



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y  
COMUNICACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Estudio de las características del comportamiento grupal y su influencia en el clima organizacional en una empresa ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil.

**AUTORA:**

Herrera García, Yelexy Eloísa

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

06 DE SEPTIEMBRE DEL 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Herrera García, Yelexy Eloísa**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR**



f.

\_\_\_\_\_  
**CHIQUITO LAZO, EFRÉN EDUARDO**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**ESTACIO CAMPOVERDE, MARIANA DE LOURDES**

**Guayaquil, a los 06 del mes de septiembre del año 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Herrera García, Yelexy Eloísa**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Estudio de las características del comportamiento grupal y su influencia en el clima organizacional en una empresa ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 06 del mes de septiembre del año 2024**

**LA AUTORA**

*Yelexy Herrera G.*

f.

---

**Herrera García, Yelexy Eloísa**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Herrera García, Yelxy Eloísa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de las características del comportamiento grupal y su influencia en el clima organizacional en una empresa ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 06 del mes de septiembre del año 2024**

**LA AUTORA**

*Yelxy Herrera G.*

f. \_\_\_\_\_  
**Herrera García, Yelxy Eloísa**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Guayaquil, 06 de septiembre del 2024

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE COMPILATIO



**Tema:** Estudio de las características del comportamiento grupal y su influencia en el clima organizacional en una empresa ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil.

**Estudiante:**

- Yelexy Eloísa Herrera García.

**Docente Tutor:** Psic. Org. Efrén Chiquito Lazo.



Firma

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a Dios por permitirme cumplir este objetivo académico con satisfacción y muchísimos aprendizajes que sin duda serán muy valiosos a lo largo de mi camino profesional y personal.

A mi familia, por ser y estar. Ser parte fundamental y fuente de motivación e inspiración. Y estar desde el inicio, desarrollo y fin de mi etapa universitaria. Gracias por el apoyo incondicional en todo momento.

Finalmente, a los docentes de la carrera de psicología organizacional que formaron parte de mi formación y crecimiento profesional. En especial a mi tutor Psic. Efrén Chiquito por el acompañamiento y orientación durante todo el proceso del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por ser mi apoyo y guía en cada momento de mi formación académica. A mis hermanos, a mis padres Eloísa y Nicolás por enseñarme que a través de la disciplina, esfuerzo y perseverancia puedo lograr cualquier objetivo profesional o personal que me proponga seguir. A Dios por permitirme vivir este proceso tan significativo para mí. Sin ellos, en mi vida nada sería posible.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. CARLOS EDUARDO, PEZO BARBA**  
DOCENTE ESPECIALIZADO

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. SOFIA VIVIANA, CARRILLO SALDARREAGA**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. BELÉN ELIZABETH, CABEZAS CORDOVA**  
OPONENTE



# ÍNDICE

Resumen.....	XIII
Capítulo 1 Introducción .....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Problema.....	5
1.3. Preguntas.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.5. Justificación.....	8
1.6. Eje de sistematización.....	10
1.7. Política nacional.....	12
Capítulo 2 Marco Teórico, y Legal.....	13
2.1. Marco Teórico.....	13
2.2. Teoría de la administración.....	13
2.3. Teoría de las relaciones humanas.....	14
2.4. Teoría de los sistemas.....	14
2.5. Teoría de las contingencias.....	15
2.6. Modelo del CO.....	15
2.7. Comportamiento organizacional.....	16
2.7.1. Características del CO.....	16
2.7.2. Objetivos del CO.....	17
2.7.3. Niveles del CO.....	18
2.8. Hacia la Disciplina del CO.....	19
2.9. Consecuencias del CO grupal.....	20

2.10. Clima organizacional.....	20
2.11. Teorías.....	21
2.11.1. Teoría ERC.....	21
2.11.2. Teoría factores de Herzberg.....	22
2.11.3. Teoría de las expectativas.....	22
2.12. Modelo clima organizacional.....	23
2.13. Tipos de clima organizacional.....	24
2.13.1. Factores del clima organizacional.....	25
2.14. Marco legal.....	26
Capítulo 3. Metodología.....	27
3.1. Tipo de investigación.....	27
3.2. Métodos de investigación.....	27
3.2.1. Método cualitativo - descriptivo.....	28
3.3. Población y muestra.....	28
3.4. Instrumento de investigación.....	29
3.4.1. Guía de observación.....	30
3.4.2. Guía de entrevista.....	32
3.5. Recursos.....	34
3.6. Esquema de trabajo.....	34
3.7. Operacionalización de variables.....	35
3.8. Análisis de resultados.....	36
3.8.1. Análisis resultados Guía de Observación.....	36
3.8.2. Análisis resultados Guía de Entrevista.....	39

Capítulo 4. Propuesta de intervención.....	45
4.1. Plan de acción.....	46
4.2. Cronograma propuesta intervención.....	48
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
Referencias bibliográficas.....	49
Anexos.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación grupos y equipos de trabajo.....	11
Figura 2. Principios de Fayol.....	17
Figura 3. Modelo del CO.....	18
Figura 4. Objetivos del CO.....	17
Figura 5. Niveles del CO.....	18
Figura 6. Hacia la disciplina del CO.....	19
Figura 7. Modelo clima organizacional.....	23
Figura 8. Tipos de clima organizacional.....	24
Figura 9. Población y muestra.....	29
Figura 10. Análisis resultados guía de observación.....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fases de la sistematización.....	34
Tabla 2. Esquema de trabajo.....	35
Tabla 3. Operacionalización de las variables.....	36
Tabla 4. Análisis de resultados guía de observación.....	37
Tabla 5. Propuesta de intervención.....	48
Tabla 6. Cronograma propuesta intervención.....	49

## **RESUMEN**

El presente trabajo de integración curricular tiene como propósito estudiar las características del comportamiento grupal y la influencia en el clima organizacional. La metodología utilizada fue la observación directa, y levantamiento de información, a través, de herramientas como guía de observación y guía de entrevista. Los principales hallazgos es que las características del comportamiento grupal están relacionadas con la estructura, y procesos de la organización, además, que estos dependen del tipo de liderazgo adoptado por el líder, la forma de comunicación al momento de socializar la planificación diaria del área, la apertura de poder tomar decisiones en específico a los colaboradores, el manejo de conflictos y el comportamiento intergrupal. Para concluir, a través, de la revisión y relación de las dos variables; características del comportamiento grupal y clima organizacional se pudo observar que tienen relación directa, es importante tener en cuenta los niveles y características del Comportamiento grupal y la incidencia en el clima de la organización. Para esto se recomienda realizar un análisis profundo de las áreas de la organización, para luego sensibilizar a los colaboradores sobre la relevancia del clima en las organizaciones.

***Palabras Claves: Características del comportamiento, clima organizacional, grupo, procesos, estructura, liderazgo.***

# **CAPÍTULO 1**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

### **ANTECEDENTES**

La OIT (2019) Organización Internacional del Trabajo hace referencia al interés en común que tienen tanto las organizaciones y colaboradores en desarrollar sus actividades en entornos seguros y que les genere bienestar en todos los aspectos.

El clima Organizacional ha sido tema que ha generado gran interés desde hace mucho tiempo, debido a su relevancia en las empresas siendo parte fundamental en el desarrollo, éxito o fracaso de las organizaciones.

Al respecto Chiavenato (2000, como se citó en García, 2009) menciona que: “El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”. (p.6)

El clima organizacional es un conjunto de percepciones en los colaboradores que se refleja en sus comportamientos el cual está influenciado por situaciones, vivencias, y entornos individuales. Por lo que es un verdadero reto para las organizaciones compartir espacio y lugares de trabajo entre diversas personalidades que en ocasiones realizan sus actividades bajo presión, preocupaciones personales entre otras, lo que también tiene un papel importante en el estado de ánimo y por ende en las formas de reaccionar ante escenarios difíciles.

