No. 7 acerca de considerar si el sueldo percibido está en consonancia con la situación y el estatus económico a de la empresa a lo que el 56% de los sujetos de estudio indicaron que no va en consonancia de acuerdo al estatus de la empresa mientras que un 44% indica que si se encuentran bien.

Las preguntas realizadas fueron de suma importancia para la investigación, ya que indican que más de la mitad de los encuestados siempre trabajan como un equipo y se informa del nivel de satisfacción laboral a través de lo recopilado mediante el trabajo de campo.

Robbins (2004), revela dos tipos de análisis en la satisfacción laboral, la satisfacción general que es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo y satisfacción por facetas que es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa y señala que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral, por lo que se realiza el cuestionamiento en la pregunta No.3 acerca de si ha recibido una retroalimentación de desempeño en los últimos 2 meses a lo cual el 100% indica haber recibido la retroalimentación, por lo que conocen como ha sido evaluado su desempeño.

El nivel de satisfacción laboral es variable entre los distintos tipos de trabajo los cuales se relacionan con diversas variables, y el análisis de esas relaciones permite conocer en qué grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción, la clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, la disposición para comunicarse y el tamaño de la empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Lo expuesto anteriormente concuerda con los resultados obtenidos a través de la pregunta No.6 en donde se cuestiona si se consideran valorados en el puesto de trabajo que ocupan en donde el 84% de la población indica que si se sienten valorados en el puesto de trabajo y que esto se debe a que son reconocidos por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales y las condiciones del trabajo son favorables, mientras que el 16% indica que no se sienten valorados.

Esto también se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No.8 que es sobre si el trabajo es una de las mayores satisfacciones de su vida, el 56% de las personas considera que el trabajo realizado se encuentran dentro de su lista de mayores satisfacciones lo cual ayuda a cumplir sus funciones de mejor manera para poder alcanzar los objetivos que se poseen como institución. Asimismo se encuentra relacionado con la pregunta No.9 acerca del tiempo que desea permanecer dentro de la organización en donde el 56% manifiesta deseos de quedarse por lo menos 4 años más, mientras que el 24% desea permanecer 2 años y el 20% 1 año más.

Sin embargo de lo expuesto por Robbins (2004) se difiere ya que el autor indica que las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños, pero dentro del Staff de la cuenta de telemarketing Claro RD según los resultados de la investigación es todo lo contrario, ya que cuando se realizó la pregunta No. 14 acerca del poseer una buena relación con sus compañeros de trabajo el 100% respondió que consideran que la relación que se tiene entre los miembros del staff es agradable y relacionado a esto la pregunta No.16 la cual evalúa si existen momentos en los que se sienten solos a lo que el 72% de la población indica que no y un 28% indica que si existen algunos momentos en los que no siente la compañía de otras personas.

Así como también indican en base a la pregunta No.12 las características necesarias que se deben tener y las cuales manejan los jefes inmediatos como, motivar al equipo, apoyar para tener un nivel alto de satisfacción, mantener la moral del equipo y crear un ambiente agradable en el trabajo son importantes para lograr asegurar el trabajo en equipo.

Para Hughes M. y Badford J (2006), cada organización debe cuidar al capital humano como parte activa dentro de ésta, es por esto que cada empleado debe sentirse parte importante dentro de una compañía, se menciona que una de las características importantes para trabajar en equipo eficazmente es el apoyo que recibe de la organización, entre los factores de apoyo clave está brindar la información necesaria, capacitar a los miembros de la organización, retroalimentar al personal y entregar premios y reconocimientos, por lo que se evalúa con la pregunta No.5 acerca de si se ha recibido algún tipo de reconocimiento, más allá de un salario y beneficios por un trabajo bien hecho, a lo que el 68% de la población indica que si ha recibido distintos tipos de

reconocimiento, sin embargo el 32% de población indica no recibir ningún tipo de incentivo adicional. Como puede ser observado gran parte de la responsabilidad para lograr el trabajo en equipo y con un alto nivel de satisfacción recae sobre los tipos de motivación e incentivos que se manejen dentro de las organizaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que es de suma importancia el que los jefes influyan de manera positiva en lo equipos de trabajo y que los jefes den un buen seguimiento a su desempeño laboral, que les brinden una adecuada retroalimentación, que evalúen periódicamente el cumplimiento de metas propuestas y que feliciten constantemente sus logros. Asimismo es conveniente efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente, para mantener información actualizada de la misma y de esta manera poder conocer cuáles son las necesidades del equipo que integra el Staff de la cuenta de telemarketing Claro RD.

VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos de la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Mediante la aplicación del instrumento a los miembros del staff en la cuenta Claro RD se estableció que sí existe relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral.
2. A través del instrumento utilizado se evaluó la relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral, concluyendo que los miembros del staff indican que su buena relación entre compañeros se relaciona con la unión y suma de esfuerzos para lograr los objetivos laborales.
3. Se concluye que a pesar de la gran cantidad de personas que son parte de Claro RD, el trabajar en equipo, desarrolla un sentido de pertenencia hacia la empresa y esto provoca una mejor satisfacción laboral y genera deseos de permanecer más tiempo dentro de la organización. Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos acerca del tiempo que desean permanecer dentro de la organización a lo que el 56% manifiesta deseos de quedarse por lo menos 4 años más, el 24% indica que 2 años y el 20% por lo menos un año más.
4. Se determinó que en el equipo del staff de Claro RD existe satisfacción laboral y trabajo en equipo, pero es necesario mejorar este último, y uno de los puntos débiles lo constituye la comunicación entre las diferentes unidades que conforman todo el equipo.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas anteriormente, a continuación se hacen las siguientes recomendaciones.

1. Fomentar tareas de unión de esfuerzos y buscar actividades que desarrollen la armonía entre los diferentes equipos de trabajo.
2. Mantener la armonía en todos los miembros del staff en las distintas actividades en que participan, ya que la integración de todos ellos, genera mayor satisfacción laboral.
3. Para seguir con la estimulación del sentido de pertenencia y la satisfacción laboral dentro de los miembros, se sugiere mantener reconociendo el desempeño colectivo, que se trabaje en la motivación a través del reforzamiento positivo y que se continúe con la integración entre los equipos.
4. Establecer estrategias de comunicación asertiva e implementar distintas actividades de socialización, con el objetivo de mejorar el nivel de trabajo en equipo entre todos los miembros del staff.

VIII. REFERENCIAS

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional* 6a, ed. Mexico: Wedsworth, Cengage Learning.

Alvarez Vega, J. (2008). *La satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en las empresas guatemaltecas*. Guatemala: Tesis Universidad Mariano Galvez de Guatemala.

