



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS**

SEMINARIO:

ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA LA MEJORA
CONTINÚA EN LAS ORGANIZACIONES

“LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO
EN FINANCIERA RURAL”

T R A B A J O F I N A L

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

P R E S E N T A :

BECERRA DÍAZ PERLA LIZET



CONDUCTOR: M.en C. JOSÉ LUZ HEREDIA FRANCO

MÉXICO D. F.

AGOSTO 11

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., del día 16 del mes de agosto del año 2011, el que suscribe Perla Lizet Becerra Díaz, Pasante de la Licenciatura de Contador Público manifiesta ser autor intelectual del presente trabajo de tesis (final), bajo la dirección de M. en C. José Luz Heredia Franco y **cede los derechos totales** de la TESIS “LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN FINANCIERA RURAL” al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catálogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica lizbd_02@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

NOMBRE Y FIRMA

AUTOR

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

José de Jesús Becerra y Alfonsina Díaz, es un orgullo ser hija de dos personas ejemplares, que se aman ante todo y que siguen luchando cada día contra las adversidades. Gracias por todo el apoyo, los valores, los desvelos, los consejos, por ser mis guías en la vida, pero sobre todo gracias por todo el amor que me han dado. Papa, eres y serás siempre mi héroe y mi ejemplo a seguir. Mama espero tener la fortaleza y paciencia que has tenido conmigo.. Los amo

A mis padrinos:

Fernando López y Alma Rosa Becerra, quienes han sido mis segundos padres, guías y confidentes, no tengo palabras para agradecerles todo el bien que me han hecho y por darme su apoyo incondicional y sus consejos.

A mis abuelitos

Anacleto Becerra y Gloria Renteria quienes son los pilares y el ejemplo a seguir de la familia, doy gracias a Dios por haberme permitido tenerlos a mi lado en todo momento, muchas gracias por el apoyo, cariño y consejos que me han dado en el transcurso de mi vida

A mi familia:

Luis Becerra y Carlos Becerra,(mis hermanos), gracias por impulsarme a ser una mujer de bien y porque a su manera me han apoyado a lo largo de mi vida

Tía Rosa, Claudia y Lalo; gracias por ser un apoyo incondicional, por los consejos, por escucharme, por estar conmigo cuando los necesito, por ser parte de esta meta.

Bertha Plata por ser más que mi cuñada, gracias por estar conmigo en mis tristezas, alegrías y enojos, por ser mi confidente y por darme a dos hermosos sobrinos que amo con todo mi corazón, Ángel y Daniel.

Fidel Vázquez y Martha Ramírez, quienes con el transcurso del tiempo se convirtieron en mi familia, me vieron crecer, reír, llorar y desvelarme, gracias por el apoyo brindado, por sus consejos, por su ayuda, por estar con nosotros en todo momento pero sobre todo por el cariño que me han dado y por eso son parte de esta meta...

A mi novio:

Luis Ricardo Cortes, quien con su cariño y amor ha llenado de alegría mi vida, sacrificándose en todo momento para hacerme feliz. Mi amor no tengo palabras para agradecerte todo el apoyo que me has dado, por ser paciente y comprensivo, porque a pesar de los obstáculos estamos juntos. Gracias por ser mi confidente, mi amigo y mi novio y por ser parte de mi vida. Te amo.

A mi asesor:

José Luz Heredia Franco, profe no tengo palabras para agradecerle el apoyo, los consejos y conocimientos brindados durante el seminario, pero sobre todo por haber confiado en mí.

C.P. Perla Lizet Becerra Díaz

INTRODUCCIÓN	I
---------------------	----------

CAPÍTULO I ENFOQUE TEÓRICO

1.1	Planteamiento del Problema	2
1.1.2	Delimitación	2
1.1.3	Objetivos	4
1.1.4	Pregunta de Investigación	4
1.1.5	Justificación	4
1.2	Marco Teórico	5
1.2.1	Antecedentes	5
1.2.2	Teorías	7
1.2.3	Aclaración de conceptos	9
1.3	Hipótesis	10
1.3.1	Hipótesis de Investigación	10
1.3.2	Hipótesis nula	10
1.3.3	Operacionalización	11

CAPÍTULO II FINANCIERA RURAL

2.1	Nombre de la Empresa	13
2.2	Descripción de la Empresa	13
2.3	Razón Social	14
2.4	Misión	14
2.5	Visión	14
2.6	Filosofía	15
2.7	Valores	15

2.8	Organigrama	17
-----	-------------	----

CAPÍTULO III TRABAJO EN EQUIPO

3.1	Definición de equipo de trabajo	19
3.1.1	El grupo	20
3.1.2	El equipo	20
3.1.3	Tipos de equipos de trabajo	21
3.2	Características de un Equipo de Alto Desempeño	22
3.3	Fases dentro del trabajo en equipo	24
3.4	Procesos sociales en un grupo de trabajo	27
3.5	Que se pretende trabajando en equipo	30
3.6	El líder	31
3.6.1	Tipos de líderes	33

CAPÍTULO IV COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1	Definición de comunicación	36
4.1.1	Importancia de la comunicación	36
4.1.2	Tipos de Comunicación	37
4.2	Comunicación interpersonal	37
4.3	Comunicación dentro de la organización	38
4.3.1	Plan estratégico de comunicación	45
4.3.2	Estrategias de la comunicación	46
4.4	Comunicación empresarial	48
4.5	La Comunicación Como Base del Trabajo en Equipo	49
4.6	Clima Organizacional	52

4.6.1	Variables del clima organizacional	54
4.6.2	Características del clima organizacional	54
4.6.3	Formas de clima organizacional	56
4.6.4	Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional	57

CAPÍTULO V INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1	Tipo de investigación	60
5.2	Universo	60
5.3	Método de Muestreo	60
5.4	Técnicas de recolección de la información	60
5.5	Forma en que se analizaron e interpretaron los resultados	60
5.6	Análisis e interpretación	61

CONCLUSIONES	72
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍAS	74
----------------------	-----------

ANEXOS	78
---------------	-----------

INTRODUCCIÓN

Es indudable que el trabajo conjunto rinde más beneficios que los esfuerzos aislados y desconectados, aunque sea de personal muy competente.

Es común afirmar que en las empresas se trabajan en equipo, pero la realidad dista mucho de coincidir con esta afirmación. Es cierto que por necesidad y naturaleza de la acción empresarial se da una interacción humana, pero no siempre constituye la base del deber ser de un equipo integrado con claridad a las metas a lograr.

La formación de equipos de trabajo autodirigidos es un factor muy importante dentro de las organizaciones de la actualidad, ya que estas enfrenta cada vez un mercado más competitivo, interactúan con clientes y empleados cada vez mas demandantes y accionistas con altas expectativas.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la importancia del trabajo en equipo, la comunicación y clima organizacional como factores determinantes que mejoren la eficiencia operativa del departamento de tesorería de Financie Rural , la misma permitirá lograr un equilibrio en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales además de enfrentar los retos actuales de la globalización.

La problemática anterior se determinó en base a un minucioso análisis y estudio realizado a la empresa y a sus trabajadores del departamento de

tesorería de Financiera Rural , para lo cual fue necesaria la aplicación de una serie de cuestionarios que permitieron identificar desde un enfoque interno las carencias por las cual atraviesa dicha empresa.

Cabe aclarar, que debido a la situación económico-político-social que atraviesa actualmente nuestro país, vemos que las empresas también están involucradas en ésta crisis, padeciendo las consecuencias que ello implica y viviendo, día a día, una comunicación y clima organizacional de desmotivación y tensión. Por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por ésta situación. Por lo tanto, en la medida en que la economía de nuestro país no logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor.

La investigación cuenta con 5 capítulos: Capítulo I presenta el planteamiento y delimitación del problema detallándose de manera minuciosa los aspectos de la realidad de trabajo en equipo, comunicación y clima dentro de la organización; la justificación expresa la necesidad de adoptar un avance que contribuya a la mejora de la competitividad de la organización y permita un mayor grado de desarrollo; además de una reflexión sobre lo que acontece en la realidad y lo que permitirá subsanar la aplicación del presente estudio, objetivos generales y específicos orientan la investigación y la metodología de la investigación; Capítulo II contiene la información de la empresa y los antecedentes de la misma; Capítulo III se desarrolla el concepto de trabajo en equipo y como afecta esta en el comportamiento individual en las organizaciones; Capítulo IV se describe lo que la

comunicación y el Clima Organizacional significa para la empresa y sus integrantes; en el Capítulo V se desarrolla la investigación de campo de la empresa con los datos y resultados obtenidos; en los Anexos, se adjunta el cuestionario realizado al departamento de tesorería de Financiera Rural ; luego se reflejan las conclusiones y por último se presenta la bibliografía consultada a través de la cual se pudo realizar el presente estudio.

CAPÍTULO I

ENFOQUE TEÓRICO

“La socialización sólo se presenta cuando la coexistencia aislada de los individuos adopta formas determinantes de cooperación y colaboración que caen bajo el concepto general de la acción recíproca”

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Definición

Diversos estudios realizados en diferentes empresas del mundo han concluido que el trabajo en equipo, la comunicación y el ambiente laboral son factores determinantes para el rendimiento eficiente de una empresa.

Las estrategias que se puedan implementar en la organización buscan establecer metas las cuales proyecten los objetivos que la organización quiere alcanzar. Por lo tanto, las estrategias y las metas dan paso a la formación de grupos de personas, los cuales al llegar a comprender el propósito común se vuelven equipos de trabajo. El éxito de las metas son el resultado del trabajo en equipo

Con base a estos estudios se puede determinar que en el departamento de tesorería de Financiera Rural se carece de comunicación lo cual conlleva a que no haya integración en el departamento y por lo tanto no tiene un buen trabajo en equipo y no obtienen los resultados esperados.

1.1.2 Delimitación

- Teórica.

La comunicación es el fundamento del trabajo en equipo y el clima laboral. La capacidad que se tenga para administrar equipos de trabajo se reconoce en aquellas personas que comprenden y manejan de manera adecuada el arte

de llevarse bien con todas las personas. Es decir, quienes son capaces de trabajar en equipo entienden la riqueza de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes campos de la vida.

Para poder comunicarse efectivamente es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no desde la nuestra. Para ello requerimos desarrollar el pensamiento crítico que se convertirá en la herramienta para poder comprender el mensaje que desean transmitir los demás teniendo en cuenta quienes son ellos.

La comunicación interpersonal es un proceso básico, a través de ésta los líderes y los miembros del equipo transmiten información esencial para su funcionamiento y el de toda la organización. Sin embargo, en muchos casos las empresas tienen graves problemas de comunicación y ésta se debe a diversos factores o barreras que impiden que se dé una comunicación efectiva.

- Geográfica.

Agrarismo 227, Colonia Escandón, C.P. 11800, Delegación Miguel Hidalgo, México D.F. en el departamento de tesorería

- Temporal.

La investigación se realizará a partir de la tercera semana del mes de mayo y concluirá los primeros días del mes de agosto ya que durante el mismo mes se realizara la presentación de la misma

1.1.3 Objetivos

General

Analizar los diferentes sistemas de comunicación que permitan mejorar las relaciones socio-afectivas dentro del departamento de Tesorería de Financiera Rural, para poder identificar los principales conflictos laborales que existen y conlleven hacia un ambiente óptimo y hacia el logro de metas de la organización

Específico

- Definir el concepto de trabajo en equipo y comprender la importancia que representa en la organización
- Analizar el impacto de los equipos de trabajo en una organización
- Proponer alternativas para la implementación del trabajo en equipo del departamento de tesorería de financiera rural.
- Comprender las ventajas y desventajas del trabajo en equipo en la organización

1.1.4 Pregunta de Investigación

¿El trabajo en equipo y la comunicación mejoran la eficiencia operativa en el departamento de tesorería de financiera rural?