Dentro de las organizaciones es relevante tener en cuenta que el éxito de sus objetivos depende del factor más importante e indispensable las personas; las cuales experimentan muchas emociones y que cuando no cuentan con la apertura con sus compañeros de trabajo, jefe o superior para que puedan ser expresadas debido a que existe el pensamiento de que el trabajo es trabajo y lo demás incluido preocupaciones, necesidades pasan a un segundo plano no permitido en el entorno laboral.

Está relacionado en como un colaborador se identifica con su lugar de trabajo, sus procedimientos, objetivas y políticas, y como este se adapta a estos.

En este sentido en la empresa ubicada en el norte de Guayaquil en la cual su giro de negocio se enfoca en la elaboración de alimentos con varios años de experiencia en el mercado. Desde sus inicios se ha encargado de promover la importancia de sus correctos procesos, conductas y valores organizacionales. Incentivando, así, las buenas prácticas laborales, sus políticas y valores que los hacen diferentes. Sin embargo, en ocasiones se han presentado situaciones en el comportamiento de un cierto número de colaboradores.

Este tipo de conductas genera conflicto en la convivencia, ya que, no pueden trabajar de manera efectiva generando un clima de trabajo de tensiones, desacuerdos y comportamientos inapropiados. Además, este escenario tiene un impacto negativo en el ambiente de trabajo, y el bienestar de los colaboradores, teniendo como posible consecuencia la desvinculación inmediata del colaborador lo que termina afectando en la productividad de la empresa.

Es por esto, que se propone socializar de manera más profunda, las políticas de la empresa, a través, de charlas de sensibilización (en cada área respectivamente) sobre estas conductas no apropiadas y la consecuencia de las mismas, previniendo de esta manera las probabilidades de que se vuelva a presentar situaciones similares. Para ello, cada responsable o líder de las diferentes áreas tiene la obligación de monitorear que se cumpla con los



parámetros de comportamiento establecidos, y en el caso de presentar alguna situación que ponga en riesgo el bienestar de su personal, debe intervenir de inmediato para no permitir que trascienda la problemática.

El ministerio de trabajo en su acuerdo ministerial del (2018) sostiene que en el clima laboral tiene gran influencia el equilibrio persona - trabajo. “En la cual se mide la percepción relacionada con la importancia por la vida personal de los colaboradores, al permitirles equilibrar su tiempo de trabajo con su entorno personal y familiar” (p.6).

Además de promover la integridad física, emocional y psicológica de cada una de las personas que se encuentran en constante interacción y que dependen de ésta para encaminarse al objetivo en común y así contribuir a la productividad de la empresa.

## **1.2. PROBLEMA**

Al trabajar con personas implica tratar al ser humano, como un todo de emociones, necesidades, sentimientos, actitudes, que forman parte inseparable de los seres humanos, por lo que mantener en equilibrio tantas personalidades que se expresan en diferentes momentos y formas a través de su comportamiento resulta una de las tareas más difíciles pero fundamental en las organizaciones. Cuando el comportamiento de los colaboradores no cumple con los lineamientos enfocados hacia el buen trato, es cuando surgen las dificultades que hacen del lugar de trabajo un ambiente tenso y de difícil convivencia.

Generar espacios de trabajo saludables en las organizaciones, teniendo en cuenta sus implicaciones positivas al promover el adecuado comportamiento en el área de trabajo, y considerando que es un aspecto importante para la convivencia, dinámica y completo bienestar de cada colaborador. Teniendo en cuenta que los colaboradores son el reflejo de su ambiente de las organizaciones, es importante incentivar al cumplimiento de los lineamientos que aporten hacia la búsqueda de este bienestar común.

Por lo mencionado anteriormente, el problema de este trabajo de integración curricular está orientado hacia las características del comportamiento organizacional y su influencia en el clima organizacional.

### **1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos de las características del comportamiento grupal y del clima organizacional?
- ¿Cuáles son las características del comportamiento grupal y de las dimensiones del clima organizacional que se evidencian en la empresa bajo estudio?
- ¿Cuál es la relación entre las características del comportamiento grupal y clima organizacional?
- ¿Qué estrategias se deberían considerar en una propuesta de intervención del comportamiento grupal de los colaboradores para mejorar el clima organizacional?

## **VARIABLES**

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Clima Organizacional.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Características del Comportamiento Grupal.

### **CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

El desarrollo de las prácticas preprofesionales se llevó a cabo una empresa de alimentos en el norte de la ciudad de Guayaquil. Durante los meses de octubre 2023 a abril 2024, tiempo en el cuál fue posible identificar la oportunidad de mejora relacionado al comportamiento de los colaboradores del área operativa.

### **OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

Para Luis Alejandro Acosta (2005) la sistematización es la organización y ordenamiento de la información existente con el objetivo de explicar los cambios sucedidos durante un proyecto, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso.

#### **1.4. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la relación entre las características del comportamiento grupal y su influencia en el clima organizacional en los colaboradores de la empresa bajo estudio.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir los fundamentos teóricos y metodológicos de las características del comportamiento grupal y del clima organizacional.
2. Identificar las características del comportamiento grupal y de las dimensiones del clima organizacional en la empresa bajo estudio.

3. Establecer la relación entre las características del comportamiento grupal y su incidencia en el clima organizacional.
4. Proponer estrategias enfocadas en el comportamiento grupal de los colaboradores para mejorar el clima organizacional.

## **2.2. JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo con Dessler (1976, citado por García, 2009):

“Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados” (p.9)

A través del tiempo, la perspectiva sobre el trabajo ha ido cambiando, las personas necesitan percibir que su ambiente laboral les genera confianza, seguridad y respeto, siendo aspectos fundamentales que tienen mucha influencia en su sentido de pertenencia causando así mayor compromiso en sus actividades, lo que favorece directamente en los intereses de las empresas. Siendo el entorno laboral un factor determinante en el desempeño y permanencia de las personas en las organizaciones.

La propuesta de identificar estrategias orientadas al comportamiento y clima organizacional con enfoque en las áreas operativa es fundamental en las empresas ya que posibilita un entorno organizacional ideal, es decir, comportamientos apropiados que aporten en las relaciones interpersonales saludables, que generen bienestar en los colaboradores.

La importancia de que las organizaciones tengan en cuenta, la gestión y el nivel de influencia del comportamiento de sus colaboradores, las convierte en organizaciones competitivas en el mundo laboral, por todo lo que implica; como poder detectar problemas a tiempo, lo que facilita retener a su

personal, lo que además involucra menos inversión de tiempo y dinero en nuevos procesos de reclutamiento, y una alta productividad que se orienta con el grado de satisfacción del personal.

Para las organizaciones es de interés, ya que posibilita el alcance de sus objetivos, debido al gran impacto que tiene el brindar a su factor más importante; las personas, un entorno laboral satisfactorio, en el cual se dé cumplimiento a las normas de comportamiento establecidas que buscan el bienestar en conjunto, es decir, colaboradores y empresa.

De acuerdo a Na-Nan et al (2016). En su artículo influencias de las características del entorno, clima, satisfacción y compromiso laboral que afectan el comportamiento de la ciudadanía en docentes en Tailandia, dicho estudio tenía como finalidad conocer efectos que influyen en el comportamiento de alrededor de 400 docentes, para esto se utilizó un cuestionario el cuál pasó por un proceso definición de dimensiones, identificación de las mismas, categorías y criterios y la elaboración del instrumento a partir de la redacción de 50 incisos, reconocido como Evaluación del Clima Organizacional en Salud por Segredo. Los resultados revelaron que el comportamiento de la ciudadanía organizacional se encuentra directamente influenciado por la confianza de los empleados en la organización, las características del trabajo, la satisfacción laboral y el clima organizacional (p.2).