Amoros, E. (13 de Abril de 2013). Articulos y Blogs USAT. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de Determinantes de la satisfaccion laboral: <http://www.usat.edu.pe/articulos/administracion-y-negocios/item/7-determinantes-de-la-satisfacci%C3%B3n-laboral>

Baron, R. A., & Byrne, D. (2005). *Psicología Social* 10ma. ed. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

Bowling, N. A., Hendricks, E. A., & Wagner, S. H. (2010). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta- analysis. *Journal of Business and Psychology* 22, 115-125.

Chiang Vega, M., Martin Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: R.B.

Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion.

El Diario Exterior de España. (5 de Enero de 2010). La caída de la satisfacción con el propio empleo pone en peligro la competitividad de EEUU. Disminuye en EEUU la confianza en mantener el empleo. , págs. <http://www.eldiarioexterior.com/la-caida-de-la-satisfaccion-37078.htm>.

El Periódico Extremadura. (16 de Agosto de 2010). La satisfacción es mayor. Obtenido de www.elperiodicoextremadura.com: http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/extremadura/la-satisfaccion-laboral-es-mucho-mayor_526997.html

Enciclopedia de la Psicología, V. (2008). En V. Enciclopedia de la Psicología, Enciclopedia de la Psicología Vol.2 (págs. 433-444). Baelona, España: Oceano.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). Administracion y Control de la calidad. Mexico: Cengage Learning.

Fuentes Navarro, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad realizada con 20 trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial, del Centro Regional de Justicia de Quetzaltenango. Quetzaltenango: Tesis Universidad Rafael Landivar.

Gil, F., & Alcover, C. (2005). Psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza.

Gutierrez Pulido, H. (2010). Calidad total y productividad 3ra. ed. Mexico: Mc Graw Hill.

Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: Person.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). Administracion: una perspectiva global 14a.ed. Mexico: Mc Graw Hill.

Landy, F., & Conte, J. (2005). Psicología Industrial (Introduccion a la Psicología Industrial y Organizacional) 13a. ed. Mexico: McGraw-Hill.

Luer, C. (25 de Abril de 2013). 5 consejos para un trabajo en equipo efectivo. Obtenido de Merca2.0: <http://www.merca20.com/5-consejos-para-un-trabajo-en-equipo-efectivo/>

Manual Motivación y satisfacción en el trabajo. (1 de Marzo de 2012). Virtual Formac. Recuperado el 2014 de Febrero de 17, de Virtua Formac.com: <http://www.virtual-formac.com/manuales-gratis/motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-el-trabajo-en-equipo-m19.html>

Michelena, M. (2012). Propuesta de un programa de capacitación de sociabilidad laboral integrada por sus áreas: habilidades sociales, integración social laboral y trabajo en equipo. Guatemala: Tesis, Universidad Rafael Landivar.

Morales, A. (2010). Trabajo en equipo como una herramienta para elevar el nivel productivo de las empresas dedicadas a comercializar productos ferreteros y para la construcción de Quetzaltenango. Quetzaltenango: Tesis, Universidad Rafael Landivar.

Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Mexico: McGraw-Hill Companies Inc.

Palomo, M. (2011). Liderazgo y motivacion de los equipos de trabajo 7ma. ed. Mexico: Alfa Omega.

Perez, F. (2009). El trabajo en equipo en el aseguramiento del sistema de gestion de calidad ISO 9001:2000. Escuintla: Tesis, Universidad Rafael Landivar.

Revista Inc. (2008). Formando equipos en español. Revista Inc., 2.0

Robbins, S. P. (2005). Comportamiento Organizacional . Mexico: Pearson Educacion.

Robbins, S., & Coulter, M. (2007). Administracion (un empresario competitivo) 8va. ed. Mexico: Pearson Education.

Vasquez, A. (2013). Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipos, estudio realizado en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala. Guatemala: Tesis, Universidad Rafael Landivar.

IX. ANEXOS

ANEXO 1

PROPUESTA

Como fortalecer el trabajo en equipo a través de la comunicación asertiva.

1.1 Introducción:

La presente propuesta se deriva del diagnóstico efectuado a través de los resultados obtenidos mediante las boletas administradas al personal del staff, lo cual refleja que dentro de una institución para que el trabajo sea de calidad y el recurso humano posea un alto nivel de satisfacción es importante que compartan entre ellos y que mantengan una comunicación asertiva.

Gran parte de los problemas de insatisfacción laboral y bajo rendimiento en el mundo actual de las organizaciones está relacionado con incompetencias del trabajador en la forma de conversar y relacionarse con otros, no cuentan con una comunicación asertiva. Muchas personas tienen inconvenientes al establecer relaciones entre su equipo de trabajo y sufren por la dificultad para ser escuchados, para reclamar o para reconocer el trabajo de otros.

Es por ello que se debe tomar en cuenta que la comunicación asertiva es un componente esencial para que el personal se sienta satisfecho y en armonía con todo el equipo. Cada integrante debe contar con habilidades para comunicarse entre ellos para poder desempeñar cada una de las tareas y objetivos que tengan como equipo. Es importante que se pueda trabajar en conjunto y que cada uno de los miembros esté dispuesto a colaborar.

La presente propuesta tiene como objetivo mejorar el trabajo en equipo entre los colaboradores miembros del Staff de la cuenta de Claro RD a través de distintas estrategias de comunicación asertiva que contribuya al desarrollo de todos.

6.2 Justificación:

Los resultados obtenidos mediante la investigación permitieron conocer que el nivel trabajo en equipo es alto, pero es recomendable estar en constantes mejoras y por medio de la comunicación asertiva entre jefes y subalternos se puede lograr obtener un mejor resultado en el trabajo en equipo ya que al no llevar un seguimiento y no contar con estrategias de mejora puede ocasionar diferencias entre algunos de sus miembros y que dificulte la relación entre colaboradores.

La aplicación de las estrategias de comunicación asertiva se plantea como alternativa para que se puedan fortalecer las relaciones entre los miembros del staff y contribuir a lograr un equipo de trabajo con bases sólidas que permita la buena relación entre compañeros la cual genere un mejor nivel de satisfacción.

La comunicación es una herramienta vital para los seres vivos ya que hace posible la transmisión de información, En las organizaciones un gran porcentaje de las decisiones que se toman tienen como base la comunicación interna que se maneja entre los colaboradores.

En diversas situaciones, la comunicación interna no sólo es importante sino que es vital para el logro de los objetivos, la comunicación inadecuada o falta de esta puede ocasionar conflictos laborales, errores al momento de realizar las actividades y hasta llegar a perder clientes.

En el ambiente laboral, la comunicación interna representa beneficios para la empresa ya que ayuda a optimizar recursos, también beneficia a los empleados ya que les permite no sólo realizar mejor su trabajo sino mantener mejores relaciones interpersonales con sus compañeros.

La comunicación debe ser fluida y en doble vía, ya que cuando es inadecuada, puede ocasionar varios problemas en la organización como la desconfianza de los colaboradores a la alta dirección al recibir poca información ya que consideran no conocer la situación real de la misma, también puede percibir que no les proporcionan la retroalimentación necesaria para desarrollar su trabajo, que los colaboradores no sientan libertad de expresarse por miedo a represalias, además también pueden llegar a surgir roces entre los compañeros cuando su comunicación es incorrecta ya que se pueden crear chismes y comentarios negativos.