1.1.5 Justificación

Dentro de los temas estudiados durante el seminario me resulta interesante realizar un análisis del concepto de trabajo en equipo en toda su amplitud, ya

que, cuando nace el sistema de trabajo basado en la calidad surge la necesidad del trabajo en equipo y se hace necesario este tipo de trabajo a medida que mejoramos nuestros estándares de calidad, ya que, los resultados obtenidos de un trabajo en equipo son más exitosos que los resultados individuales.

Al estar insertos en un sistema de salud surge la necesidad de relacionarnos con las demás personas, y por ende la creación de grupos de trabajo es ahí donde se hace importante poder entender las diferenciaciones de trabajo en grupo y en equipo que se detallará más adelante.

Para ahondar en el tema se hace necesaria realizar una investigación en el departamento de tesorería de Financiera Rural ya que este departamento carece de un trabajo de equipo óptimo por lo cual los lleva a una nula comunicación y a través de los conocimientos adquiridos durante el seminario se hará la revisión de distintos aspectos que involucran el concepto para así poder llegar a un conocimiento profundo, pudiendo tener una opinión particular al respecto.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Antecedentes

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor y Fayol. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba

reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Aplicando al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica. Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el

control de lo que sería la parte social de las empresas y para que estas organizaciones modernas alcancen el éxito que se han trazado, se requiere la suma de un conjunto de talentos los que, por su complejidad, difícilmente se podrá encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras, requieren una interacción mayor entre las personas. Esta interacción sólo puede lograrse mediante el desarrollo de una actitud cooperativa y no individualista. Se requiere conformar y constituir colectivos que, apoyados mutuamente, contribuyan al éxito organizacional.

1.2.2 Teorías

Teoría de Maslow

Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.



El sistema Toyota

El modelo japonés descansa sobre varios principios, entre ellos se destacan: la producción “en el momento justo”, la polivalencia obrera, la fábrica mínima o flexible y el sistema de “cero existencias”. Por producción “justo a tiempo” se entiende que la fabricación está regulada por la demanda, se iniciará el proceso de acuerdo a las unidades efectivamente vendidas. De este modo se reducen los costos generados por la acumulación de stocks innecesarios.

La fábrica mínima es una consecuencia necesaria del principio anterior, ya que las sobre existencias evidencian exceso de hombres empleados en relación a la demanda; todo lo que no sea absolutamente indispensable se elimina, así se reducen costos en personal y equipos. Así mismo, para lograrlo es necesario que la fábrica sea flexible, que se adapte a las fluctuaciones de la demanda (pequeñas cantidades y diversificadas), lo cual implica la polivalencia obrera.

Los trabajadores ya no se especializarán sólo en una tarea, al estilo fordista, sino que deberán poder desempeñar varias funciones (muchas veces simultáneamente) que permitan la adecuación sin necesidad de contratar o despedir efectivos. Al mismo tiempo que se reduce la “porosidad” del trabajo (tiempos muertos). Sin embargo, como explica Benjamín Coriat en su libro *Pensar al revés*, esta calificación especial de los trabajadores fuerza a las empresas a retenerlos e impulsar la formación constante.

Los principales mecanismos de retención son el empleo de por vida, el salario a la antigüedad y la formación de mercados internos. Básicamente, se establece con el obrero una relación a largo plazo, de formación constante,

en la que los puestos de la gerencia son ocupados por trabajadores de la misma fábrica (mercado interno).

El trabajo en equipo surge a partir de la Teoría de Maslow y se basa en el concepto de los roles que se deben cumplir en cualquier función social... algo que ya estaba planteado por el estructuralismo de Saussure por lo tanto esta investigación se basara en esta teoría para poder analizar si el trabajo en equipo influye en el departamento de tesorería de Financiera Rural para el logro de las metas

1.2.3 Aclaración de conceptos

Conllevar:

Tener como resultado o producir como consecuencia directa; presentar o contener; tener como resultado directo.

Relaciones socio-afectivas:

Enfrentar y resolver conflictos de manera pacífica, mantener buenas relaciones interpersonales, comunicar asertivamente nuestros sentimientos e ideas, promover estados de calma y optimismo que nos permitan alcanzar nuestros objetivos personales, académicos, empatizar con otros, tomar decisiones responsables, evitar conductas de riesgo, entre otras, son todas habilidades socio afectivas fundamentales para el desarrollo de la mayoría de los aspectos de la vida familiar, escolar y social.

Tesorería:

Es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios

Comunicación:

Es la forma en que se transmite información de un emisor a un receptor, ya sea hablando directamente entre las personas, o a través de un medio electrónico, como Internet, teléfono, mensajes de texto por celular, etc

Trabajo en equipo:

Es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

1.3 Hipótesis

1.3.1 Hipótesis de Investigación

Si en el departamento de tesorería de Financiera Rural hay integración de grupos, entonces disminuirán los conflictos laborales

1.3.2 Hipótesis nula

Si en el departamento de tesorería de Financiera Rural no hay integración de grupos, los conflictos laborales disminuirán considerablemente.

1.3.3 Operacionalización

Unidad de análisis: el departamento de tesorería de Financiera Rural

Variable independiente: integración de grupos

Indicadores:

- comunicación
- Aprendizaje colaborativo
- Interacción estimuladora
- Trabajo en equipo

Variable dependiente: disminuirán los conflictos laborales

Indicadores:

- Motivación
- Clima organizacional
- comportamiento

CAPÍTULO II

FINANCIERA RURAL

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”

2.1 Nombre de la Empresa

Financiera Rural

2.2 Descripción de la Empresa

En 1975 empieza Banrural con La fusión de los bancos Agrícola, Ejidal y Agropecuario se plantea para lograr una simplificación de la política crediticia y, así, nace el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural) integrado por un banco central y 13 bancos regionales; su misión principal consistió en financiar la producción primaria agropecuaria y forestal, así como sus actividades complementarias, cumpliendo con la trascendente tarea de otorgar créditos a productores de bajos ingresos y apoyar, adicionalmente, al resto de los productores.

En 2002 el desequilibrio financiero del banco, fundamentalmente ocasionado por el alto gasto operativo, llevó a la liquidación de las sociedades nacionales de crédito que integraban el sistema Banrural.

El 26 de diciembre se publica la Ley Orgánica de Financiera Rural, previamente aprobada por el H. Congreso de la Unión, la cual crea y rige esta institución como un Organismo de la Administración Pública Federal, sectorizado en la SHCP, con responsabilidad jurídica y patrimonio propio.

Para el 2003 se le cambia el nombre de Banrural a Financiera Rural, con esta constitución de Financiera Rural se cumple el objetivo del Estado

Mexicano de crear un sistema financiero rural eficiente que facilite el acceso al crédito y que contribuya al fortalecimiento de la agricultura, ganadería, así como de las diversas actividades vinculadas con el medio rural.

2.3 Razón Social

Financiera Rural

2.4 Misión

Coadyuvar a realizar la actividad prioritaria del Estado de impulsar el desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas vinculadas al medio rural, con la finalidad de elevar la productividad y rentabilidad, así como mejorar el nivel de vida de su población a través del otorgamiento de crédito y manejando sus recursos de manera prudente, eficiente y transparente.

2.5 Visión

Consolidar un sistema de financiamiento y canalización de recursos financieros, asistencia técnica, capacitación y asesoría en el sector rural. Propiciar condiciones para la recuperación del nivel de vida en el medio rural mediante la oferta de financiamiento, asesoría y capacitación, en beneficio de los productores rurales, sobre todo a través de entidades intermediarias que aseguren el impacto en ellos

2.6 Filosofía

Servir

Porque tenemos vocación para atender las necesidades de los habitantes del medio rural..

Ser eficaces

Porque trabajamos para obtener resultados y generar respuestas a las necesidades y requerimientos que se nos plantean.

Trabajar en equipo

Porque involucramos a nuestra gente en la toma de decisiones; creemos en la diversidad de opiniones y sumamos esfuerzos para lograr nuestros objetivos.

Dar valor a nuestro personal

Porque nos importa nuestra gente ya que es nuestro activo más valioso y aspiramos a ser la razón de su progreso

2.7 Valores

Vocación de Servicio

En Financiera Rural mantenemos una actitud permanente de servicio para proporcionar a nuestros clientes atención especializada y personal.

Compromiso

La solidez de Financiera Rural está basada en la experiencia y estabilidad conseguidas a través de los años. Estamos comprometidos con nuestros clientes, personal, y con la comunidad.

Honestidad

Establecemos relaciones duraderas con nuestros clientes, basadas en diálogos honestos. Garantizamos en todo momento el respeto a la legalidad y fomentamos en nuestro personal la aplicación de los altos estándares éticos.

Confianza

Para Financiera Rural es fundamental la seguridad y confiabilidad de nuestro servicio, por lo que nos dedicamos a atender a nuestros clientes con calidad.

Profesionalismo

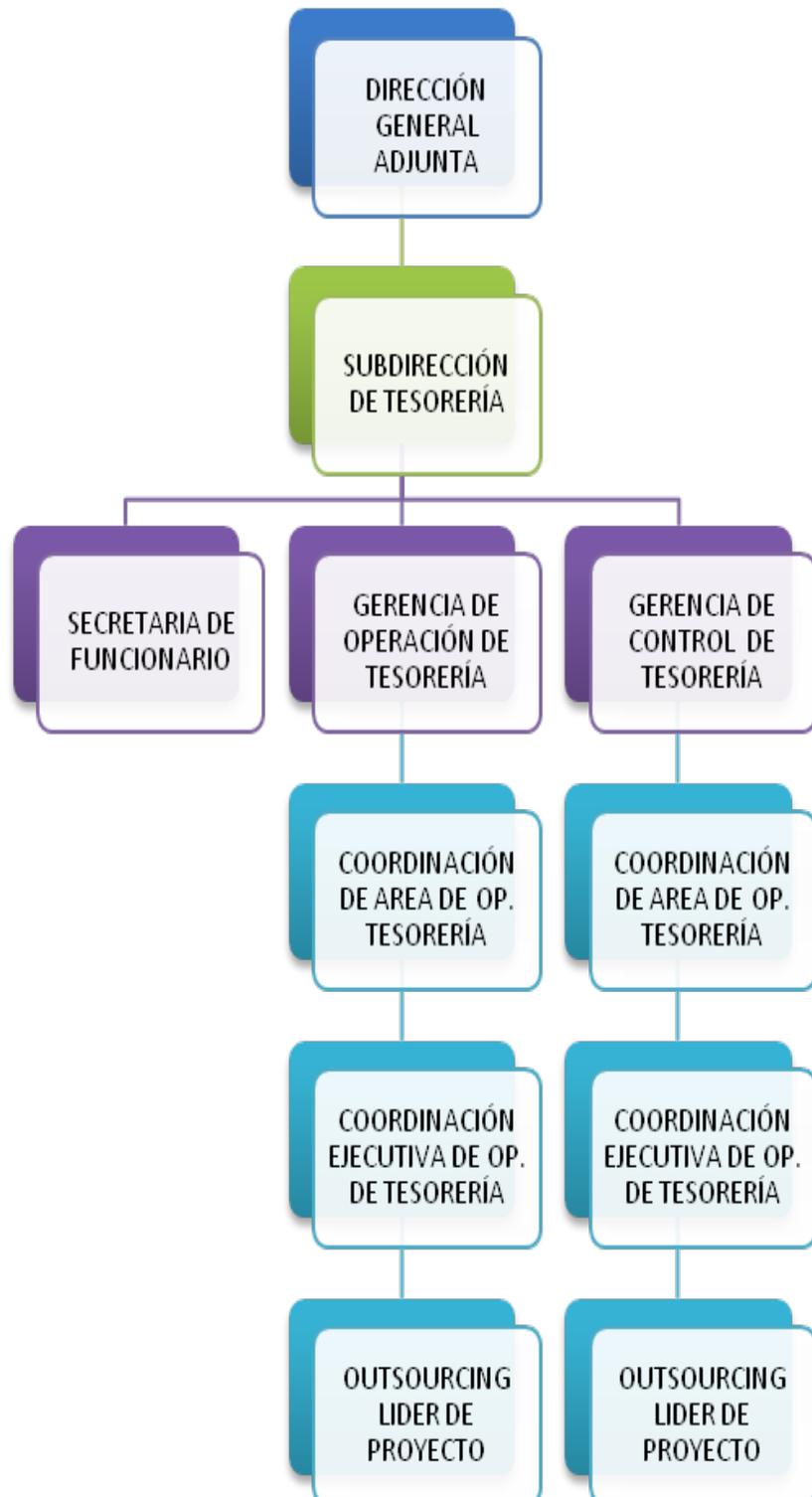
Proveemos un servicio altamente calificado y de clase mundial. Sabemos que todo es perfectible, por lo que mantenemos una actitud abierta ante nuestras faltas y oportunidades de mejorar.