Por otro lado, Segredo (2017). En una investigación sobre clima organizacional, construyeron un instrumento que permita medir esta variable en el área de la salud. Dicho instrumento permitía clasificar, conocer las dimensiones o categorías con relación al porcentaje obtenido, en donde un clima organizacional adecuado estaba entre 6 o más, en alerta o riesgo 4 a 5,9, e inadecuado es considerado con 4 o menos (p.1).

## **1.6. EJE DE SISTEMATIZACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo es importante mencionar que guarda relación con las líneas de investigación; Desarrollo profesional y laboral, dado que el comportamiento podría estar vinculado con la necesidad de ir creciendo a nivel profesional dentro de la organización, cuando se da lo contrario, es decir, sentir que no está creciendo profesionalmente puede llegar a ser causa para que el comportamiento cada vez esté menos alineado con la organización.

De acuerdo con las líneas de investigación facilitadas por la facultad de la carrera de psicología organizacional. Se ha podido identificar que el presente trabajo guarda relación con las siguientes líneas y sublíneas.

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD CON LA QUE SE ARTICULA**

Desarrollo profesional y laboral.

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA**

Comportamiento organizacional.

### **SUBLÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA**

Clima organizacional

Grupo y equipo de trabajo

La forma en el que las personas concibe que su lugar de trabajo en el cual va a interactuar con demás personas, una determinada cantidad de horas del día se alinea y contribuye a su desarrollo personal y profesional a través de conductas, formas de pensar, reglas y valores son determinantes a la hora de entablar las relaciones interpersonales, y que contribuye a un ambiente de trabajo sano en el cuál exista armonía y menor probabilidades de conflictos, porque ante situaciones de desacuerdos o cualquier tipo de circunstancias que requieran del buen manejo de sus emociones tendrán en común el accionar de cada uno.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional está relacionado con la cultura de cada organización, es decir la personalidad inseparable de cada organización, la influencia ambiental en la motivación de los miembros de la organización y, por lo tanto, influir en su comportamiento.

Robbins & Judge (2009) afirma que el clima organizacional puede llegar hacer favorable o desfavorable. Favorable cuando el colaborador siente que esta cumpliendo con sus expectativas dentro de la organización, o lo contrario cuando se siente que no está cumpliendo con sus objetivos laborales y que contribuye a su desarrollo personas.

## GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO



**Figura 1. Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo.**

**Tomado de: Robbins & Judge (2009)**

En la figura 1. De acuerdo con Robbins & Judge (2009), existen los grupos y equipos de trabajo. Un grupo de trabajo es aquel en donde una o más de una persona interaccionan y que en determinados momentos se unen para el cumplimiento de una tarea en particular, meta u objetivo.

Por otro lado, están los equipos de trabajo en el cual existe una relación conjunta, en donde el trabajo de cada persona es fundamental para el logro de la meta del equipo.



En las organizaciones se busca establecer equipos de trabajo, pero por diversas situaciones, se crean grupos a partir de afinidades, que involucra personalidades, formas de pensar y actuar ante diversas circunstancias.

### **1.7. POLÍTICA U OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**

A través, de la Secretaría nacional de planificación (2024). Se da a conocer el plan nacional de Desarrollo del gobierno del Ecuador, 2024- 2025 emitido por la secretaria nacional de desarrollo en el cual se plantea diferentes ejes de desarrollo con la finalidad de buscar el bienestar, igualdad, y erradicación de la pobreza que posibilite estabilidad en el país, es necesario destacar la importancia del trabajo en conjunto, lo que permitirá alcanzar los objetivos enfocados en el desarrollo sustentable de los diferentes enfoques en los cuales se ha dado mayor prioridad. (p,12)

El Eje Social es el que se relaciona con el presente trabajo, debido que este hace referencia a la necesidad identificada de desarrollar fuentes de trabajo digno, que garanticen la seguridad ciudadana, bajo políticas públicas, además, enfatiza en la importancia en los grupos prioritarios que suelen ser los más vulnerables, ante la ausencia de estas garantías.

## CAPÍTULO 2

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### TEORÍAS

Chiavenato (2009) en su libro comportamiento organizacional, hace referencia en la importancia de que las organizaciones sean correctamente administradas, debido a que depende de aquello para gestionar las acciones para alcanzar un fin. (p,60)

### 2.2. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol citado por Chiavenato (2009), plantea su interés por mejorar la eficiencia a través de un método para organizar las tareas, actividades. Por lo que plantea los siguientes principios.

PRINCIPIOS DE FAYOL	
<b>División del trabajo</b>	En las organizaciones se debe tener una visión clara de aquellas tareas con mayor dificultad, de las que pueden ser más simple, ya que, cada una requiere de determinadas habilidades y competencias.
<b>Autoridad</b>	Es aquella figura que tiene el poder de la toma de decisiones que a la vez implica ser responsable, debe existir equilibrio entre ambas.
<b>Disciplina</b>	Es poder realizar las actividades asignadas de tal manera que se logre cumplir con lo esperado, esto es posible cuando existe claridad acerca de sus funciones.
<b>Unidad de mando</b>	Los colaboradores deben tener alguien que les guíe a través de órdenes.
<b>Unidad de</b>	Cada grupo, área, debe contar con objetivos definidos y un plan para

<b>dirección</b>	alcanzarlo.
<b>Interés general</b>	Un interés en común entre la organización y colaborador es ser tratados con respeto, ninguno puede permitir lo contrario sobre el otro.
<b>Remuneración</b>	Es la remuneración económica que recibe los colaboradores que debe ser de acuerdo con el desempeño, es decir debe ser justa y satisfactoria.
<b>Centralización</b>	Es la autoridad que la jerarquía posee y que es implementado ante situaciones que así lo requiere.

**Figura 2: Principios de Fayol**  
**Adaptado de: Chiavenato (2009)**

### **2.3. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Su principal enfoque es en aquellos grupos informales que surgen en los entornos laborales. Enfatiza que los colaboradores no se comportan de forma aislada, sino que, estos dependen de su entorno o grupo social. Además de la relevancia de que la persona que dirija un grupo de trabajo sea capaz de desarrollar personas que sean capaz de comunicarse y comprenderse con todos los miembros de su entorno.

### **2.4. TEORÍA DE LOS SISTEMAS**

El principal aporte de esta teoría es que las organizaciones son sistemas abiertos, que encuentra en constante interacción con el ambiente que le rodea. Además, hace referencia a que todas las organizaciones tienen subsistemas enfocados en lo técnico y social. Técnico, es aquel que esta relacionado con la eficiencia de las organizaciones. Social, tiene que ver con las personas y sus diferencias o características personales.

## 2.5. TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS

Esta teoría está relacionada como la forma de la administración y la estructura organizacional influye en el entorno. Se estableció que, ante organizaciones con características y entornos poco cambiantes o estables, es adecuada organizaciones lineal o mecanicista. Mientras que las organizaciones que apuestan por el cambio y constante innovación son las consideradas estructuras orgánicas.

## 2.6. MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

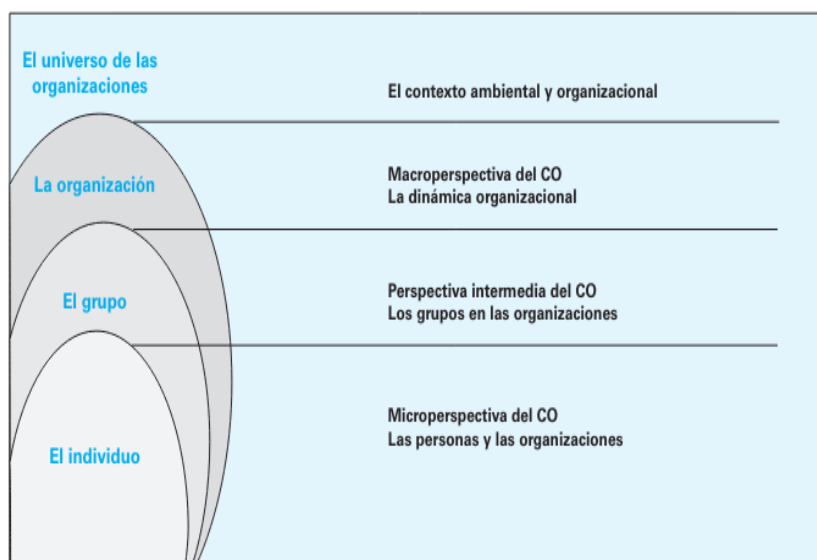


Figura 1.3 Los tres niveles de enfoque del comportamiento organizacional.