Por lo anterior en la presente investigación se proponen estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones entre jefes y subalternos lo cual repercutirá en el nivel de satisfacción laboral.

6.3 Objetivos

6.3.1 General

Mejorar el trabajo en equipo a través de la comunicación asertiva entre los miembros del staff.

6.3.2 Específicos

Establecer estrategias para mejorar el trabajo en equipo a través de actividades de comunicación asertiva.

Dar a conocer a los miembros del staff la importancia de mantener una comunicación asertiva con todos los equipos de trabajo.

6.4 Desarrollo de la Propuesta

6.4.1 Establecer estrategias para mejorar el trabajo en equipo a través de actividades de comunicación asertiva.

Comunicación asertiva y su importancia:

La asertividad es una forma de comunicación en la cual se debe ser firme en las decisiones de tal manera que no se llegue a un punto de pasividad, lo cual permita decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, llevar a cabo lo que se considera apropiado sin agredir u ofender a otros individuos. La comunicación asertiva en el trabajo es sumamente importante para lograr relaciones agradables aunadas a un ambiente de trabajo sano en donde puedan fluir las ideas sin inconvenientes y así llegar con éxito a los objetivos de la entidad.

La comunicación asertiva en el área laboral tiene que ver en la interpretación de la información jefe - subordinado, en ocasiones cuando la comunicación no es suficientemente clara se puede

mal interpretar la información compartida lo que puede provocar que las tareas y actividades a realizar no se lleven a cabo con el enfoque esperado y cree discusiones, las cuales pueden ser evitadas con una comunicación clara y asertiva. La comunicación asertiva es importante en cualquier grupo de personas, en pequeños o grandes grupos, tener una buena comunicación en la organización genera un efecto domino que tiene un inicio y abarca a cada una de las partes que traslada la información hasta el último eslabón.

Tanto en las relaciones laborales como en un ambiente de armonía, la base sólida es la comunicación, ya que a menudo se convive gran parte del tiempo con los colaboradores de la empresa se deben sentir bien en su área de trabajo, por lo que es necesario manejar un ambiente idóneo para que puedan llevar a cabo sus actividades sin la intervención de sentimientos que puedan entorpecer su desempeño.

Se actúa asertivamente, cuando se defienden derechos e intereses y al dar respeto hacia otros puntos de vista, se producen reacciones de valoración y respeto a los demás. La utilización de una conducta asertiva en el mundo laboral crea un buen clima laboral. Con esa técnica se logra una comunicación directa, clara. Manteniendo una conducta verbal directa y firme se expresan opiniones propias y se respeta los derechos de los demás, y se logra el respeto y la consideración de los receptores.

Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. A través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión, los valores, la misión y los objetivos de la empresa.

Métodos de comunicación asertiva

Los métodos que se pueden tomar en cuenta para una comunicación asertiva entre jefes y subalternos son:

Retroalimentación: Usar la retroalimentación constante en el proceso de comunicación es menos probable que ocurran malos entendidos y las personas pueden valorar como las personas de otras áreas lo ven.

Vigilar las señales no verbales: En ocasiones, las acciones hablan más fuerte que las palabras por lo que se debe vigilar las acciones para tener la seguridad de que concuerdan y refuerzan las palabras.

Escuchar activamente: Escuchar implica la búsqueda activa de significado, en tanto que oír es una acción pasiva. Por lo que al escuchar, el transmisor y el receptor participan en pensar.

Simplificar el lenguaje: Utilizar palabras que permitan que el mensaje sea claro y comprensible para el receptor.

Limitar las emociones: Se debe tomar en cuenta que las emociones pueden nublar y distorsionar gravemente la transferencia de significado.

Preestablecer conclusiones: Se debe tomar en cuenta que las emociones pueden nublar y distorsionar gravemente la transferencia de significado.

Comportamientos asertivos, no asertivos y agresivos.

La conducta asertiva se caracteriza por la expresión de los sentimientos, necesidades, derechos y opiniones propias sin amenazar o insultar a las otras personas. Una conducta asertiva no está planeada para permitir a un individuo salirse siempre con la suya, su propósito radica en la comunicación clara, directa y no ofensiva.

La conducta no asertiva se caracteriza por la violación de los propios derechos al no ser capaz de expresar honestamente sentimientos, pensamientos y opiniones, lo cual permite que las demás personas puedan violar nuestros sentimientos. La no asertividad muestra la ausencia del respeto hacia las propias necesidades y hacia las capacidades de la persona, por lo que puede generar consecuencias a corto plazo como la integridad de una persona y a largo plazo se reduce la probabilidad de que la persona pueda satisfacer sus propias necesidades o que sus opiniones sean entendidas.

La conducta agresiva se caracteriza por la defensa de los derechos personales y la expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera deshonesto, normalmente inapropiada y la cual viola los derechos de la otra persona. La conducta agresiva puede expresarse de manera directa e indirecta.

La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y anotaciones hostiles o humillantes. La agresión verbal indirecta incluye anotaciones sarcásticas, comentarios rencorosos y murmuraciones maliciosas.

Las consecuencias producidas por una conducta agresiva pueden ser favorables o desfavorables, entre los positivos se incluye la expresión emocional, un sentimiento de poder y el conseguir objetivos y necesidades, sin embargo las consecuencias a largo plazo son negativas, en las cuales se incluye la tensión en la relación interpersonal con otras personas.

El Role- playing:

La técnica del role-playing pretende facilitar la adquisición de capacidades tales como la perspectiva social. En esta técnica se trabajan conjuntamente aspectos tales como la dirección de las relaciones interpersonales o las motivaciones racionales y emocionales que actúan en la toma de decisiones.

A través de la práctica del role-playing las personas exploran los sentimientos actitudes, valores y percepciones que influyen en su conducta, a la vez que se siente forzado a descubrir y aceptar el rol de las otras personas.

Metodología del Role- playing

La técnica del Role – playing abarca cuatro fases, en las cuales se ve involucrada la motivación, que es crear un clima de confianza y con deseos de participar. La preparación de la dramatización y la dramatización, es establecer los parámetros y los datos necesarios para realizar la actividad y llevar a cabo la actividad y por último el debate que es la fase en la cual se busca analizar y valorar los distintos elementos de la situación que ha sido interpretada, estableciendo cual era el problema, qué situación se presentó, que actitudes y que soluciones se proponen.

6.5 Metodología:

La metodología a utilizar será la participativa con la cual se busca completar y lograr los objetivos planteados.

6.6 Evaluación:

Después de haber realizado el taller, se aplicara la evaluación a través de un PNI y adicional a esto se solicitará el apoyo a los encargados de las unidades para que compartan los avances y cambios en el nivel de la satisfacción laboral, la comunicación y trabajo en equipo, así como también serán compartidos los beneficios y obstáculos que se han encontrado en la aplicación de las estrategias planteadas con anterioridad.