Trabajo en equipo

En Financiera Rural valoramos y promovemos el trabajo en equipo, con un espíritu de competencia, comunicación abierta, innovación y búsqueda de nuevos retos.

2.6 Organigrama

El siguiente organigrama es del departamento de tesorería de Financiera Rural



CAPÍTULO III

TRABAJO EN EQUIPO

“la cooperación es la convicción plena de que nadie pueda llegar a la meta si no llegan todos”

3.1 Definición de equipo de trabajo

Equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.

Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

Koontz, (1998) menciona que el equipo de trabajo es un “número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”

Equipo de trabajo es un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza.

Conviene distinguir entre grupo y equipo

3.1.1 El grupo

Es un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social.

- Trabaja con alto grado de control externo.
- Pone el énfasis en el resultado.
- Individualmente, limita la comunicación al inmediato superior

3.1.2 El equipo

Es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal

El equipo de trabajo es algo más que un grupo:

- Actúa con un alto grado de autonomía y experimenta un alto grado de dominio de las metas.
- Le preocupa tanto el resultado como el proceso.
- Potencia la comunicación abierta y la participación.
- Potencia el esfuerzo colectivo.
- Favorece la iniciativa para la solución de problemas

3.1.3 Tipos de equipos de trabajo

Los equipos formales: Son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas, entre otras características. Los equipos formales se encargan de problemas y decisiones que se presentan a menudo, algunos equipos formales pueden ser temporales, pueden recibir el nombre de equipos de proyecto.

Los equipos informales: Surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad, los equipos permiten a los empleados a compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del trabajo. Por consiguiente los equipos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad.

Los equipos funcionales están constituidos por un gerente y sus subordinados directos en un área funcional específica. Dentro de este equipo funcional, las cuestiones tales como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y las interacciones, son relativamente simples y claras. Es frecuente que los equipos funcionales participen en tareas tendientes a mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de sus respectivas áreas funcionales.

Un equipo autodirigido o auto administrado es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o un segmento de él que provee un producto o servicio a un cliente externo o interno. El equipo de trabajo autodirigido es responsable de

lograr que el trabajo se realice y también de su propia administración. Equipo multidisciplinario es una agrupación híbrida de individuos que son expertos en distintas especialidades y se reúnen, trasponiendo las líneas departamentales, para trabajar en varias tareas organizacionales.

3.2 Características de un Equipo de Alto Desempeño

No existen reglas para la formas de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de disposiciones como las siguientes. Los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, el significado y urgencia del propósito del equipo. Por otra parte, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito. Un equipo debe de contener una mezcla de habilidades tales como, funcionales o técnicas, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto habilidades para las relaciones humanas.

A continuación se muestran las características que debe tener un equipo de trabajo para cumplir con su objetivo:

- Metas claras. Los equipos de alto rendimiento tienen una clara comprensión de la meta por alcanzar y una firme convicción de que el logro de dicha meta será un resultado valioso o importante.
- Habilidades pertinentes. Los equipos eficaces están formados por individuos competentes. Ellos poseen las habilidades técnicas y las destrezas necesarias para alcanzar las metas deseadas, y cuentan las características personales requeridas para alcanzar la excelencia mientras trabajan satisfactoriamente con otras personas. Los equipos

de alto rendimiento están constituidos por individuos dotados de habilidades tanto técnicas como para las relaciones personales.

- Confianza mutua. Se caracterizan por un elevado grado de confianza mutua entre los miembros.
- Compromiso unificado. Demuestran una intensa lealtad y dedicación al equipo, están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para contribuir al éxito de su equipo.
- Buena comunicación. Sus miembros pueden transmitir mensajes recíprocos en forma clara y fácil de entender y con una buena retroalimentación que ayuda a guiar a los miembros del equipo a corregir malentendidos.
- Habilidades de negociación. Los equipos eficaces tienden a ser flexibles y hacen continuos ajustes, esta flexibilidad requiere que los miembros de los equipos posean las habilidades de negociación apropiadas.
- Liderazgo apropiado. Los líderes eficaces son capaces de motivar a un equipo para que los siga a través de las situaciones difíciles.
- Apoyo interno y externo. Para un equipo eficaz se requiere un ambiente de apoyo, internamente el equipo deberá estar dotado de una sólida infraestructura.

Externamente, la gerencia deberá dotar al equipo de los recursos necesarios para que realicen su trabajo. Gutiérrez (2002, pp17-22) propone las siguientes características de los equipos de trabajo además de las anteriores:

- Número reducido de personas.- En un equipo, el número de integrantes debe ser limitado ya que es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene entre 8 y 12 miembros y puede haber excepciones hasta llegar a 15 miembros.
- Límites y disciplina.- Dentro de las reglas del juego, deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta de los diferentes miembros. Horarios de trabajo, lugares, tolerancias, cumplimiento de tareas encomendadas, que son parte de éste bloque de responsabilidades.
- Presencia de un vínculo personal.- Los vínculos personales son producto de relaciones formales en un clima de respeto y confianza. No hay tensiones evidentes. Se respira una atmósfera en que las personas se involucran e interesan unas por otras y no hay signos de aburrimiento.
- Convergencia de esfuerzos.- Todas las acciones, todos los trabajos, toda la movilidad del equipo deberá dirigirse hacia el contenido o alcance de metas y al proceso dinámico de comportamiento interno. Los efectos de la convergencia de esfuerzos son evidentes en la toma de decisiones, si esto lo comparamos con el resultado de la toma individual de decisiones, veremos que es mucho más efectiva la toma de decisiones en equipo.

3.3 Fases dentro del trabajo en equipo

El comportamiento de los grupos de trabajo y de las personas que los componen se va desarrollando, según la clasificación de Tuckman éstas serían las fases de comportamiento de un equipo de trabajo:

1- Formación

En esta primera fase los individuos se encuentran por primera vez. Como conjunto de individuos, todavía no forman un grupo psicológico. La actividad principal de esta fase consiste en descubrir quiénes son los otros miembros del grupo, y lo hacen de la manera siguiente:

- •Intentan conocer las actitudes y los precedentes de los demás (quiénes son y de dónde vienen).
- •Intentan determinar qué comportamientos interpersonales son aceptables o inaceptables.
- •Demuestran sus identidades personales al resto de los miembros y establecen una primera impresión ante los demás.
- En una situación de trabajo, en esta fase los miembros del grupo determinan la tarea que se va a llevar a cabo, y qué métodos y normas serán apropiados.

2- Tormenta

En esta segunda fase de desarrollo del grupo hallaremos un nivel considerable de conflicto, por lo que puede ser un periodo incómodo para algunos o todos los miembros del grupo. Estos conflictos tienden a provocarse porque los miembros del grupo intentan establecer su propio lugar dentro del grupo e influir en el desarrollo de sus normas de funcionamiento. Con todo esto, los objetivos y los intereses personales de cada miembro se hacen evidentes. Las hostilidades aparecen cuando se hacen aparentes las diferencias entre objetivos individuales. En esta fase, las relaciones establecidas en un principio pueden verse rotas o reorganizadas.

Los temas que hay que discutir se presentan de manera más abierta y se hacen esfuerzos para aclarar los objetivos del grupo

3- Normativas

Con el tiempo, los miembros del grupo desarrollan maneras de trabajar, dirigiendo cuestiones referentes a quién hará qué y cómo lo hará. Se establecen, pues, reglas de trabajo y operación a partir de:

- Normas de comportamiento aceptable y no aceptable para todos los miembros del grupo.
- En esta fase se empieza a percibir un sentido de identidad, de ser únicos y diferentes con respecto a otros grupos.

4- Rendimiento

En esta fase, los miembros del grupo conocen a la perfección su posición y su papel dentro del grupo y, por lo tanto, pueden dedicar toda su atención al trabajo o tarea que hay que llevar a cabo, así como cumplir los objetivos que se habían propuesto. Se considera que el grupo que llega a esta fase de desarrollo es un grupo maduro, concentrado en su rendimiento.

5- Partida

Algunos autores no incluyen esta fase final como parte del desarrollo de los grupos porque, de hecho, representa su disolución. Esta disolución puede producirse por diferentes razones (final del proyecto o la tarea, partida de uno o varios miembros, etc.). Antes de la disolución, algunos grupos bien formados pueden hacer una reflexión sobre la experiencia vivida y sobre su disposición para seguir cada uno su camino.

Tuckman hace hincapié en que no todos los grupos proceden necesariamente según esta secuencia de fases. El grupo puede disolverse antes de llegar a un grado aceptable de rendimiento, o puede quedarse permanentemente en una fase anterior del desarrollo y ser para siempre un grupo ineficiente. De la misma manera, también pueden darse dinámicas circulares entre fases cuando hay cambios en el entorno o en las tareas que hay que llevar a cabo, así como con la entrada o salida de miembros clave del grupo.

3.4 Procesos sociales en un grupo de trabajo

Facilitación social

La simple presencia de otras personas afecta su desempeño. Los estudios sobre el funcionamiento grupal han demostrado que la presencia de otras personas genera una respuesta de activación que facilita la aparición de las respuestas dominantes. Es decir incrementa el desempeño para tareas fáciles en las cuales la respuesta correcta es la dominante y disminuye su desempeño en las tareas difíciles para las cuales la respuesta incorrecta es la dominante. En la actualidad se han propuesto tres hipótesis para explicar la activación, así se dice que la activación se produce a) por la aprensión de la evaluación, b) por la distracción o el conflicto de poner atención a los demás y concentrarse en la tarea y c) simplemente por la presencia de otros aun cuando no seamos evaluados ni distraídos.

Holgazanería social

Los estudios sobre el desarrollo de tareas entre diversas personas han encontrado que cuando las personas unen esfuerzos y trabajan por una meta grupal sin responsabilidad individual a menudo trabajan menos duro que

cuando realizan tareas con una responsabilidad individual. Sin embargo esta situación puede cambiar cuando se llevan records individuales de las acciones de cada uno de los integrantes del equipo, cuando las personas ven a otros en su grupo como poco confiables y cuando se agregan incentivos o se desafía a un grupo a luchar por ciertos estándares

Pensamiento grupal

El deseo de armonía del grupo anula una evaluación realista de los puntos de vista contrarios a la opinión del grupo sobre todo cuando los miembros del grupo desean intensamente la unidad, cuando están aislados de ideas opuestas y cuando el líder señala lo que él o ella desea del grupo.