**Figura 3. Los tres niveles de enfoque del comportamiento organizacional.**

**Tomado de: Chiavenato (2009)**

En la figura 3, El modelo de comportamiento organizacional de Chiavenato (2009) representa la organización desde tres perspectivas: individual, grupal y organizacional. Cada una está relacionada con la otra, lo que permite comprender a los colaboradores desde distintas realidades posibles, y a la vez ofrece información que permite tener estrategias para afrontar oportunidades de mejora ante situaciones que las requieran.

Para el desarrollo del presente trabajo, es de principal interés el nivel grupal del comportamiento organizacional CO, es decir, se busca revisar las

variables que son observables cuando las personas están trabajando en conjunto, en equipo y como estas influyen en el clima organizacional.

## **2.7. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a Chiavenato (2009)

El comportamiento organizacional se refiere al análisis de las personas y grupos que interactúan en las organizaciones. Se enfoca en la relevancia que estos tienen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos (p.6).

Como manifiesta Chiavenato (2009) el comportamiento organizacional (CO) tiene una influencia bidireccional, es decir, organización – colaboradores. Por un lado, las organizaciones que pueden generar un impacto positivo o negativo sobre su grupo de trabajo, a través, de sus estructuras, procesos y toma de decisiones, que influyen en el comportamiento, y en la decisión de permanecer o no en una organización. Así mismo, los comportamientos de los colaboradores pueden generar que las organizaciones, tengan políticas más rígidas para ofrecer un entorno saludable.

### **2.7.1. CARACTERÍSTICAS DEL CO**

Como señala Chiavenato (2009), el comportamiento organizacional CO es fundamental para entender a las personas dentro de las organizaciones. Por lo que menciona 3 características importantes a considerar (p,8)

- El CO se enfoca en las contingencias
- El CO utiliza métodos científicos
- El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones

El CO enfocado en contingencias, contribuye a que las organizaciones cuenten con estrategias para enfrentar situaciones y obtener el mejor resultado de ellas.

El CO, utiliza la formulación de hipótesis sobre el comportamiento de las personas, las cuales se van confirmando o descartando en la dinámica del día a día.

El CO sirve para comprender el entorno social; en el que las organizaciones desarrollan sus actividades de manera que se pueda brindar éxito en cada una de ellas.

## 2.7.2. OBJETIVOS DEL CO



**Figura 4. Objetivos del CO.**  
Adaptado de: Chiavenato (2009)

En la figura 4, Objetivos del comportamiento organizacional CO menciona cuatro objetivos importantes para entender y conocer lo que es posible a través del CO.

- **Planear:** Está relacionado con el establecimiento de actividades, objetivos, a través, de una planificación cada persona tiene en claro cual es el trabajo o responsabilidad que tiene con la organización y el desarrollo de sus actividades y así poder cumplir con el resultado o expectativas esperadas.
- **Organizar:** Relacionado con las actividades o tareas que tiene cada uno, y se establece quién toma las decisiones.
- **Dirigir:** Es lograr comunicar con el equipo de la mejor manera, orientarlos para lograr alcanzar metas y objetivos más allá de ser autoridad es ser líder.

- **Controlar:** Está relacionado con la supervisión de las tareas planificadas para que estas se den de la mejor manera y poder solucionar algún inconveniente que se pudiera presentar.

### 2.7.3. NIVELES DEL CO

<b>NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CO</b>	
<b>Macroperspectiva del CO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está relacionado con el comportamiento de la organización como un todo.</li> </ul>
<b>Perspectiva intermedia del CO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene que ver cómo funcionan los equipos de trabajo y aquello que los impulsa a relacionarse con otros miembros del grupo.</li> </ul>
<b>Microperspectiva del CO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca en la persona de manera individual analizando su personalidad, motivaciones, aquello que lo impulsa a realizar sus actividades.</li> </ul>

**Figura 5. Niveles del CO**

**Adaptado de: Chiavenato (2009)**

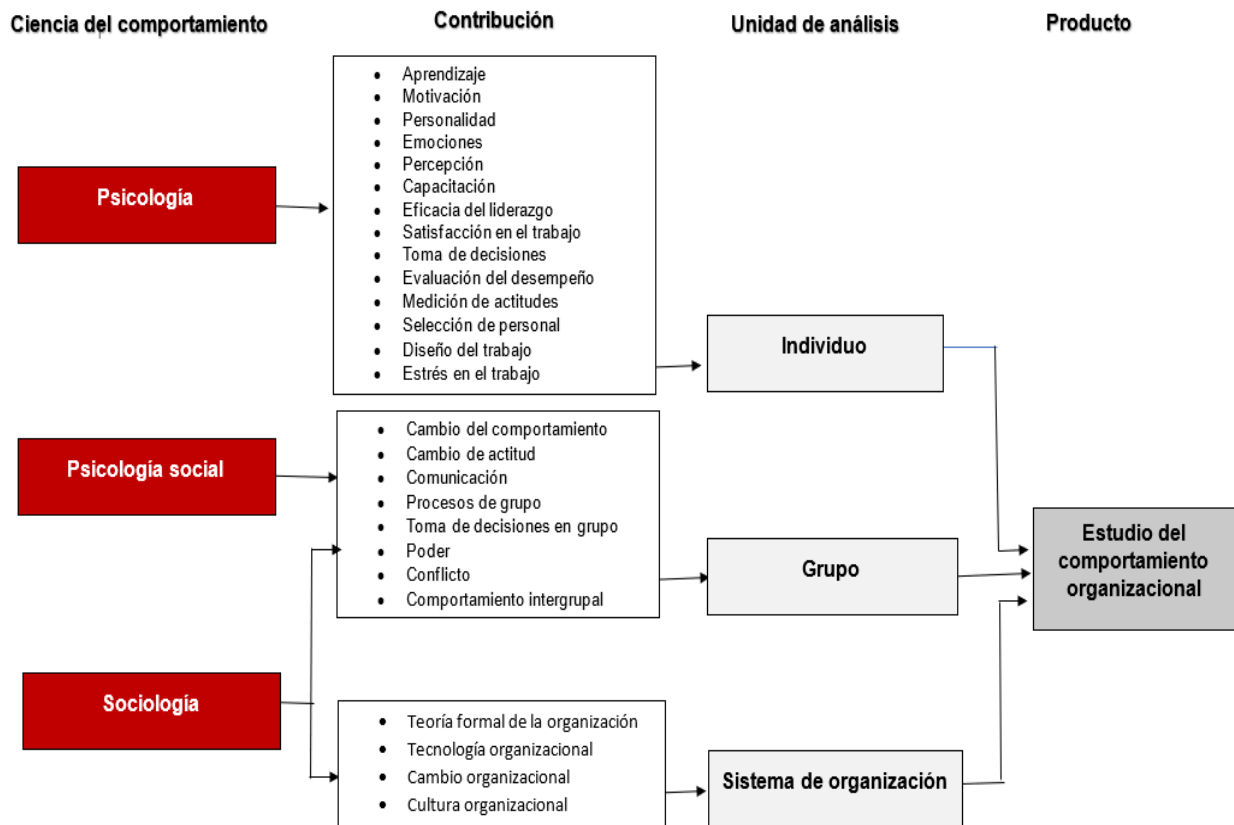
En la figura 5. Los niveles del comportamiento organizacional presentado por Chiavenato (2009), muestra el comportamiento desde tres perspectivas. Iniciando con el estudio del comportamiento como un todo, en donde se observa la toma de decisiones y los posibles conflictos que estas generan, y la manera en que son enfrentados.