6.7 Cronograma

Actividad	Duración	Responsable	Recursos
Gestionar la propuesta “Como fortalecer el trabajo en equipo a través de la comunicación asertiva”	2 Días	Licda. Betzy Ramírez Manager de Operaciones Y Karyn María González Ocaña	Humanos: Presencia de la Licda. Betzy Ramírez y Karyn González
Autorización de la propuesta	1 día	Licda. Betzy Ramírez Manager de Operaciones y Karyn González	Humanos: Licda. Betzy Ramírez Manager de Operaciones y Karyn González
Taller “Establecer estrategias para mejorar el trabajo en equipo a través de actividades de comunicación asertiva”	2 horas	Capacitadora Karyn María González Ocaña	Materiales: Hojas, lapiceros, cañonera, presentaciones, computadora. Humanos: Presencia de los miembros del Staff y de la capacitadora Karyn González
Tema 1 Comunicación asertiva y su importancia	30 minutos		
Tema 2 Métodos de comunicación asertiva	30 minutos		
Tema 3 Comportamientos asertivos, no asertivos y agresivos	30 minutos		
Tema 4 El Role – playing	15 minutos		
Tema 5 Metodología del Role – playing	15 minutos	Karyn María González	Materiales: Hojas, lapiceros, impresiones
Evaluación a través del método PNI	Al finalizar la actividad		

ANEXO 2

INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
CAMPUS DE QUETZALTENANGO
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL



EDAD: GENERO: DEPTO:

INSTRUCCIONES:

Por favor, dedique unos minutos a completar este cuestionario marcando con "X" la respuesta de su preferencia, la información que proporcione será utilizada para realizar el estudio de tesis titulado "Trabajo en equipo y satisfacción laboral". Las respuestas serán tratadas de forma confidencial, anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de colaborar a mejorar las relaciones laborales.

1 El desempeño general de su jefe le motiva a permanecer en la empresa.

SI

NO

2 La forma en que su supervisor se expresa contribuye a que tenga una buena percepción de la empresa.

SI

NO

3 Ha recibido retroalimentación de desempeño en los últimos 2 meses.

SI

NO

4 Considera que su trabajo es suficientemente variado.

SI

NO

5 Ha recibido algún tipo de reconocimiento, más allá de salario y beneficios por un trabajo bien hecho.

SI

NO

6 Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa en la organización.

SI

NO

7 Considera que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y estatus económico de la empresa.

SI

NO

8 Considera que su trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida.

SI

NO

9 Por cuánto tiempo más desea permanecer dentro de la empresa.

1 año

2 años

4 años

2 meses

10 ¿Porque desea continuar laborando dentro de la organización?

Desarrollo Profesional

Horarios Accesibles

Desarrollo Personal

Buen equipo de trabajo

Sueldo adecuado a las funciones

Otros

11 Su jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo.

SI

NO

12 ¿En qué áreas considera que su supervisor demuestra habilidad?

Influye en otros

Motiva al equipo

Apoya para tener un nivel alto de satisfacción

Crea un ambiente agradable en el trabajo

	Mantiene la moral del equipo
--	------------------------------

	Otros
--	-------

13 Considera a sus compañeros como un equipo de trabajo.

SI

NO

14 Considera que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo.

SI

NO

15 Confía en sus compañeros de trabajo.

SI

NO

16 Hay momentos en los que se siente solo en su trabajo.

SI

NO

17 Considera que su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los colaboradores.

SI

NO

18 Se siente identificado con su equipo de trabajo.

SI

NO

19 Realiza actividades extracurriculares con su equipo de trabajo.

SI

NO

20 Las tareas pueden ser compartidas o son personales.

SI

NO

Muchas gracias por su colaboración en esta encuesta.

ANEXO 3

P1. El desempeño general de su jefe le motiva a permanecer en la empresa.

Del total de 25 personas que ocupan los puestos de Staff, el 100% de los encuestados respondieron de forma positiva, por lo que se analiza que el nivel de satisfacción se ve altamente afectado.

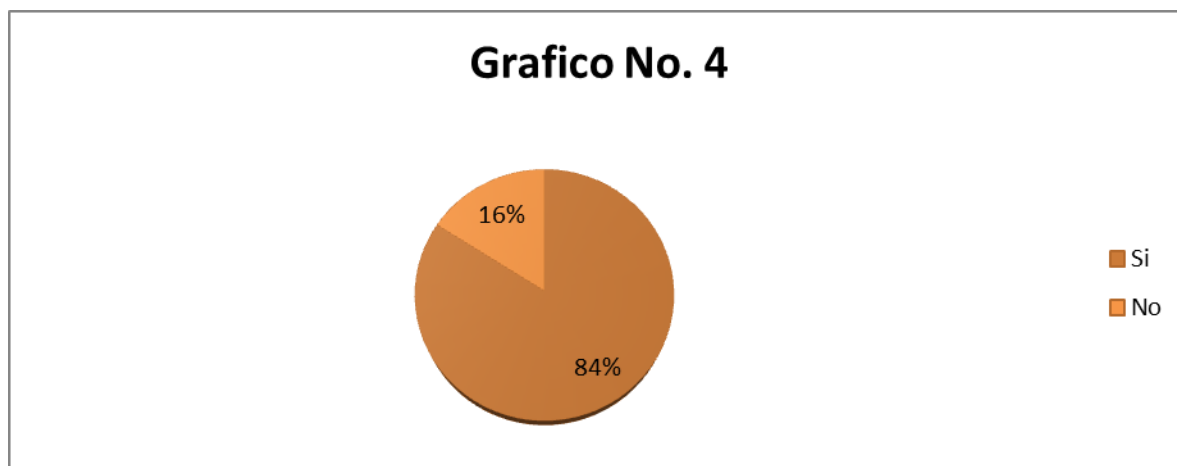
P2. La forma en su supervisor se expresa, contribuye a que tenga una buena percepción de la empresa.

En la respuesta proporcionada se puede observar que el resultado indica que el 100% de los encuestados contestaron que efectivamente la forma en que el supervisor se expresa, afecta la idea que ellos tienen o perciben de la organización.

P3. Ha recibido retroalimentación de desempeño en los últimos 2 meses

Del total de las 25 personas que ocupan los puestos de Staff, el 100% de los encuestados respondieron de forma positiva, indicaron que han recibido retroalimentación de desempeño, por lo que conocer tanto sus áreas de oportunidad como fortalezas.