Se puede observar que existe este fenómeno de pensamiento grupal cuando se observa en el grupo:

- una ilusión de invulnerabilidad
- racionalización
- creencia incuestionable en la moralidad del grupo
- puntos de vista estereotipados sobre la oposición
- presión hacia la conformidad
- autocensura de las dudas
- ilusión de unanimidad
- personas que desean proteger al grupo de información desagradable.

Se puede evitar este pensamiento grupal y tomar buenas decisiones cuando se busca información de todos lados y se mejora la evaluación de otras alternativas.

Existen algunas recomendaciones específicas para prevenir el pensamiento grupal:

- Comentar con los integrantes del grupo acerca de este fenómeno.
- Asumir como líder de un grupo una posición imparcial.
- Pedir a todos que evalúen de manera crítica el tema que se está evaluando, alentando las críticas y las objeciones.
- Asignar a uno o más miembros del grupo el papel de abogados del diablo.
- Dividir al grupo y luego juntarlos para ventilar sus diferencias.
- Cuando el caso lo amerite evaluar las posibles acciones de los rivales.
- Cuando se llegue a una decisión preliminar, convocar a otra segunda reunión en la que se de oportunidad de cada integrante del grupo exprese sus dudas.
- Invitar a expertos ajenos al grupo a que participen en las discusiones y desafíen los puntos de vista del grupo.
- Alentar a los miembros del grupo a que ventilen las deliberaciones del grupo con personas
- confiables y reporten las reacciones que estos tuvieron.
- Hacer grupos independientes que trabajen de manera simultánea en la misma cuestión
- Influencia minoritaria

Las minorías pueden influir en el grupo cuando son consistentes y persistentes en sus opiniones, cuando sus acciones transmiten seguridad en sí mismos, y cuando comienzan a producir deserciones en la mayoría. Aun cuando estas conductas no persuadan a las mayorías de adoptar un punto de

vista la forzarán a considerar otros puntos de vista y la incitarán a considerar otras alternativas lo que genera mejores y más creativas decisiones.

Los liderazgos ejercen una influencia importante en el grupo sobre todo cuando presionan de manera consistente hacia la meta y proyectan un carisma de autoconfianza pues facilitan que otras personas deseen seguirlos.

3.5 Que se pretende trabajando en equipo

En la formación de equipos se pretende potenciar y reforzar la seguridad de la operación como propósito fundamental, pero además:

- Mejorar la distribución de trabajo. Para ello se agrupan una serie de funciones, deberes y tareas asignándolas a cada uno de los miembros del equipo, el cual será responsable de las mismas.
- Mejorar el control y la dirección del trabajo.
- Mejorar la resolución de problemas.
- Obtener decisiones de mejor calidad
- Mejorar la coordinación.
- Crear sinergias.

Concepto de Sinergia

Cuando la acción conjunta de Varios Factores alcanza un resultado mayor que la suma de los factores por separado, decimos que existe sinergia. El resultado final siempre es mayor que la suma de las individualidades. 1+1 puede ser mayor de 2, ¿Cómo? A través del trabajo en equipo, de la comunicación y el intercambio de información.

EFECTOS SINERGIA			
1	+	1	RESULTADO
CONOCIMIENTO INDIVIDUAL DEL COMANDANTE	TRABAJO EN EQUIPO COMUNICACIÓN INTERCAMBIO INFOR	CONOCIMIENTO INDIVIDUAL DE LA TRIPULACIÓN	2
			>2

La sinergia pues, se produce con la concentración de factores, que sólo se dará si el trabajo está debidamente estructurado.

3.6 El líder

No se puede hablar ni de grupos ni de equipos de trabajo sin hacer referencia al líder ni a los seguidores.

Personalidad de líder

Para estudiar la personalidad del líder nos basaremos en los estudios que M. E. Shaw realizó sobre el comportamiento de líderes en grupos. Obtuvo tres conclusiones fundamentales:

- El líder tiende a ser más inteligente.
- Los más inteligentes tienden a ser más activos.
- Los más inteligentes suelen ser más inconformistas.

El líder será por tanto inteligente (para persuadir), activo (para arrastrar) e inconformista (para cambiar pautas). La fe y la voluntad que debe contagiar

nacerán de su grado de inteligencia y de su actividad e inconformismo. El liderazgo es un proceso que, asumido, se autoalimenta de forma que el líder cada vez demandará más poder y será más exigente en recibirlo. Por su parte, los miembros.

El líder marca el inicio de los procesos, las relaciones de dominio, el deseo de los demás, los objetivos a alcanzar y la dirección a seguir.

El equipo ofrece al líder, a cambio de ello, obediencia, respeto, lealtad y admiración. Aparecen entre sus miembros, en consecuencia: deseos de cooperación, pautas de conductas generales, estímulos mutuos en el logro de objetivos, motivación para actuar, coordinación entre ellos e interacción de las diferentes conductas en sus miembros.

La interacción entre líder y grupo se establece mediante un sistema difuso de influencias definido como una forma específica de actuar (conducta o arte de tratar), un conjunto de atributos psíquicos (capacidad o habilidad) y un principio activo sin definir (fuerza o principio).

La identidad del líder

La identidad del líder suele ser perfectamente conocida, reafirmada y valorada por los miembros del equipo. Según los investigadores de orientación empirista, para conocer la identidad del líder dentro de un grupo basta con preguntar a sus miembros por la persona de mayor influencia, y hacer la misma pregunta a un número de observadores objetivos del grupo.

El liderazgo sería, en una sociedad compleja, una estructura de la que el líder sería la cabeza. Al surgir la necesidad de ser dirigidos, se elige entre ellos a "uno" u "otro" en función de sus aptitudes, quedando el resto de los componentes de esa "punta de jerarquía" integrados en la estructura del liderazgo. Las fuerzas en conflicto entre subgrupos desaparecen ante la aparición de un líder poderoso, ya que al unificarse el grupo, los líderes del subgrupo son desplazados por el líder supremo. Parece deducible que tras unos primeros tanteos, los líderes menos capacitados para la tarea desaparecen integrándose en la estructura y dejando al elegido libre para aportar, sin trabas, sus decisiones.

3.6.1 Tipos de líderes

Existen diferentes tipos de líder que a continuación se detallan:

El Autocrático:

Emerge en una poderosa organización para dirigir el funcionamiento de la misma.

- Establece los objetivos.
- Controla toda todas las actividades paso a paso.
- No hay lugar para desviaciones.
- Evalúa el trabajo.
- Es el que tiene la última palabra.
- El resultado es bastante efectivo, pero en ausencia del jefe o cuando no determina lo que hay que hacer, se desatiende el trabajo. Inhibe la iniciativa de los demás, no produce sinergia, la moral es baja así como la motivación, se trabaja por temor.

El Democrático:

Surge en el grupo para representar los intereses de un colectivo (líder Político).

- Los temas son discutidos en grupo.
- Los objetivos se determinan conjuntamente y así se asignan las tareas.
- Trabajan en equipo. El resultado es un mayor interés por el trabajo, más originalidad, buena moral y cohesión, en ausencia del líder se sigue trabajando. Es un líder aceptado por el equipo.

El Ejecutivo:

Organiza, planifica, dirige y coordina las tareas del grupo

El Intelectual:

De carácter reflexivo y con problemas para conseguir un mínimo amplio de Seguidores

- Cada cual hace lo que quiere.
- El resultado es bajo rendimiento, escasa calidad, poca cohesión y moral
- baja.
- Todo liderazgo comporta unas relaciones de poder y dominio; cuando las relaciones de dominio parten de la minoría gobernante y se refieren a toda la masa gobernada se convierten en un caso específico de dominio llamado relación de autoridad.

CAPÍTULO IV

COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

“la discreción en hablar importa más que la elocuencia”

4.1 Definición de comunicación

Podemos definir a la comunicación como el proceso por el cual la gente intenta compartir significados mediante mensajes simbólicos. El proceso de comunicación es importante para los gerentes porque les permite desarrollar mejor sus funciones gerenciales. Pudiendo obtener a través de él una mayor eficacia en el funcionamiento empresarial

4.1.1. Importancia de la comunicación

Una buena comunicación es importante para los gerentes por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores pueden efectuar sus funciones gerenciales solo interactuando y comunicándose con los demás. De ahí que el proceso de la comunicación sea el fundamento de las funciones gerenciales.

Gran parte del tiempo de los gerentes está dedicado a la actividad de la comunicación. Rara vez los gerentes están solos en un escritorio, pensando, planificando, o analizando alternativas. En efecto, los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con los subordinados, colegas, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no hay memorándums, cartas o informes o, tal vez, leyendo memorándums, cartas o informes que le son enviados. Incluso en las pocas ocasiones en que están solos se ven interrumpidos frecuentemente por comunicaciones. Por ejemplo, en un estudio de gerentes de nivel medio y alto se descubrió que podrían trabajar ininterrumpidamente durante media hora o más solo una vez cada dos días

4.1.2 Tipos de Comunicación

Hay varios tipos de comunicación entre los que podemos citar:

- Horizontal: se da entre personas del mismo nivel
- Vertical ascendente: se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior, por ejemplo un subordinado a su jefe
- Vertical descendente: nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior, por ejemplo un jefe a un obrero.

4.2 Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

Nuestra definición anterior de comunicación centra la atención en tres puntos esenciales 1) la comunicación, como utilizamos este término aquí, incluye personas y, por ello, para entenderla se necesita tratar de comprender como se relacionan las personas entre sí; 2) la comunicación consiste en compartir un significado, lo cual quiere decir que, a fin de que la gente comunique, ha de aceptar las definiciones de las palabras que están usando; 3) la comunicación es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras solo representan o son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.

4.3 Comunicación dentro de la organización

Todos los factores que hemos visto anteriormente en relación con la comunicación interpersonal se aplican de igual modo dentro de las organizaciones.

Lesikar, (1997) ha descubierto cuatro factores que influyen en la eficiencia de la comunicación organizacional:

Los canales formales de la comunicación

Estos influyen en la eficacia de dos maneras. Primero, los canales formales abarcan una distancia siempre creciente a medida que una empresa crece y se desarrolla. Por ejemplo, una buena comunicación suele ser más difícil en una gran compañía minorista con sucursales en varias regiones que en una pequeña tienda de departamentos. Segundo, los canales formales de comunicación inhiben el flujo libre de información entre los niveles

organizacionales. Así un trabajador de la línea de montaje casi siempre comunicara sus problemas al supervisor y no al gerente de planta.

La estructura de autoridad

Las diferencias de estatus y de poder en la organización ayudan a determinar quienes podrán comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y la precisión de la comunicación también se verán afectados por las diferencias de autoridad entre los individuos. Por ejemplo, la conversación entre el presidente de una compañía y un empleado administrativo posiblemente se caractericen por una cortesía y formalidad un poco tensas: ninguno de los dos dirá mucha cosa importante.

La especialización del trabajo por lo general facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir una jerga común, los horizontes del tiempo, las metas, las tareas y los estilos personales. Sin embargo, la comunicación entre grupos sumamente diferenciados suele quedar inhibida.

Propiedad de la información significa que los individuos que poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Así, el que trabaja en el cuarto oscuro quizá haya encontrado una forma muy eficiente de revelar impresiones fotográficas; el gerente de un departamento puede tener un método particularmente eficaz de manejar el conflicto entre sus subordinados; un vendedor tal vez sepa quiénes son los que toman las decisiones en sus cuentas principales. Tal información es una forma de poder para quienes la tienen, y estos son capaces de cumplir mejor sus obligaciones que sus colegas. Muchas personas dotadas de esas destrezas y

conocimientos no quieren compartir esa información con otros, de ahí que no se realiza una comunicación totalmente abierta dentro de la empresa

Cada día más la comunicación empresarial integra las diversas formas de pensar de comunicadores, publicitarios, periodistas, expertos en marketing, consultores y creativos. Por tal motivo, el término de comunicación ha evolucionado y se ha elegido con mucho acierto el título de comunicación total que es un aspecto clave en el proceso de dirección.