Luego, presenta un segundo nivel conocido como la perspectiva intermedia del estudio del comportamiento, el cual ya tiene un enfoque más centrado en la dinámica de trabajo y conductas de los equipos, la manera de socialización y la iniciativa para relacionarse con las personas del entorno.

Por último, un tercer nivel llamado Macroperspectiva, que es un estudio más individualizado del comportamiento de cada persona que está relacionado

con las diferentes personalidades, motivaciones, todo aquello que les genera impulso a las personas para realizar sus actividades.

## 2.8. HACIA LA DISCIPLINA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)



**Figura 6. Hacia la disciplina del CO.**

Adaptado de: Robbins (2009)

En la figura 6. Robbins (2009), presenta el comportamiento organizacional desde varias disciplinas como la psicología, psicología social, y la sociología, y la contribución que desde cada disciplina aporta.

Desde la disciplina de la psicología la cuál estudia y busca entender el comportamiento individual. Desde hace un tiempo desde la psicología organizacional e industrial, el comportamiento ha tomado mayor relevancia en donde los psicólogos organizacionales han contribuido para entender el



CO y como factores como la fatiga, insatisfacción influye en dichos comportamientos que se pueden manifestar a través del aprendizaje, capacidades, toma de decisiones, personalidad, emociones, entre otros factores.

Desde la psicología social, se estudia el CO el cual tiene principal énfasis en la influencia entre sí de las personas, además, de buscar la manera de implementar el cambio y reducir la posible manifestación de resistencia que esté implica; y a la vez lograr que sea adaptado y aceptado, con el menor grado de conflictos y consecuencias; que se puede ver en la comunicación, el cambio de comportamiento en el grupo, cambio de actitudes, poder y conflicto.

Por otro lado, está el CO desde la sociología en la cual se estudia el comportamiento desde el entorno y cultura. Además de tener en cuenta la estructura de la organización y como esta tiene relación directa con la forma de manifestación de los comportamientos.

## **2.9. CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL GRUPAL**

Robbins & Judge (2009) mencionan que el comportamiento organizacional a nivel general tiene consecuencias que influye en el entorno laboral. A nivel individual, en el cual se manifiestan en las actitudes y tensión que esta genera, en el desempeño de sus tareas. A nivel grupal genera cohesión y esto influye en las variables dependientes como la productividad y convivencia (p.28)

## **2.10. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Algunos autores afirman que:

La definición de clima organizacional fue introducida por primera vez en el área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Esta

forma de pensar estaba relacionada con grandes escuelas del pensamiento como: la Escuela de Gestalt y la Escuela Funcionalista. Para la Escuela de Gestalt, las personas están influenciados por la idea que tienen sobre ellos mismos y su entorno; para la Escuela Funcionalista sostiene que el pensamiento y comportamiento de cada persona depende del entorno que lo rodea. (Brunet, 1987, citado por Rodríguez, 2016, p.10)

El clima organizacional ha sido de interés desde hace mucho tiempo, desde distintas perspectivas pero que tiene en común que las personas tienen diferentes formas de reaccionar en determinadas situaciones y que están relacionadas con el entorno en el que se desarrolla sea a nivel social, personal o de trabajo. En la actualidad ofrecer un adecuado lugar de trabajo que proporcione bienestar y seguridad es vital para que las organizaciones generen un impacto positivo más aún en las nuevas generaciones y que estos busquen pertenecer y establecerse laboralmente. En el pasado el clima organizacional no era el centro de atención visto desde el bienestar de las personas, era desde el interés, productividad, objetivos y metas porque de alguna manera se evidenciaba en las empresas no estaban dando los resultados planteados y se pensaba en buscar soluciones o mejoras, pero desde el plano productivo, sin tener en cuenta a su personal.

Desde el punto de vista de otros autores:

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 2009, p.10)

Rodríguez (2016) también hace referencia a la teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) la cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción (p.12)

## **2.11. TEORÍAS**

### **2.11.1. TEORÍA ERC**

Alderfer citado por Chiavenato (2009), menciona que las personas poseen necesidad de existencia, relaciones y crecimiento.

**Necesidad de Existencia:** Se encuentra relacionada con el bienestar físico, es decir, la supervivencia, y las necesidades fisiológicas planteadas por Maslow.

**Necesidad de Relaciones:** Esta relacionado con poder querer formar y sentirse parte de grupos sociales, establecer interacción tanto en el trabajo como externo a ello.

**Necesidad de Crecimiento:** Es poder alcanzar el desarrollo máximo del potencial, esta relacionado con la autorrealización.

### **2.11.2. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG**

Herzberg citado por Chiavenato (2009), plantea que el comportamiento esta relacionado con la motivación, por ello identifica dos factores que guardan una estrecha relación; factores higiénicos y motivacionales (p,254)

**Factores higiénicos:** Está relacionado con el entorno que rodea a las personas, esto implica desde el espacio físico, liderazgo, salario, políticas, interacción entre dirección y colaboradores, clima organizacional.

**Factores motivacionales:** Hace referencia a las características del puesto de la persona y como la realización de esas actividades generan satisfacción.

### **2.11.3. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS**

Parte de la premisa que las personas manifiestan sus necesidades, a partir, de sus comportamientos. Es decir, de un conjunto de comportamientos eligen el que considera que les va a servir para satisfacer su necesidad.

La elección del comportamiento puede estar orientado a la seguridad de poder cumplir con una actividad o tarea, y su deseo es terminar para alcanzar ese resultado y obtener la recompensa. Por otro lado, está el no querer llegar al final de un objetivo, que sabe que no ha sido como se esperaba.

## 2.12. MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

MODELO DE LITWIN Y STINGER SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	
<b>Estructura</b>	Está relacionado con reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a las que se deben enfrentar para desempeñar su trabajo.
<b>Responsabilidad</b>	Autonomía para la toma de ciertas decisiones relacionadas a su trabajo.
<b>Recompensa</b>	Es la medida en que una organización utiliza más el premio que el castigo.
<b>Desafío</b>	Está relacionado con aceptar ciertos riesgos previstos con el fin de alcanzar objetivos planteados.
<b>Relaciones</b>	Son las relaciones sociales entre compañeros superior o jefes, que se surgen interna y externa de la organización.
<b>Cooperación</b>	Espíritu de ayuda de parte de los jefes y de otros colaboradores del grupo.
<b>Estándares</b>	Percepción sobre la productividad fijada de la organización.
<b>Conflictos</b>	Está relacionado con escuchar diferentes opiniones dentro del grupo, que si no se gestionan de forma correcta genera rumor.
<b>Identidad</b>	Está relacionado con compartir objetivos personales con los de la organización.

**Figura 7. Modelo de Litwin y Stringer sobre clima organizacional.**  
Adaptado de: Litwin y Stinger. Citado por Robbins, Stephen (1999)

En la figura 7, Del modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional, nos presenta 9 dimensiones que están relacionadas y que influyen en el clima laboral.

- **La estructura**, que tiene que ver cómo está constituida la organización desde sus políticas, reglas y procedimientos.
- **La responsabilidad**, guarda relación con el nivel de autonomía que pueda tener un colaborador en sus actividades en las que sea posible que pueda tomar decisiones.
- **La recompensa**, suele ser un factor fundamental en como el colaborador se siente reconocido por su trabajo, cuando esto no

ocurre es que empieza la insatisfacción con su lugar de trabajo y las actividades que realiza, lo que va generando malas actitudes, que afectan en el entorno de trabajo.