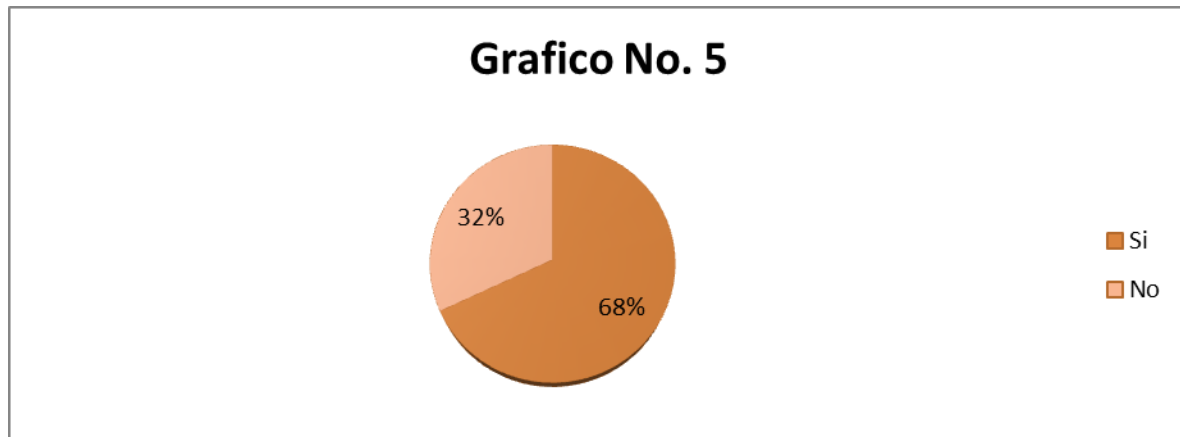
P4. Considera que su trabajo es suficientemente variado



Fuente: Trabajo de campo (2014)

En la respuesta proporcionada se puede observar que el porcentaje mayor, que es del 84%, corresponde a que los encuestados contestaron que el trabajo que realiza es suficientemente variado, mientras que el 16% indico que no lo es.

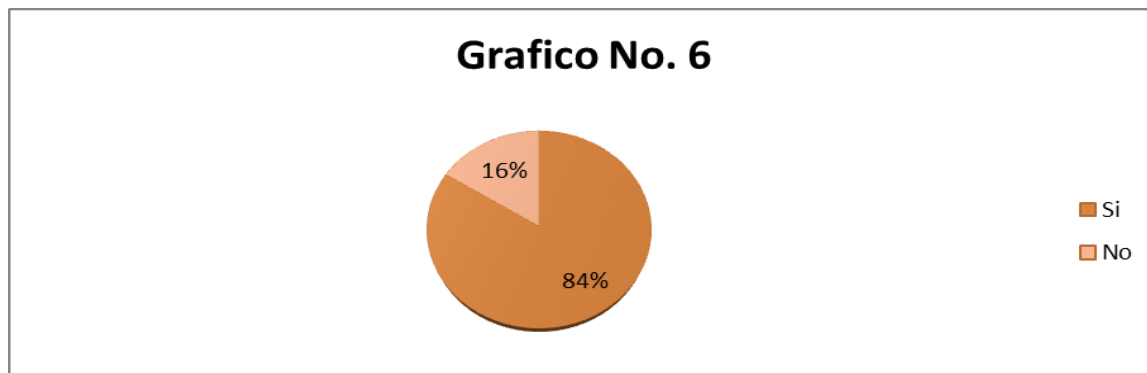
P5. Ha recibido algún tipo de reconocimiento, más allá de salario y beneficios por un trabajo bien hecho.



Fuente: Trabajo de campo (2014)

Se puede analizar según los resultados obtenidos que si se han tenido actividades que involucren el reconocimiento para los miembros de Staff ya que el 68% del personal indica que si ha sido participe de dichas actividades, sin embargo el 32% indica que no ha participado en alguna de ellas.

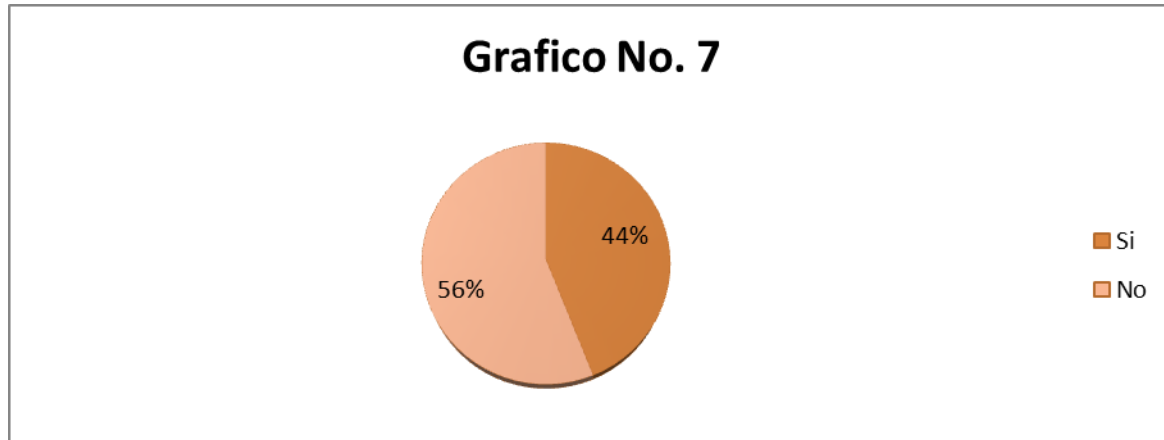
P6. Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa en la organización



Fuente: Trabajo de campo (2014)

El porcentaje mayor considera que si se siente valorado en el puesto de trabajo que actualmente ocupan.

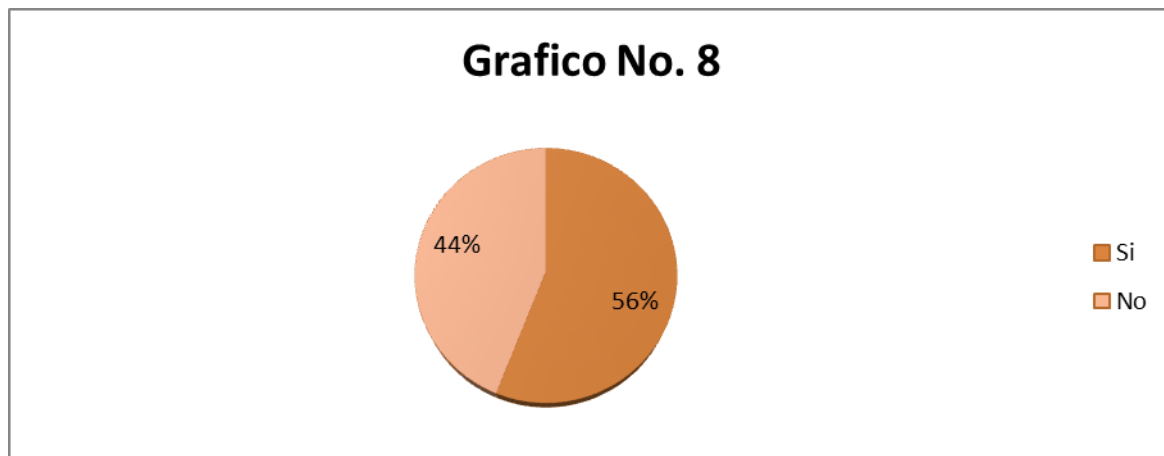
P7. Considera que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y estatus económico de la empresa.