Anteriormente la comunicación se identificaba a menudo con las relaciones públicas, que constituían un conjunto de herramientas asociadas a acciones puntuales para neutralizar reacciones adversas contra la empresa, apagafuegos en situaciones de crisis, actividades relacionadas con oscuras maniobras de atención a clientes, refugio de empresas con antecedentes no transparentes, actuaciones con clientes como detalles y comidas.

Actualmente, con el paso de los años esa actuación de las empresas que venía dada en gran medida por las relaciones públicas, ha derivado en otras formas más complejas y profesionalizadas.

La comunicación ha sido a menudo tomada como una moda, ahora se va convirtiendo en una cultura; la fuerza de las cosas empieza por dejar bien claro que las organizaciones son centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes y comunicación; que ésta se diversifica y se densifica constantemente; que sus técnicas se especializan y proliferan; que el tráfico comunicación al aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden.

Nada hay que corrija espontáneamente tal autoridad, donde se producen inevitablemente redundancias innecesarias, como por ejemplo el ruido y algunas contradicciones.

En este sistema de complejidad expansiva, todas estas fuerzas en libertad relativa son irrefrenables y es preciso detenerlas, imponer orden y coherencia entre ellas, controlarlas con eficiencia, porque no sólo los mensajes comunican, sino también las acciones y las omisiones.

La necesidad crea el órgano, surge así la autoridad del Director General, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador, gestor de las comunicaciones y además, guardián de la imagen corporativa.

La globalización de la información, el aumento del peso de la ética corporativa y la responsabilidad social, el desafío constante de las tecnologías y la comunicación interna, en su importante cometido de motivador y facilitador del diálogo entre las organizaciones y sus profesionales, son algunos de los aspectos que marcarán las políticas de comunicación en los próximos años. Por esta razón, sus responsables deberán estar preparados y a doctrinados.

La comunicación tiene hoy más que nunca un papel estratégico en todas las organizaciones, ha pasado de ser instrumento a ser una política, que como tal, debe tener su propia doctrina y enseñanza. La función de la comunicación debe situarse en el más alto nivel jerárquico de la organización, y de ahí nace el interés de la Dirección de la empresa en potenciar todas las iniciativas que contribuyan a este desarrollo.

Es necesario que la organización comunique la misión y visión de la compañía a los accionistas, trabajadores, clientes y proveedores en general, es importante que, para la consecución de este objetivo, se utilicen todos los instrumentos de la comunicación de forma coordinada bajo el resguardo de la Dirección General y esto, unido a una serie de habilidades que se esperan de los mandos directivos y en particular del Director, como son la iniciativa, el liderazgo, la resolución, la comunicación eficaz, el trabajo en equipo, la creatividad e innovación, la excelencia técnica y la ética. Por ello, es preciso lograr en la organización el reconocimiento del valor estratégico de la comunicación y la profesionalización de las personas que asumen su dirección en las organizaciones.

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes en cuestiones administrativas. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

El gerente astuto, sabe que la gente está influenciada por muchos factores y que toma en cuenta los objetivos al interactuar con ella; la comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto con lleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano.

La comunicación capacita al gerente a obtener datos para la toma de decisiones, y así ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa

sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia y que el control administrativo sea aplicado con efectividad. La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejor manejo de la empresa.

Las empresas transmiten multitud de mensajes, ya sean voluntarios o involuntarios; y es precisamente en la comunicación, unida al conocimiento del factor humano, donde se encuentra la auténtica diferencia para el éxito o el fracaso de la comunicación.

El conocimiento de los diferentes públicos de una empresa supone:

- Adaptar los mensajes a su perfil, necesidades y expectativas.
- Elegir los medios óptimos para su logro.
- Desarrollar una mejor sistematización.
- Lograr una mayor eficiencia en la comunicación.
- Elegir las estrategias más adecuadas.

Los públicos internos y externos destinatarios de la información son algo más que un grupo meta, al que van dirigidos los mensajes como si fueren proyectiles. Los protagonistas y destinatarios del proyecto de comunicación son los que lo pueden llevar al éxito, son los beneficiarios, los interlocutores naturales a quienes van dirigidos los mensajes y con quienes se procura establecer un vínculo de entendimiento, conseguir la aceptación de un producto, un servicio, unos valores, una orden y potencialmente crear una alianza o un vínculo de fidelidad.

Desde hace mucho tiempo existen organizaciones que desean sobre todo:

- Iniciativa.
- Liderazgo.
- Resolución.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Creatividad de innovación.
- Excelencia técnica.
- Ética.

El directivo deberá entender, liderar, compartir, saber comunicar y sobre todo desarrollar las siguientes funciones:

- Definir la política de comunicación y las estrategias adecuadas para llegar a los distintos públicos de la organización.
- Garantizar la correcta aplicación de la política de comunicación de la empresa, a través del plan estratégico de comunicación.
- Seguimiento y aplicación del modelo de cultura corporativa dentro de la empresa.
- Gestión y dirección de las acciones de patrocinio.
- Dirección y supervisión de la organización y ejecución de actividades y eventos de
- Relaciones públicas que incidan en la imagen de la compañía.
- Supervisión de las actuaciones en temas de identidad corporativa.
- Apoyo y soporte a todas las áreas de la empresa, con la finalidad de crear y desarrollar una cultura dentro de la empresa.

4.3.1 Plan estratégico de comunicación

Los pasos que debería abordar un plan estratégico de comunicación son:

Resumen ejecutivo: recoge una visión general de lo que el plan pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la organización.

Proceso de Comunicación:

El plan debe describir el proceso de la comunicación para explicar a los directivos y personas claves su utilidad y los efectos positivos de aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores.

- Establecimiento de la misión, visión y valores que guían el plan de la organización.
- Análisis de la situación: principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el plan.
- Declaración del mensaje: el principal mensaje del plan.
- investigación, descripción y localización de públicos y audiencias según orden de importancia, con quienes se debería desarrollar y mantener una buena relación.
- Identificación del mensaje con la audiencia: elaboración de un mensaje breve que se quiere que sea entendido por cada audiencia clave.

Implementación:

Puesta en marcha del plan teniendo en cuenta los objetivos, el público al que se dirige, mensaje que debe transmitir, medios de comunicación, tiempo, presupuesto, expectativas, evaluación y seguimiento.

- Control y actualización de la imagen corporativa de la empresa y sus servicios.
- La comunicación sigue la cadena de mando de la organización formal, para cualquier transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.

4.3.2 Estrategias de la comunicación

En el trabajo realizado se utilizaron como herramientas de estudio las estrategias que se detallan a continuación:

Estrategia Empresarial.

Es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

Estrategia de Franquiciamiento.

Consiste en transferir profesionalmente la explotación de la comunicación interna a una determinada área, verificando el cumplimiento de los objetivos estipulados.

Estrategia de Adelantamiento.

Se trata de preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que la comunicación siempre sea proactiva, que se genere antes de que los acontecimientos ocurran.

Estrategia de Acercamiento.

Utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir llegue a su destino sin distorsiones.

Estrategia de Acompañamiento.

Programa acciones personalizadas en las que un “guía” apoya el tránsito de una situación a otra; Aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, es decir, acompaña durante todo el proceso.

Estrategia de Ritualización.

Plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos en definitiva, que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí mismos y que con el tiempo se institucionalicen.

Estrategia de Diseño.

Su objetivo es ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se requiere transmitir.

Estrategia de Anclamiento.

Ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio a través del tiempo.

4.4 Comunicación empresarial

Las comunicaciones interpersonales constituyen un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa, ya que la organización está formada por personas (administradores, gerentes) que responden a personas (directores, accionistas) e interactúan en un grado cada vez mayor con personas (clientes, proveedores).

Toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos, promover el entendimiento entre los hombres. El contenido de un proceso de comunicación es, esencialmente, lo que queremos transmitir, es el mensaje que queremos hacer llegar. El contenido está íntimamente ligado a nuestro referente cultural. Si pensamos en los diferentes contenidos que ya tuvimos que comunicar, concluiremos que, en todas las situaciones, usamos referentes diversos, oriundos de nuestro amplio conocimiento. Cuando estamos en un proceso de comunicación con nuestro cliente, recurrimos a nuestros conocimientos, en la medida en que surgen los estímulos. La comunicación es un proceso, y como tal, incluye acción y reacción. Al recibir estímulos necesitamos la capacidad y habilidad para correlacionar lo que estamos comunicando con lo que conocemos. Es esta correlación la que permite enriquecer el contenido de la comunicación.

El contenido es la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Si su contenido no resulta ser el adecuado, difícilmente la comunicación se completará. Para que el proceso de comunicación sea exitoso, son necesarias la consistencia en el contenido, el conocimiento y la

habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes.

4.5 La Comunicación Como Base del Trabajo en Equipo

La comunicación es el fundamento del trabajo en equipo. En esta nota incluimos algunos consejos de reconocidos expertos en lo referente al trabajo en equipo. "La Quinta Disciplina" de Peter Senge es el fundamento de este artículo.

La capacidad para administrar equipos de trabajo se reconoce en aquellas personas que comprenden y manejan de manera adecuada el arte de llevarse bien con todas las personas. Es decir, quienes son capaces de trabajar en equipo entienden la riqueza de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes campos de la vida. Por ello, en este artículo intentaré explicar el cómo, por qué y para qué del aprendizaje de la comunicación asertiva, habilidad que implica saber dialogar y discutir.

Para poder comunicarse efectivamente es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no desde la nuestra. Para ello requerimos desarrollar el pensamiento crítico que se convertirá en la herramienta para poder comprender el mensaje que desean transmitir los demás teniendo en cuenta quienes son ellos y así poder analizar y evaluar lo dicho con una perspectiva más amplia.

Dialogar es la acción de conversar con otros con el fin de intercambiar ideas que produzcan beneficio de diversa índole. El diálogo implica discusión,

porque a través de la exposición de ideas se argumenta de manera sólida el porqué de las mismas. Se debate con el propósito de entender la postura de los otros y la de uno mismo a través de escuchar con el fin de ampliar la visión mediante la escucha de los mensajes de los otros, quienes son una fuente de riqueza cuando se aprende a escuchar y debatir con el fin de llegar acuerdos que beneficien a todos.

Actualmente las organizaciones requieren de personas capaces de relacionarse sanamente con otros. Es importante entender que las relaciones humanas sanas son aquellas en donde existe diálogo y discusión desde la perspectiva que estamos mencionando en este escrito. Es decir, personas que reconocen que lo importante no es imponer, sino comprender y llegar a acuerdos.

Los verdaderos aprendices del trabajo en equipo son quienes ponen en práctica el diálogo y la discusión con el fin de potenciarse mediante la intervención de los otros, por ello, el verdadero trabajo en equipo implica unir conocimientos, habilidades y valores de los miembros a favor de todos y con ello, cada individuo aprende del otro y con el otro a corregir errores, potenciar debilidades y descubrir fortalezas que conlleven al crecimiento del equipo.

Las condiciones básicas para el diálogo son:

- Tener conciencia de nuestras ideas, opiniones, prejuicios, necesidades y motivos con el objetivo de someterlos al examen que de ellos haga el grupo; es decir, no debemos adoptar pensamientos rígidos y no negociables que nos hagan sentir obligados a defenderlos.