- **El desafío**, es una dimensión bastante importante e interesante de este modelo presentado, porque está relacionado, con brindar al colaborador la oportunidad de asumir ciertos riesgos en su trabajo, lo que implica que no se quede en su zona de confort, al contrario que se encuentre en constante crecimiento y aprendizaje.
- **Relaciones**, tiene que ver con la manera de relacionarse tanto los jefes con sus colaboradores y viceversa.
- **Cooperación**, está más relacionado con las características de las personas, pero que sin duda tiene mayor impacto cuando el colaborador percibe que en su entorno existe la colaboración con el equipo, es decir, la apertura para colaborar por un objetivo en común.
- **Estándares**, está relacionada con la productividad que la organización establezca como meta.
- **Conflictos**, implica gestionar de manera correcta las diferentes opiniones o puntos de vista dentro del entorno laboral.
- **Identidad**, es que medida genera valor y afinidad los objetivos de la organización, es decir, el lugar de trabajo con los objetivos personales.

### 2.13. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a la figura 8, Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968, citado por Rodríguez, 2016) en el cual propone 4 clases de clima tales como:

**Cuadro No. 1. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968).**

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionales recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Fuente: Chiavenato (2011).

**Figura 8. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968).**

Tomado de: Chiavenato (2009)

- **Clima autoritario – explotador:** En este tipo de clima no existe la comunicación entre jefe – colaborador, las decisiones se toman por la alta jerarquía y luego, se implementa los cambios sin ser socializados con el personal.
- **Clima autoritario – paternalista:** Utiliza método de recompensa o castigo para motivar a sus colaboradores, existe apertura para la toma de ciertas decisiones, existe comunicación entre jefe – colaborador.
- **Clima participativo – consultivo:** Existe comunicación descendente, se permite la toma de decisiones de los colaboradores en situaciones específicas.
- **Clima de participación en grupos:** La fuente de motivación de los colaboradores es el grado de participación dentro del trabajo, se da la comunicación en todos los sentidos, descendente, ascendente, hay confianza mutua jefe – colaborador.

### **2.13.1. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a Salazar et al (2009). El clima organizacional es un conjunto de factores que brindan perspectiva más amplia de la Organización. Estos factores son:

- Ambiente físico
- Características estructurales
- Ambiente social
- Características personales
- Comportamiento organizacional

### **2.14. MARCO LEGAL**

En Ecuador, Ledesma (2018) a través del acuerdo ministerial en su artículo 10 hace referencia que “El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño” (p.4).

Además, por medio del acuerdo ministerial en su artículo 14 menciona que el clima de trabajo tiene 3 factores relevantes entre ellos el compromiso, y que este cuenta con aspectos como la adaptabilidad al cambio, reciprocidad y sentido de pertenencia.

Las organizaciones deben garantizar un ambiente de trabajo para sus colaboradores, ya que, de esto depende y tiene influencia en el desempeño de sus funciones, cuando no ocurre, las personas no se sienten parte de la organización, existe insatisfacción la cual va generando conflictos, en algunas ocasiones se puede desvincular a las personas cuando la situación se vuelve compleja.



## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es de enfoque correlacional, porque busca responder a la hipótesis de una o más variables.

De acuerdo, a algunos autores:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Sampieri et al., 2014, p. 93).

En el desarrollo de este trabajo se establece que existe una correlación entre las variables características del comportamiento grupal y el clima organizacional, que fusionadas generan un impacto positivo o negativos para la organización y sus miembros.

#### **3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

- Observación

De acuerdo con algunos autores: “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”. (Sampieri et al., 2014, p. 252)

- Entrevista

De acuerdo a Savin-Baden, Horrocks et al (2010, como se citó en Sampieri, 2014) La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistador).

### **3.2.1. MÉTODO CUALITATIVO – DESCRIPTIVO**

De acuerdo, a Sampieri et al. (2014) este método busca describir propiedades, rasgos y características del fenómeno de estudio. Aquellas tendencias de una población o grupo (p.103)

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

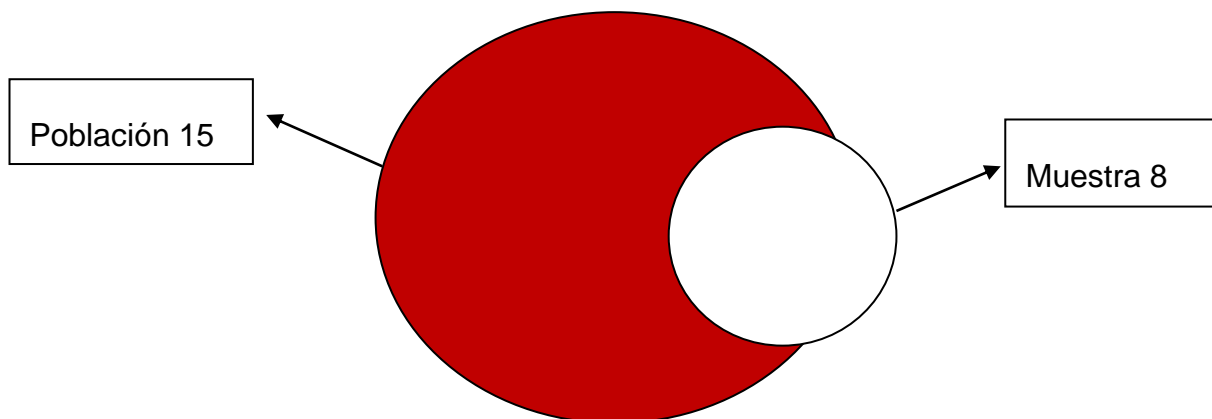
De acuerdo con algunos autores, la población o universo es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Sampieri et al., 2014, p. 276)

Es decir, que la población de este trabajo la comprende alrededor de 20 personas de una de las áreas operativa.

Sampieri et al. (2014) además indica que “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 277)

Las características de la población seleccionada son las siguientes. El número de la población es de 15 colaboradores del área operativa respectivamente, en edades entre los 20 a 45 años, todos de género masculino. La muestra está formada por un número de 8 colaboradores del área operativa entre los 20 a 45 años de género masculino.

La elección de la muestra es no probabilística, ya que en este tipo de muestras la población es elegida en relación a características específicas que han sido identificadas y abordadas en la problemática. Este tipo de muestra tiene gran aporte para la recolección de datos y análisis de los mismos, favoreciendo en la investigación de las variables de estudio. (Sampieri et al., 2014, p. 299)



**Figura 9. Población y muestra**  
**Fuente: Elaboración propia**

### **3.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Las herramientas utilizadas son la guía de observación; que consta de 8 preguntas orientadas hacia las características del comportamiento grupal, con tres opciones de respuesta (Si, No, En ocasiones) con la posibilidad de comentarios u observaciones. Guía de entrevista que consta de 9 preguntas semiestructuradas orientadas al clima organizacional.

### 3.4.1. GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE CARACTERÍSTICAS DEL CO GRUPAL

Área	Objetivo
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.

No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Observaciones / comentarios
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.				
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiene poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.				
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y siempre tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.				
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.				
5	Toma de decisiones en grupo	Las actividades están organizadas por el líder y socializadas con el				

		colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.				
6	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.				
7	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.				
8	Comportamiento intergrupala	Dentro de los equipos de trabajo se incorpora compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.				

### **3.4.2. GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Descripción:** La presente guía de entrevista tiene como finalidad conocer, a través, de preguntas semiestructuras sobre el clima organizacional del modelo de Litwin y Stringer relacionadas con las siguientes dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, e identidad en una empresa ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil.

#### **Preguntas**

##### **Dimensión: Estructura**

1. ¿Cómo podría definir las políticas y procedimientos de la organización?

##### **Dimensión: Responsabilidad**

2. ¿Considera que tiene autonomía para la toma de decisiones específicas?