Fuente: Trabajo de campo (2014)

La mayor parte de la muestra, que equivale al 56%, considera que el sueldo que actualmente poseen no está en consonancia con la situación y el estatus económico que la empresa tiene.

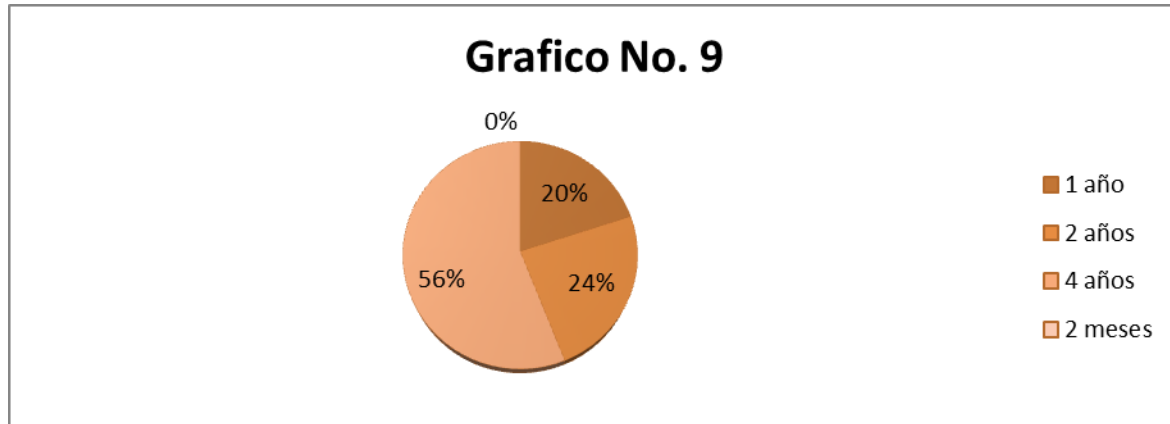
P8. Considera que su trabajo es una de las mayores satisfacciones en la vida



Fuente: Trabajo de campo (2014)

Al analizar estos porcentajes se determina que el mayor parte de miembros de Staff consideran que el trabajo que poseen en la cuenta Claro RD, es una de las mayores satisfacciones en la vida.

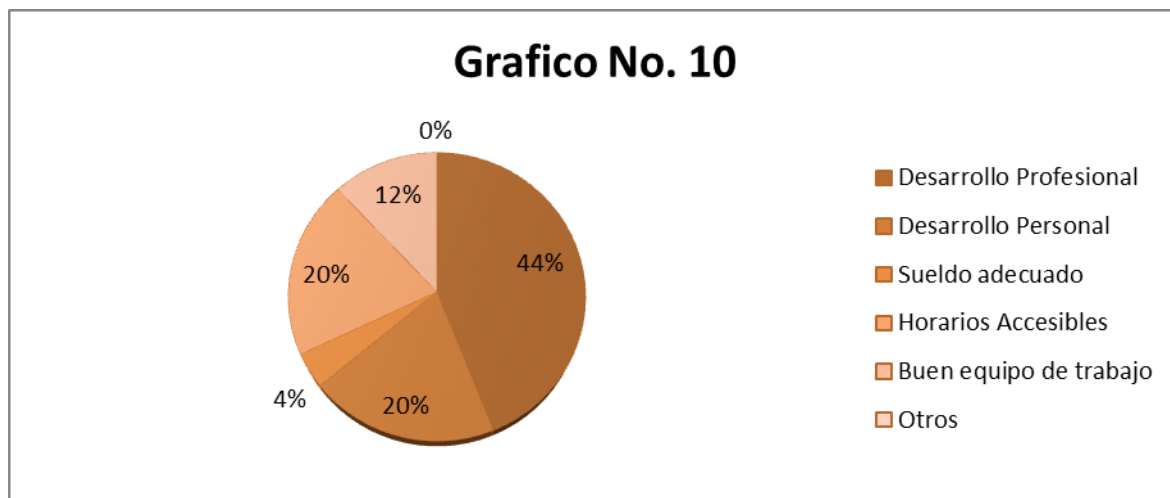
P9. Por cuánto tiempo más desea permanecer dentro de la empresa



Fuente: Trabajo de campo (2014)

El porcentaje mayor refleja que tiempo que desea permanecer dentro de la empresa es de 4 años, y respecto a las otras opciones mientras menor es el tiempo, menor es la cantidad de personas que desean permanecer dentro de la organización.

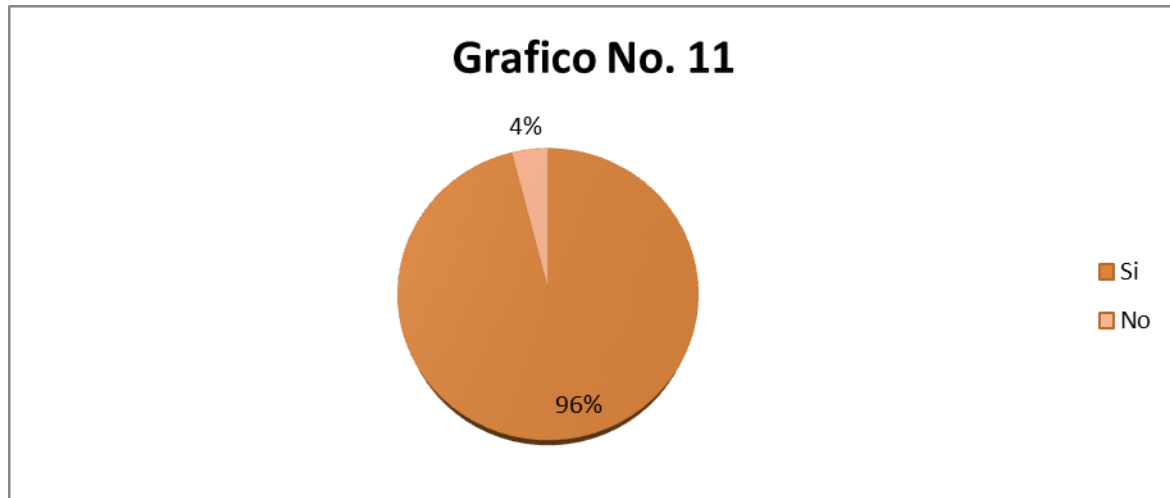
P10. Por qué desea continuar laborando dentro de la organización



Fuente: Trabajo de campo (2014)

Al analizar estos porcentajes se determina que los motivos principales por los que desean permanecer son por el desarrollo profesional y personal que pueden tener dentro de Transactel.