- Considerar a los demás de manera consiente como colegas con el fin de establecer vínculos de igualdad que permitan el flujo de ideas. Este tipo de relación no implica que se deba concordar o compartir los mismos pensamientos, por el contrario, el poder de esta manera de interactuar opera cuando hay diferencias en los conceptos. Por lo tanto se hace imprescindible el aprender a visualizar a los "adversarios" como "colegas con otras perspectivas", con el fin de intercambiar formas de pensamiento de manera relajada y respetuosa que nos ayude a dejar atrás los sentimientos de enojo que comúnmente se dan cuando las personas no tienen la disciplina de mantener la mente abierta y creen que no hay otra forma de captar el mundo fuera de lo que ellos perciben.
- Entablar relaciones simétricas en donde se evite la idea de superioridad y/o subordinación. Las relaciones en donde los individuos se perciben como iguales permiten que el flujo de formas de pensar se lleve a cabo mediante un diálogo abierto y de manera más equilibrada.
- Es necesario al inicio de la formación de un equipo de aprendizaje que exista un árbitro que conserve el contexto del diálogo. Las funciones a desempeñar por dicho arbitro son:
 - ✓ Ayudar, invitar y animar a los miembros del equipo a formar parte del proceso y los resultados.
 - ✓ Mantener el diálogo en marcha y en equilibrio.
 - ✓ Guardar el equilibrio entre su pericia y su actitud servicial, pero sin adoptar el papel de "experto" o "doctor", que quitaría el énfasis a las ideas y a la responsabilidad de los otros miembros del equipo.

- ✓ Comprender que el arte del diálogo consiste en experimentar el flujo del significado y en ver lo que es preciso ahora.
- ✓ Evitar que surjan entre los miembros "rutinas defensivas"; es decir, evitar que los miembros del equipo asuman roles que obstruyan el flujo armónico, tales como: "Víctima", "sabelotodo", "criticón no propositivo", "el yo no puedo", "el indiferente", "el necio".

4.6 Clima Organizacional

Desde que el tema de Clima Organizacional despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima laboral. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima organizacional. Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del ambiente, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

En las organizaciones ocurren alzas y bajas repentinas de la “temperatura social”, motivadas por diversas razones tales como despidos, aumentos de sueldo, rumores, ascensos, etc.

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización, se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de esta. El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

A pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables que se tomaron en cuenta para determinar el clima organizacional del departamento de tesorería de Financiera Rural se mencionan a continuación:

4.6.1 Variables del clima organizacional

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

4.6.2 Características del clima organizacional

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por alguna situación.
- El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un óptimo clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima desfavorable, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- El clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral.

4.6.3 Formas de clima organizacional

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones.

Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

A partir de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- Sistema Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. El clima en ese tipo de sistema organizacional de suspicacia, temor e inseguridad generalizados.
- Sistema Paternalista. Aquí las autoridades tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo se basa en la relación de confianza condescendiente, desde la cumbre hacia la base y la dependencia, desde la base a la cúspide jerárquica.

- Sistema Consultivo. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- Sistema Participativo. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

4.6.4 Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional

Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional. Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación, en efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismos son, con casi toda seguridad, indicadores de un inapropiado clima.

Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberían servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

Algunos instrumentos de medición del clima organizacional que se consideran son:

- Estilo de autoridad.
- Esquemas motivacionales.
- Comunicaciones.

- Proceso de toma de decisiones.
- Procesos de planificación.
- Procesos de control.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

CAPÍTULO V

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

“Es de importancia para quien desee alcanzar una certeza en su investigación, el saber dudar a tiempo

5.1 Tipo de investigación

Descriptiva: Porque se realizó un diagnóstico, para conocer la situación actual del departamento de tesorería de Financiera Rural y que aspectos críticos necesita mejorar.

5.2 Universo

El universo lo constituyen 11 trabajadores de los cuales 4 son jefes y 7 empleados distribuidos en el departamento de tesorería de Financiera Rural

5.3. Método de Muestreo

Para la realización de la investigación, se empleó el Método no probabilístico: El cual consiste en seleccionar una población en estudio y aplicar un instrumento.

,

5.4 Técnicas de recolección de la información

Se utilizó el cuestionario (anexo 1), el cual fue diseñado con 9 preguntas cerradas y de opción múltiple, fue aplicado al departamento de tesorería de Financiera Rural con el fin de conocer si hay o no deficiencias internas en comunicación, trabajo en equipo y ambiente laboral dentro del departamento.

5.5 Forma en que se analizaron e interpretaron los resultados

Se utilizaron preguntas y gráficos estadísticos, seguidos por el análisis e interpretación de cada una de las respuestas obtenidas en el cuestionario dirigido al personal del departamento de tesorería de Financiera Rural

5.6 Análisis e interpretación

En base al cuestionario encontradas en el anexo 1, aplicado a una muestra de 11 trabajadores que representan el 100% del universo de empleados del departamento de tesorería de Financiera Rural, se encontraron deficiencias internas en el trabajo en equipo, dentro de la cual se detectaron problemas enfocados hacia la integración y la comunicación.

En el desarrollo de esta investigación se analizaron tres variables de Financiera Rural, el trabajo en equipo el Clima y la comunicación; comprobándose conforme a los resultados obtenidos de la técnica de campo que fue utilizada.

Se muestra que en el departamento de tesorería de Financiera Rural no hay una buena comunicación en su mayoría con el personal por lo tanto no se le da la debida importancia a las relaciones sociales, tanto en escuchar las opiniones de estos como en preocuparse por su seguridad, bienestar y superación personal dando como resultado deficiencia en el trabajo y problemas por falta de comunicación.

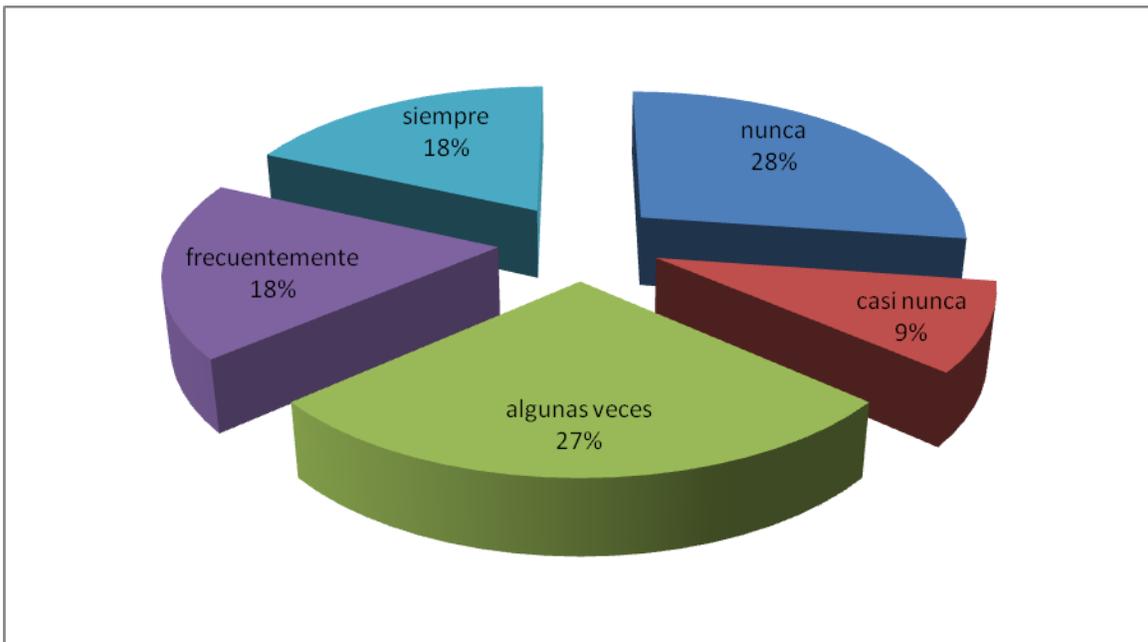
En cuanto al clima organizacional, en general, el compañerismo desarrollado dentro de la entidad corporativa no es el adecuado, generando un punto negativo muy importante para sí misma, ya que al no contar con una buena relación entre trabajadores, no se puede contar con un ambiente de respeto entre los mismos empleados y para con la empresa.

En cuanto al trabajo en equipo los resultados en su mayoría no consideran existente este, lo cual los trabajadores no se sienten parte de su equipo de trabajo se les dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos. La empresa no fomenta el compañerismo ni actividades recreativas fuera de las tareas laborales, necesita que genere tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.

Trabajo en equipo

1. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

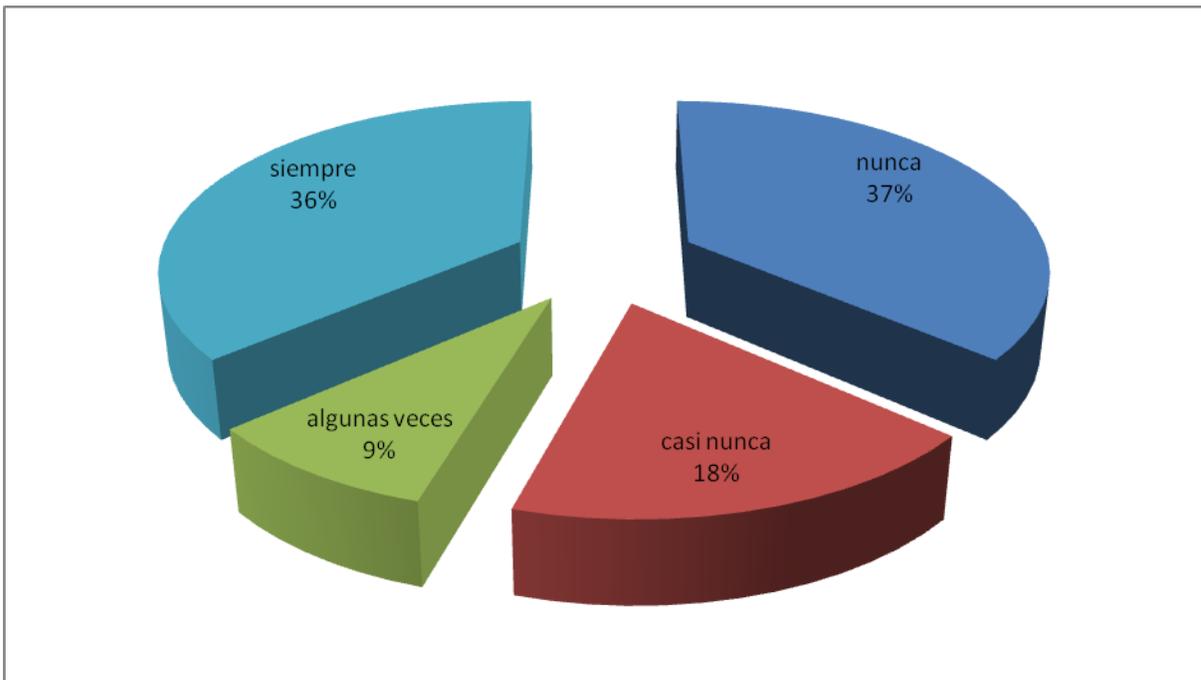


Existe problema, por lo cual se propone generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo

Trabajo en equipo

2. ¿Se siente parte de su equipo de trabajo?