##### **Dimensión: Recompensa**

3. ¿Siente que su trabajo es reconocido más allá del nivel monetario?

##### **Dimensión: Desafío**

4. ¿Cree que tiene la oportunidad de asumir riesgos en su trabajo que implique salir de su zona de confort?

##### **Dimensión: Relaciones**

5. ¿Existe vínculos sociales entre compañeros y jefe?

##### **Dimensión: Cooperación**

6. ¿En momentos en el que se necesita apoyo para llevar adelante una actividad ha podido percibir que existe espíritu de colaboración?

**Dimensión: Estándares**

7. ¿Considera que los objetivos que le plantean son claros y posibles de alcanzar?

**Dimensión: Conflictos**

8. ¿Dentro del entorno laboral cómo se maneja la información y opiniones para que éstas no se distorsionen o generen inconvenientes?

**Dimensión: Identidad**

9. ¿Siente que la misión y valores de la organización están alineados con sus objetivos personales?

### 3.5. RECURSOS

- Recursos físicos
- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos

### 3.6. FASES Y ESQUEMA DE TRABAJO

<b>FASES DE LA SISTEMATIZACIÓN</b>	
<b>FASE 1 DIAGNÓSTICO</b>	Observación del comportamiento grupal y su relación con el clima organizacional existente en el área bajo estudio.
<b>FASE 2 DISEÑO</b>	Diseño de una guía de observación y entrevista para identificar a través de dimensiones las características del comportamiento grupal y su influencia en el clima organizacional.
<b>FASE 3 IMPLEMENTACIÓN</b>	Poner en marcha las estrategias propuestas enfocadas en el comportamiento que permita mejorar el clima organizacional.

**Tabla 1: Fases de la sistematización**

**Fuente: Elaboración propia**



ESQUEMA DE TRABAJO DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
OBJETIVO	ACTIVIDAD							
Definir los fundamentos teóricos y metodológicos de las características del comportamiento grupal y del clima organizacional.	Observar los comportamientos del área bajo estudio. Características del comportamiento y clima organizacional.							
Identificar las características del comportamiento grupal y de las dimensiones del clima organizacional en la empresa bajo estudio.	Identificar la correlación entre las variables bajo estudio. Analizar la influencia de las variables en el área operativa.							
Establecer la relación entre las características del comportamiento grupal y su incidencia en el clima organizacional.	Aplicar el instrumento de recolección de datos a la muestra seleccionada de la población total. Revisión de los resultados de la aplicación del instrumento y posterior análisis.							
Proponer estrategias enfocadas en el comportamiento grupal de los colaboradores enfocadas a mejorar el clima organizacional.	Analizar las características del comportamiento grupal y clima organizacional en el área operativa.							

**Tabla 2: Esquema de trabajo**

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INSTRUMENTO
<b>Características del Comportamiento Grupal</b>	De acuerdo a Chiavenato (2009). "El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos" (p.26).	<p>Grupal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio del comportamiento</li> <li>• Cambio de actitud</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Proceso de grupo</li> <li>• Toma de decisiones en grupo</li> <li>• Poder</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Comportamiento intergrupal</li> </ul>	<p>Guía de Observación de la dimension grupal.</p> <p>Consta de 8 preguntas orientadas hacia las características del comportamiento grupal, con tres opciones de respuesta (si, no, en ocasiones) con la posibilidad de comentarios.</p>
<b>Clima organizacional</b>	<p>Desde el punto de vista de Chiavenato (2009).</p> <p>El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (p.10).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Desafío</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Estándares</li> <li>• Conflictos</li> <li>• Identidad</li> </ul>	<p>Guía de entrevista del Clima Organizacional.</p> <p>Guía de entrevista que consta de 9 preguntas semiestructuradas orientadas al clima organizacional.</p>

**Tabla 3: Operacionalización de las variables**

**Fuente: Elaboración propia**

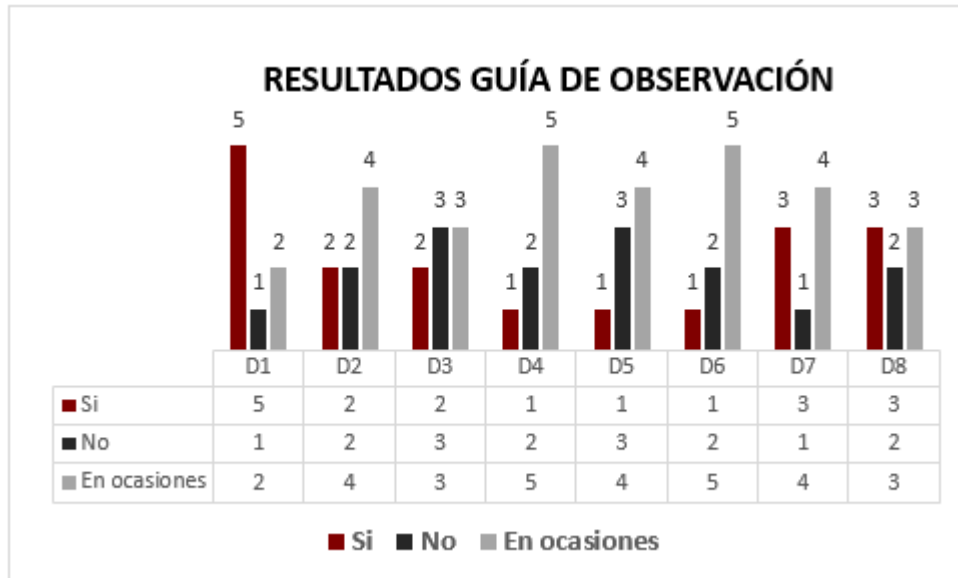
### 3.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.8.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Área	Objetivo					
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.					
No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Total
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.	5	1	2	8
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiende a tener poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.	2	2	4	8
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y siempre tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.	2	3	3	8
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.	1	2	5	8
5	Toma de decisiones en grupo	Las actividades están organizadas por el líder y socializadas con el colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.	1	3	4	8
6	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.	1	2	5	8
7	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.	3	1	4	8
8	Comportamiento intergrupala	Dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.	3	2	3	8

Tabla 4: Análisis de resultados guía observación

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 10: Análisis de resultados guía observación**

Fuente: Elaboración propia.

### **DIMENSIÓN 1: CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO**

En la dimensión Cambio del comportamiento, en 5 de 8 del total de la muestra (Si) se observó que en reiteradas ocasiones el comportamiento de los colaboradores no ha sido apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área. Por otro lado, en 1 de 8 del total de la muestra (No) se observó cambios en el comportamiento de los colaboradores. Y, por último, en 2 de 8 del total de la muestra (En ocasiones) se observó cambio en sus comportamientos.

### **DIMENSIÓN 2: CAMBIO DE ACTITUD**

En la dimensión Cambio de actitud, la cual hace referencia a que los colaboradores tienen poca iniciativa de socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo. En 2 de 8 de la muestra se pudo observar que (Si) se aísla del equipo. Por otra parte, en 2 de 8 del total de la muestra se pudo observar que (No) piensa lo mismo. Y en la mayoría del total de la muestra 4 de 8 se pudo observar que (En ocasiones) se presenta esta situación.

### **DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN**

En la dimensión Comunicación, la cuál hace referencia a que, durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y tiene apertura hacia preguntas o inquietudes. En 2 de 8 de la muestra total se pudo observar que (Si). En 3 de 8 de la muestra (No) se observó. Y, finalmente, en 3 de 8 de la muestra observada en la cual (En ocasiones) el líder brinda espacio para despejar posibles dudas.

#### **DIMENSIÓN 4: PROCESO DE GRUPO**

En la dimensión Proceso de grupo, la cuál hace referencia a que Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto. En 1 de 8 del total de la muestra se observó que (Si). En 2 de 8 de la muestra (No) se observó que de forma respetuosa se manifieste las distintas ideas o formas de pensar. Por último, en la mayoría de la muestra 5 de 8, (En ocasiones) se observó que se manifiesta las diferencias ante alguna situación con respeto.