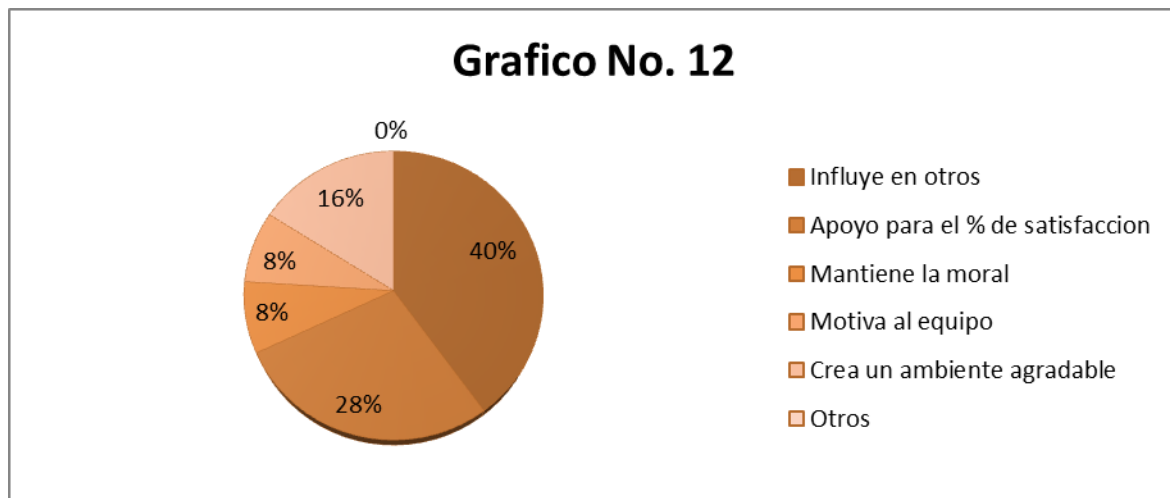
P11. Su jefe inmediato influye de manera positiva en el equipo



Fuente: Trabajo de campo (2014)

La mayor parte de la muestra, que es el 96%, considera que el jefe inmediato en cada área influye de manera positiva dentro del equipo.

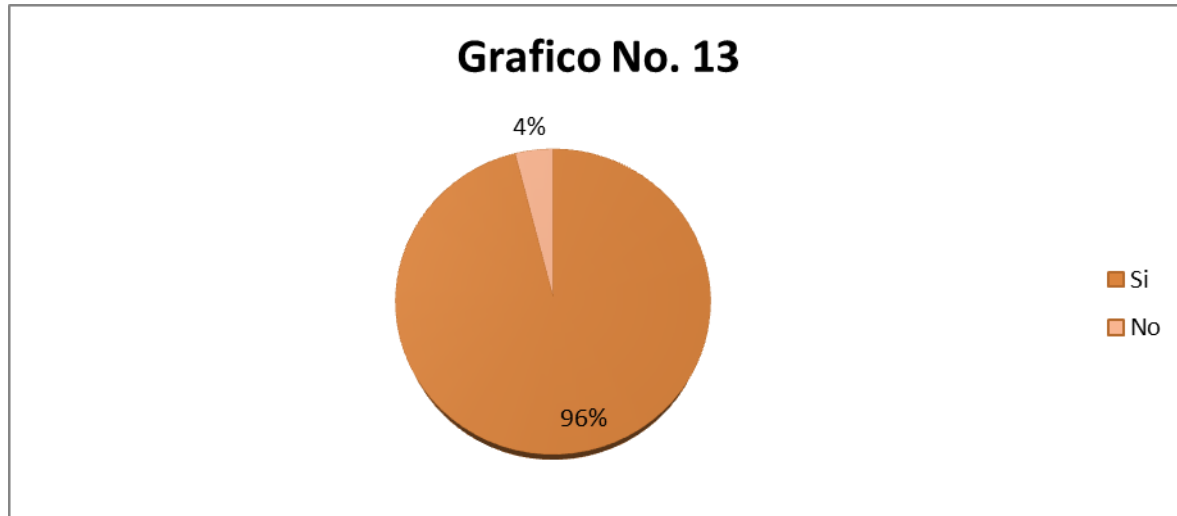
P12. En qué áreas considera que su supervisor demuestra habilidad



Fuente: Trabajo de campo (2014)

Al analizar los porcentajes se determina que las áreas que consideran que su jefe inmediato posee es la influencia que tiene en otros, así como el apoyo para el % de satisfacción de los miembros del equipo en el que se encuentran.

P13. Considera a sus compañeros como un equipo de trabajo



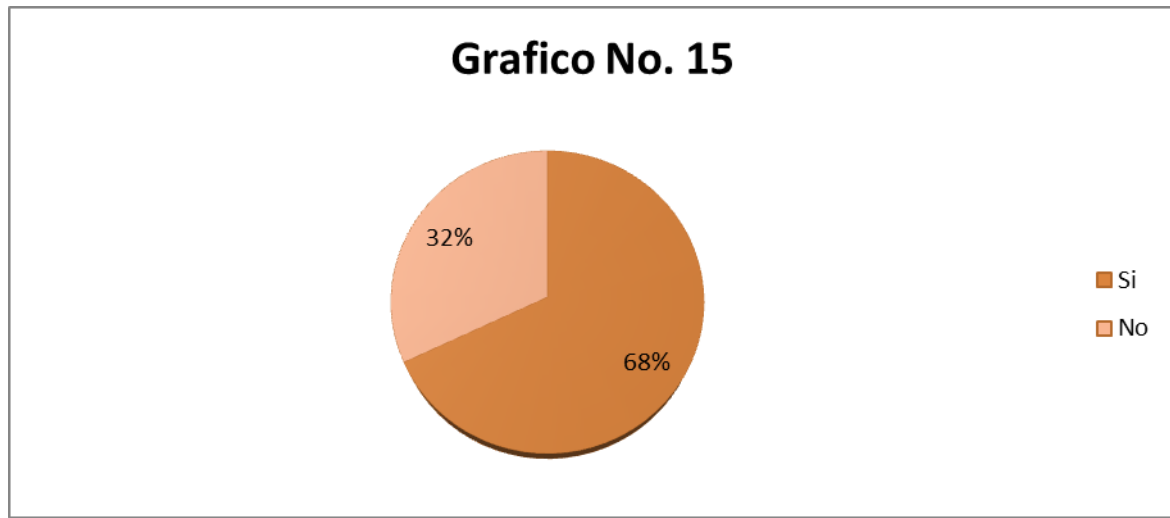
Fuente: Trabajo de campo (2014)

El porcentaje mayor refleja que la mayor parte de miembros del Staff consideran a las personas de las distintas áreas como un equipo de trabajo.

P14. Considera que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo

El 100% de la muestra respondió que si poseen una buena relación con sus compañeros de trabajo.