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

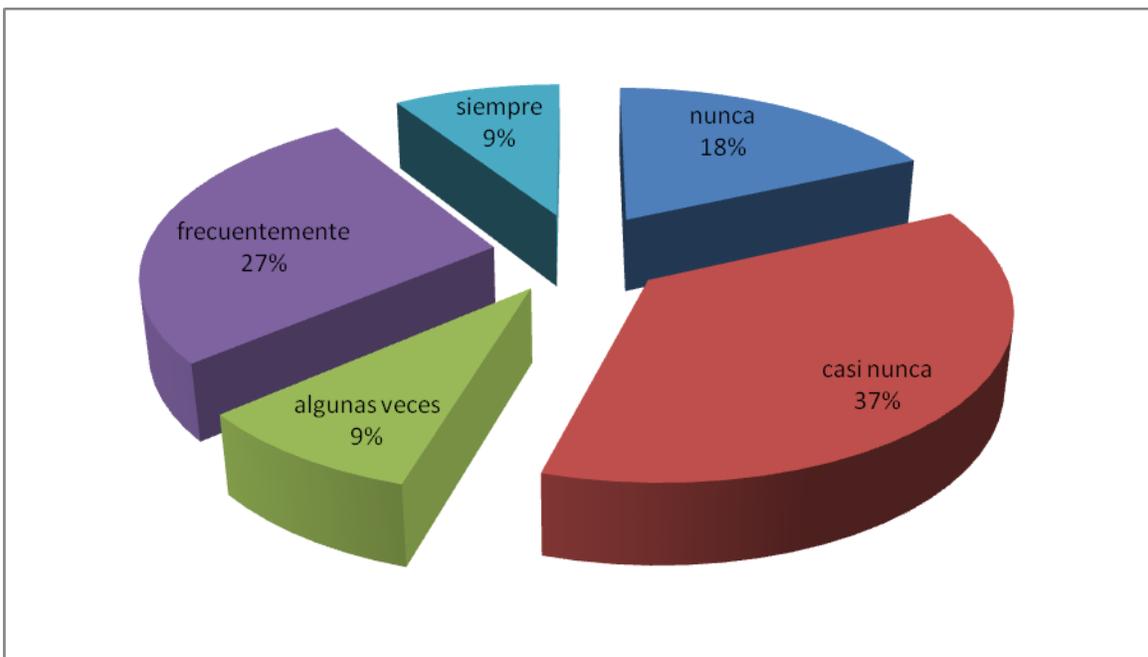


Existe problema la mayoría de los trabajadores no se sienten parte de su equipo de trabajo se les dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos, se propone Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales

Trabajo en equipo

3. ¿Ante una situación laboral difícil somos capaces de buscar ayuda en otras personas?

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

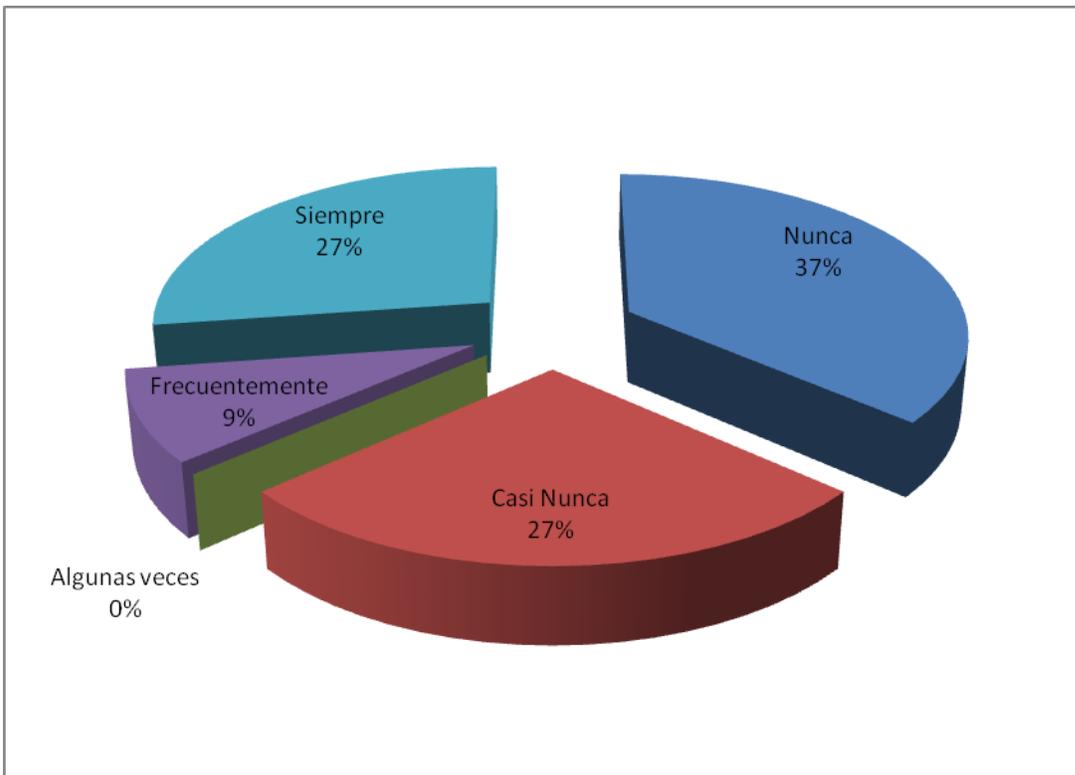


Existe problema, se propone fomentar el compañerismo dentro del área

Clima organizacional

4. ¿Se promueven actividades recreativas para la integración

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

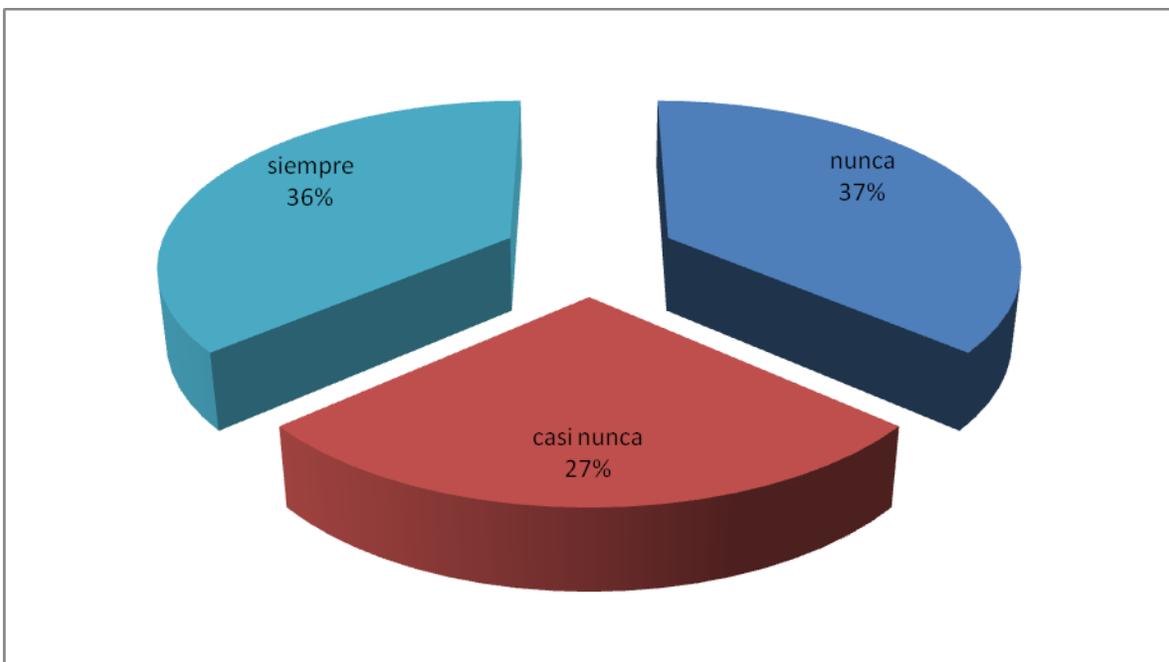


Existe problema, la mayoría de los empleados dice que no hay integración en los trabajadores se propone fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales

Clima organizacional

5. ¿El ambiente laboral en tu área de trabajo es óptimo?

- a)nunca b)casi nunca c)algunas veces d)frecuentemente
e)siempre

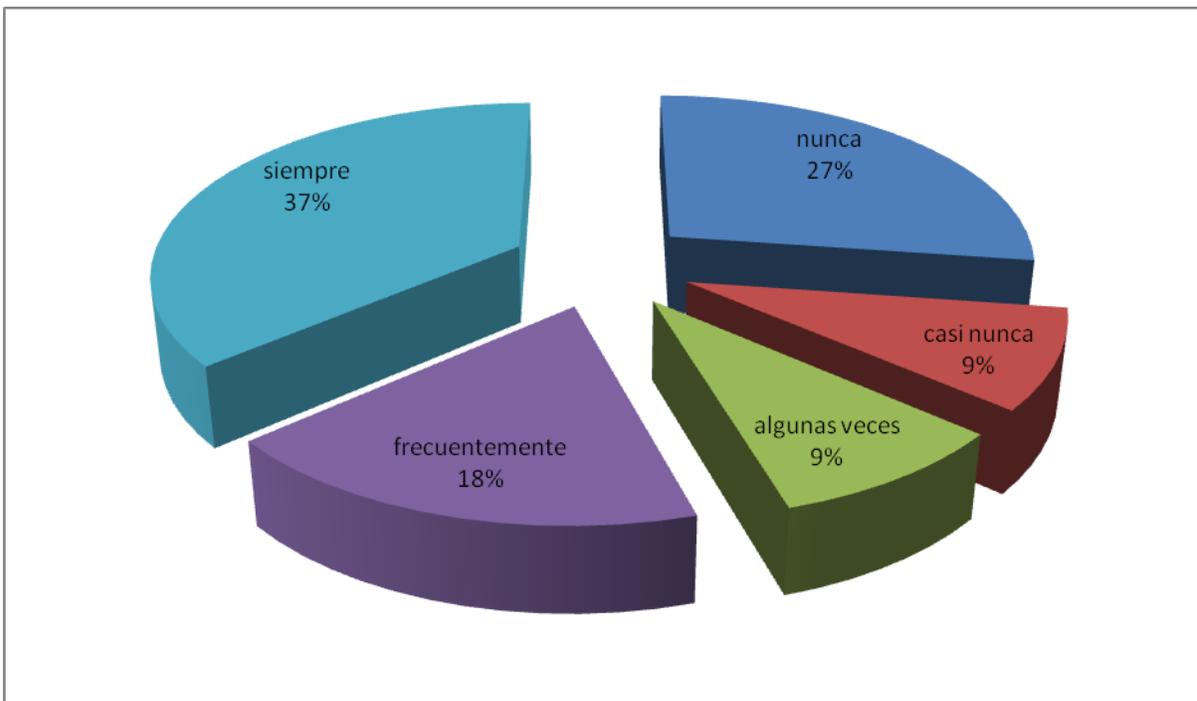


Existe problema se propone rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas

Clima organizacional

6. ¿Cuándo tus compañeros están estresados te perjudica en tu trabajo?

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

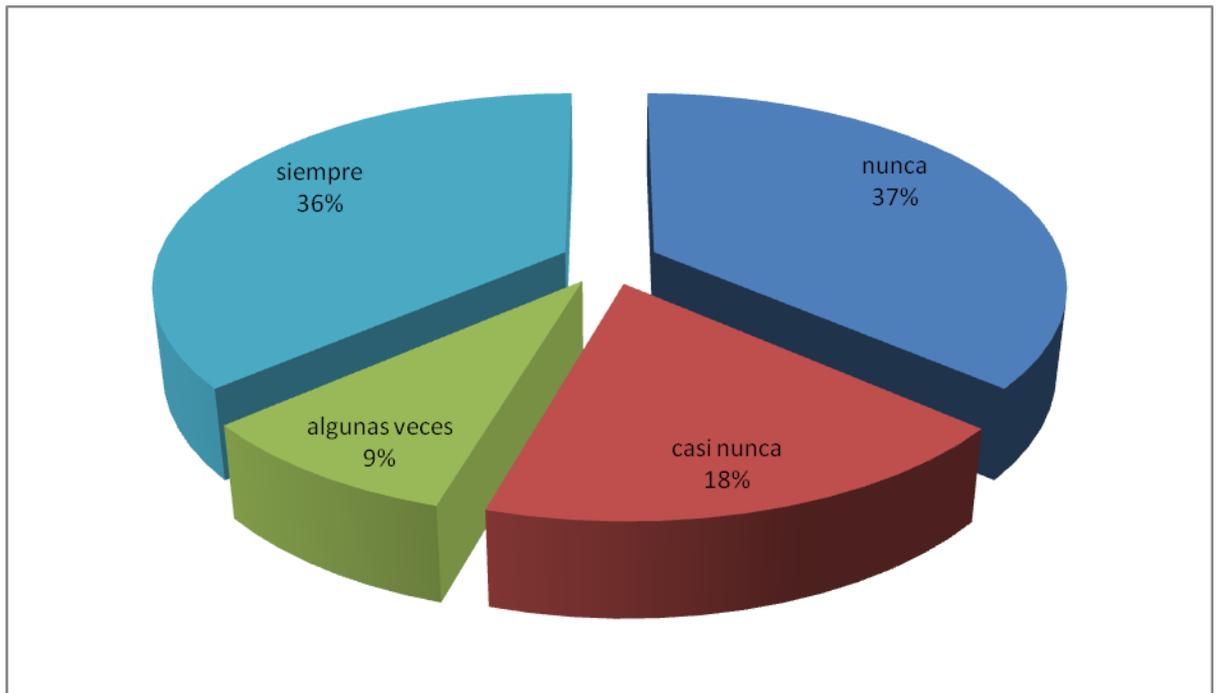


No existe problema relevante sin embargo para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo

Comunicación

7. ¿Pueden expresar sus problemas sin insinuaciones, de forma clara y directa?

- a)nunca b)casi nunca c)algunas veces d)frecuentemente
e)siempre

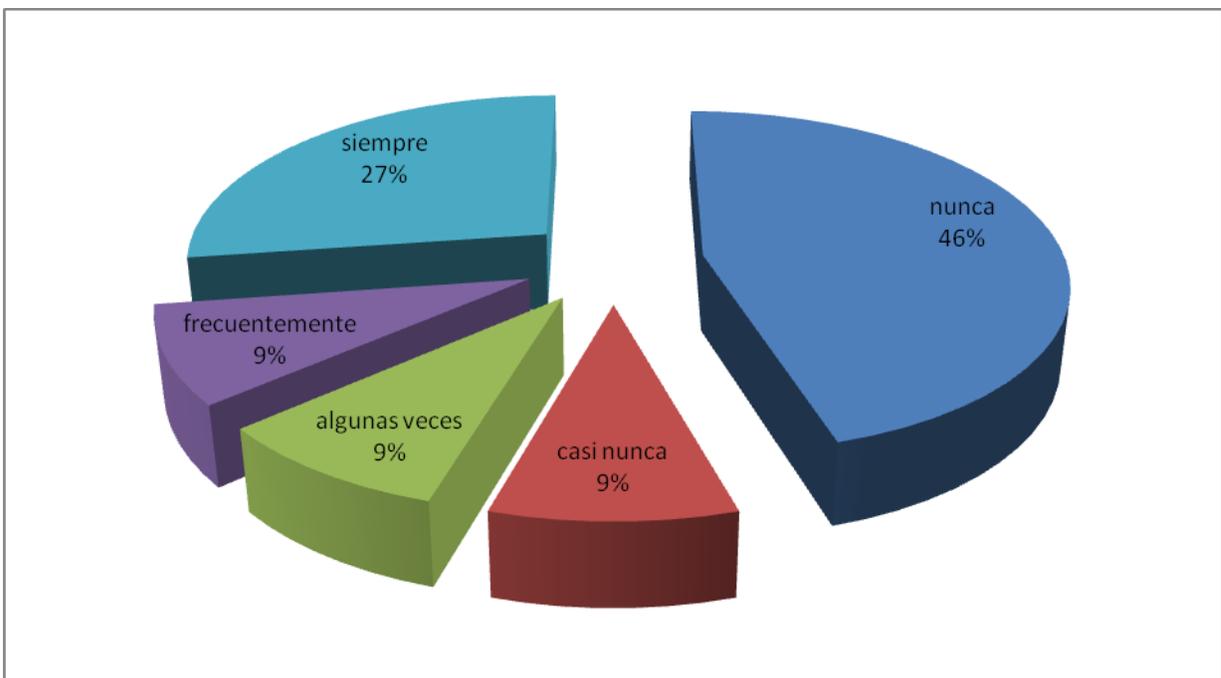


Existe problema, se propone educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

Comunicación

8. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

- a)nunca b)casi nunca c)algunas veces d)frecuentemente
e)siempre

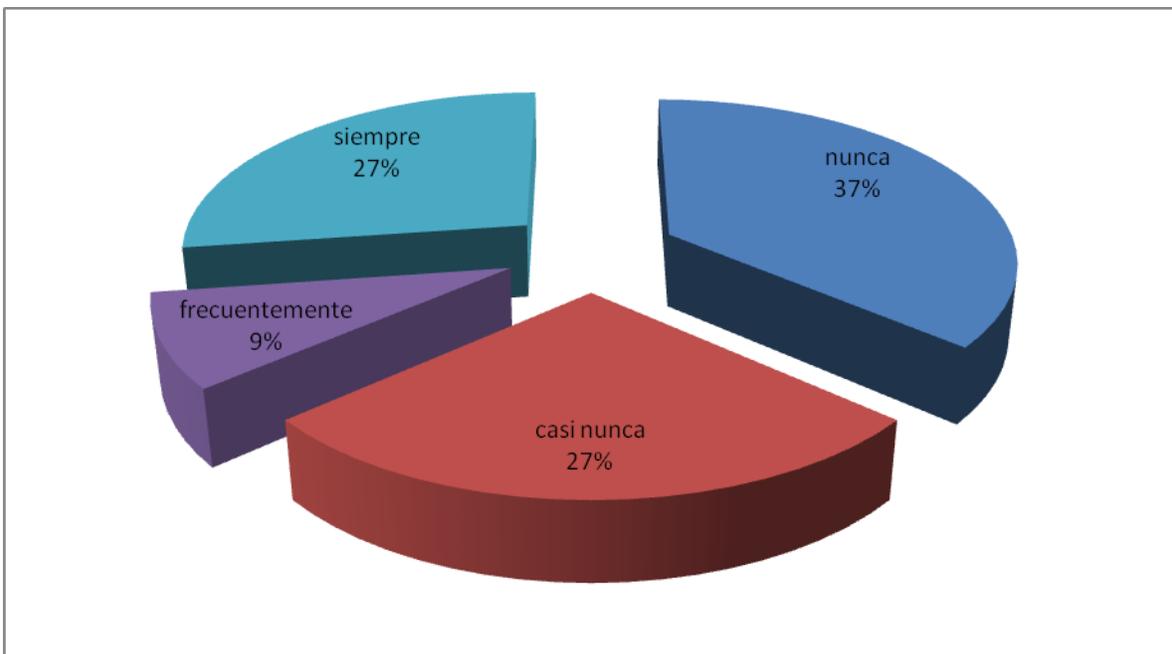


Existe problema ya que la mayoría de los empleados nos dice que no existe una gran comunicación entre jefes y subordinados se propone capacitar a los niveles jerárquicos; para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal

Comunicación

9. ¿Le comunican los cambios que hay en el área?

- a)nunca b)casi nunca c)algunas veces d)frecuentemente
e)siempre



Existe problema, por lo tanto se propone emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.

CONCLUSIÓN

Como resultado de esta investigación se puede decir que la crítica situación que atraviesa actualmente nuestro país, trae aparejada la difícil tarea para las empresas de revertir un clima organizacional de tensión y frustración en uno de bienestar y satisfacción para sus empleados. Por ésta razón podemos inferir que, generalmente, se observa que casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo, que las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo, que el tiempo entre el trabajo y el ocio está poco equilibrado.

La importancia que tiene el trabajo en equipo, la comunicación y el clima es vital en las organizaciones, ya que de ello dependen todas las operaciones de sus actividades basadas en calidad, producción y administración.

De entre todos los factores analizados, los elementos que más influyen es la conducta de los superiores, y si éstos tienen o no en consideración a sus subordinados. Lo que es lo mismo: el ambiente será mejor si los trabajadores se sienten valorados, y creen que los jefes tienen en cuenta sus opiniones. Los empleados de la organización están de acuerdo en que no existe trabajo en equipo en los departamentos; por lo tanto se les dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos, por eso es necesario fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el

desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Los climas organizacionales tensos influyen sobre el personal de tesorería de la organización, lo cual provoca un desequilibrio en el área por falta de comunicación.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre trabajo en equipo, comunicación y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Bateman, T., Scout A.(2004). *Administración Una Ventaja Competitiva*. (4ª Edición). México D. F.: editorial Mc Graw Hill
- Borman, E. (1992). *La Comunicación: Un Problema de la Organización Moderna*, México D. F.: editorial Dehusto.
- Brow W. y Moberg D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral*. México D.F.: editorial limusa, S.A. de C.V.
- Brunet, L. (1992.). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México D.F.: editorial Trillas.
- Davis, K. y Newstrom, J.(1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México D.F.: editorial. McGraw-Hill.
- Davis, K., Werther y William B. (1995).*Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F.: editorial. McGraw-Hill. Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín.
- Fleishman, E. y Bass, A. (1971) *Estudios de Psicología Industrial y del Personal* . México D.F.: editorial Trillas.

- Flores, S. (1979). *Hacia Una Comunicación Administrativa Integral*. México D. F.: editorial Trillas.
- Koontz, H. y Heinz W. (1998). *Administración “una perspectiva global”*. (11ª edición). México D. F.: editorial Mc Graw Hill.
- Mercado, S. (1990). *Como hacer una tesis*. México D.F.: editorial limusa, S.A. de C.V.
- Robbins S.(2004). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México: editorial Pearson.
- Robbins S., Coulter M.(2000). *Administración*. (6ta edición). Naucalpan, Estado de México: editorial Prentice Hall
- Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ª edición). , México D. F.: editorial Prentice Hall

Páginas web:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-Del-Comportamiento-OrganizacionalsegunRensisLikert/127280.html>

<http://tesistesina.blogspot.com/2007/10/hiptesis.html>

<http://www.mistareas.com>

<http://www.rincondelvago.com>

Revistas:

- Reza, T. *Adminístrate Hoy*. (2003, 03 octubre) P.114

“ANEXOS”

QUESTIONARIO

NOMBRE _____

PUESTO _____

1. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

2. ¿Se siente parte de su equipo de trabajo?

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

3. ¿Ante una situación laboral difícil somos capaces de buscar ayuda en otras personas?

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

4. ¿Se promueven actividades recreativas para la integración?

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

5. ¿El ambiente laboral en tu área de trabajo es óptimo?

- a) nunca b) casi nunca c) algunas veces d) frecuentemente
e) siempre

6. ¿Cuándo tus compañeros están estresados te perjudica en tu trabajo?

- a)nunca b)casi nunca c)algunas veces d)frecuentemente
e)siempre

7. ¿Pueden expresar sus problemas sin insinuaciones, de forma clara y directa?

- a)nunca b)casi nunca c)algunas veces d)frecuentemente
e)siempre

8. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

- a)nunca b)casi nunca c)algunas veces d)frecuentemente
e)siempre

9. ¿Le comunican los cambios que hay en el área?

- a)nunca b)casi nunca c)algunas veces d)frecuentemente
e)siempre