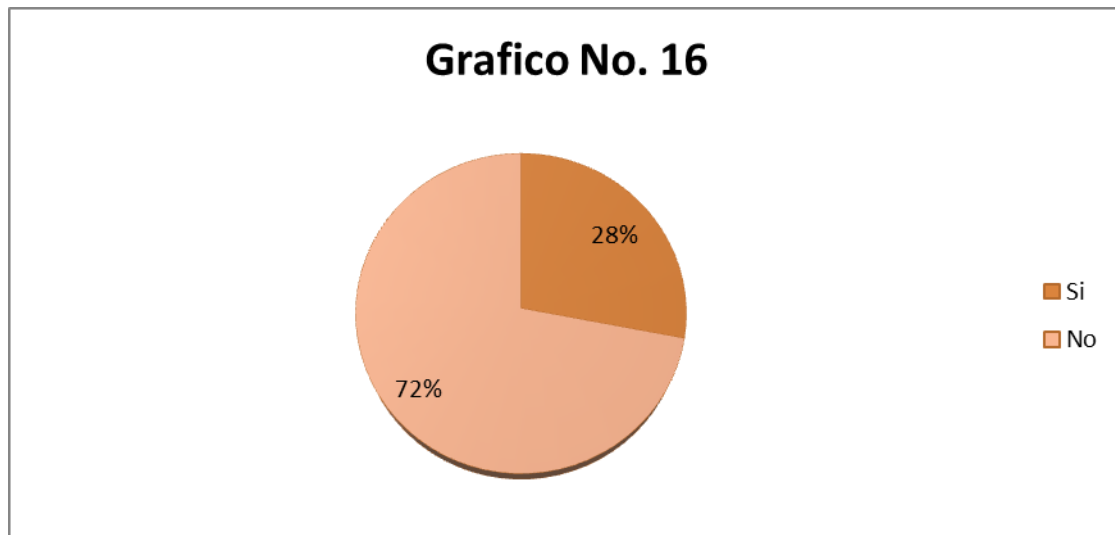
P15. Confía en sus compañeros de trabajo



Fuente: Trabajo de campo (2014)

El 68% respondió que confía en los compañeros de trabajo que posee. Mientras que el 32% indica que no.

P16. Hay momentos en los que se siente solo en su trabajo



Fuente: Trabajo de campo (2014)

Al analizar los datos se obtiene que un 72% de los colaboradores no se sienten solos mientras que un 28% indica que si hay momentos en los cuales se sienten solos.

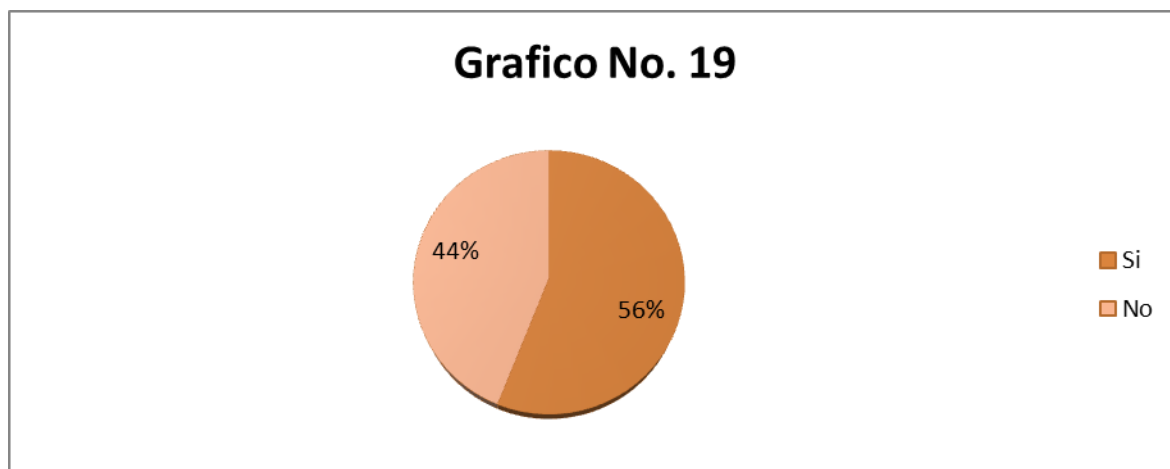
P17. Considera que su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los colaboradores

La totalidad de los encuestados afirma que su jefe escucha las opiniones y las sugerencias que ellos brindan para mejorar los procesos y el ambiente dentro de los equipos de trabajo.

P18. Se siente identificado con su equipo de trabajo

El 100% de la muestra indica que se siente identificado y parte del equipo en donde se realizan sus tareas.

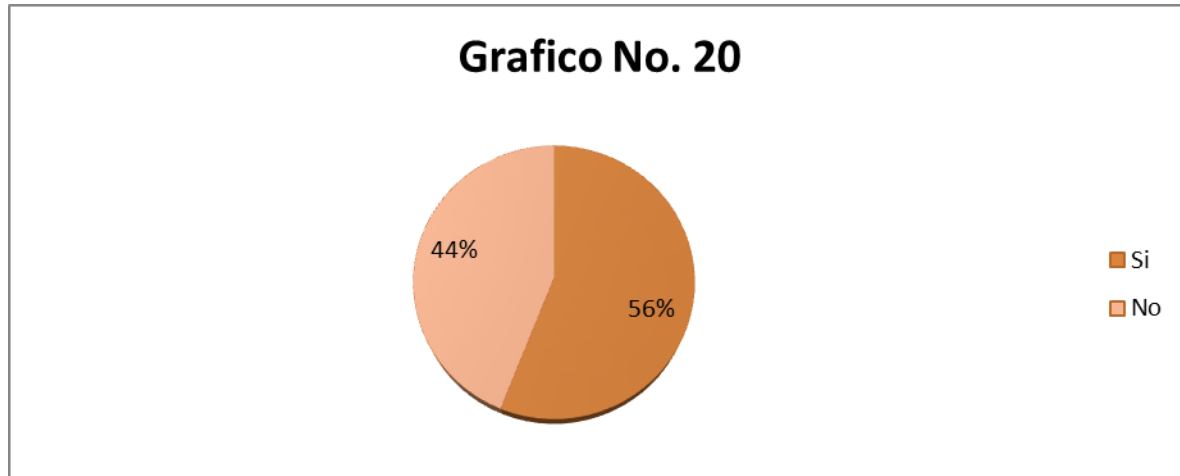
P19. Realiza actividades extracurriculares con su equipo de trabajo.



Fuente: Trabajo de campo (2014)

La población objeto de estudio, muestra en base a sus respuestas que el mayor porcentaje de ellos, tiene actividades fuera del lugar de trabajo con las personas que conforman su equipo de trabajo dentro de la organización.

P20. Las tareas pueden ser compartidas o son personales



Fuente: Trabajo de campo (2014)

El 56% respondió que las tareas pueden ser compartidas con sus compañeros de trabajo, ya que cuando ellos se ausentan de sus labores pueden los otros realizar sus tareas, mientras que el 44% indica que solo ellos pueden realizar sus tareas.