#### **DIMENSIÓN 5: TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

En la dimensión toma de decisiones, la cual hace referencia a que las actividades están organizadas por el líder y socializadas con el colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades. En tan sólo 1 de 8 del total de la muestra se pudo observar que (Si). Por otro lado, en 3 de 8 de la muestra (No) tiene claridad. Y, por último, en 4 de 8 del total de la muestra (En ocasiones) los colaboradores tienen claridad de sus responsabilidades.

#### **DIMENSIÓN 6: PODER**

En la dimensión Poder, la cual hace referencia a que el líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas. En 1 de 8 del total de la muestra se pudo observar que (Si) existía esta delegación de poder, mientras que en 2 de 8 del total de la

muestra (No) se les permitía esta responsabilidad, y en 5 de 8 del total de la muestra se pudo observar que (En ocasiones) existía la oportunidad.

### **DIMENSIÓN 7: CONFLICTO**

En la dimensión Conflicto, en la cual se hace referencia que cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo. En 3 de 8 de la muestra se observó que (Si) existe tensión, en 1 de 8 de la muestra (No) se observó conflicto con el grupo. Y, por último, en la mayoría de la muestra 4 de 8 (En ocasiones) si se evidenció tensión.

### **DIMENSIÓN 8: COMPORTAMIENTO INTERGRUPAL**

En la dimensión Comportamiento intergrupal, la cual hace referencia a que dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles. En 3 de 8 de la muestra se pudo observar que (Si). En 2 de 8 de la muestra (No) se observó que se comparta con el equipo de trabajo estrategias de contingencia. Por último, en 3 de 8 del total de la muestra se observó que (En ocasiones).

## **3.8.2. ANÁLISIS DE GUÍA DE ENTREVISTA**

**Descripción:** La presente guía de entrevista tiene como finalidad conocer, a través, de preguntas semiestructuras sobre el clima organizacional del modelo de Litwin y Stringer relacionadas con las siguientes dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, e identidad en una empresa ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil.

### **Preguntas**

**1. ¿Cómo podría definir las políticas y procedimientos de la organización?**

Las políticas tienen que con la estructura de las organizaciones. De forma general las políticas y procesos de la organización están enfocados con objetivos en común, tanto a nivel administrativo como operativo, es decir, aplica para todos. Esto con el fin de que el comportamiento del grupo de personas sea acorde a lo que se espera dentro de un lugar de trabajo.

**2. ¿Considera que tiene autonomía para la toma de decisiones específicas?**

Esto va a depender en gran medida de los conocimientos y experiencia que tenga el colaborador, y además la responsabilidad que demuestre en la realización de sus tareas, para que se pueda considerar esta posibilidad.

**3. ¿Siente que su trabajo es reconocido más allá del nivel monetario?**

En gran medida si, la organización trata de que los colaboradores se sientan parte fundamental para la organización, y esto es algo que va más allá de lo económico, esto ayuda a que los colaboradores demuestren compromiso al momento de llevar a cabo sus funciones.

**4. ¿Cree que tiene la oportunidad de asumir riesgos en su trabajo que implique salir de su zona de confort?**

De cierta manera, se podría hacer más énfasis en brindar la posibilidad de riesgos que son los que finalmente ayudan para el crecimiento profesional de los colaboradores, lo que juega un papel importante para la satisfacción y que este se refleje en el comportamiento.

**5. ¿Existe vínculos sociales entre compañeros y jefe?**

En el área se observa que existe vínculos bastante cercanos que se mantienen una vez que no están en el área, lo cual es bastante bueno para el clima de trabajo.

**6. ¿En momentos en el que se necesita apoyo para llevar adelante una actividad ha podido percibir que existe espíritu de colaboración?**

En la mayoría de las ocasiones no ha sido impedimento para los colaboradores a pesar de haber tenido algún inconveniente con compañeros puedan llevar adelante las actividades del día a día. Sin duda el poder manejar de la mejor manera conflictos que son inevitables porque son un grupo social, pero que es conformado por distintas realidades, personalidades y pensamientos.

**7. ¿Considera que los objetivos que le plantean son claros y posibles de alcanzar?**

Si, cuando se plantean los objetivos son bastante claros y posibles, porque para llegar a plantearlos se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, lo cual es una buena estrategia, para que al momento de llevarlos a cabo no sea una imposición como tal sino un reto para el grupo.

**8. ¿Dentro del entorno laboral cómo se maneja la información y opiniones para que éstas no se distorsionen o generen inconvenientes?**

La información se suele manejar a manera de cascada, es decir desde el nivel más alto de la jerarquía hasta los líderes de las diferentes líneas o áreas de manera que cada responsable busque la manera de que la información sea transmitida con



veracidad, y si existiera alguna duda poder despejarla en el momento.

**9. ¿Siente que la misión y valores de la organización están alineados con sus objetivos personales?**

En realidad, la misión y valores de una organización es parte fundamental para que las personas decidan formar parte de ella o no, porque por un lado si lo que busca alcanzar la empresa se alinea con los objetivos personales y profesionales entonces las personas se identifican con aquello. También es importante mencionar que en el camino es común que las personas cambian sus objetivos.

### **GUÍA DE ENTREVISTA CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Descripción:** La presente guía de entrevista tiene como finalidad conocer, a través, de preguntas semiestructuras sobre el clima organizacional del modelo de Litwin y Stringer relacionadas con las siguientes dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, e identidad en una empresa ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil.

#### **Preguntas**

**1. ¿Cómo podría definir las políticas y procedimientos de la organización?**

En la mayoría de las organizaciones las políticas y estructuras depende de sus líderes, por lo que tienen distintos objetivos, pero sin duda el principal es poder moldear el comportamiento de los colaboradores.

**2. ¿Considera que tiene autonomía para la toma de decisiones específicas?**

En realidad, no he estado en una situación en la que sea quién toma la decisión final de algo que normalmente lo realiza el jefe, pero considero que depende del líder y en su apertura para delegar el poder de una decisión.

**3. ¿Siente que su trabajo es reconocido más allá del nivel monetario?**

Si, es una empresa que se preocupa porque sus colaboradores se sientan recompensados y reconocidos es fuente de motivación.

**4. ¿Cree que tiene la oportunidad de asumir riesgos en su trabajo que implique salir de su zona de confort?**

No tanto del que podría asumir, considero que se debe hacer que los colaboradores el mayor tiempo posible puedan experimentar diferentes líneas o procesos para que vayan conociendo y sobre todo que sus actividades no sean rutinarias o estáticas.

**5. ¿Existe vínculos sociales entre compañeros y jefe?**

En realidad, sí, es un equipo bastante cercano, que mantiene un vínculo social más allá del entorno laboral.

**6. ¿En momentos en el que se necesita apoyo para llevar adelante una actividad ha podido percibir que existe espíritu de colaboración?**

Si, en situaciones que requieren trabajo en equipo si existe colaboración, o por lo menos de la mayoría de ellos. Lo cual es bastante bueno.

**7. ¿Considera que los objetivos que le plantean son claros y posibles de alcanzar?**

No, no siempre se considera a los colaboradores previo a la toma de decisiones, y cuando es el momento de comunicar nuevos procesos surgen inquietudes que no siempre son despejadas, lo que puede ocasionar errores en los procesos.

**8. ¿Dentro del entorno laboral cómo se maneja la información y opiniones para que éstas no se distorsionen o generen inconvenientes?**

Se suele comunicar por medios oficiales, pero si ha ocurrido que la información no es transmitida de la forma correcta y genera un poco de ruido y confusión.

**9. ¿Siente que la misión y valores de la organización están alineados con sus objetivos personales?**

Es importante que las personas que forman parte de la organización sientan que los objetivos de cierta manera se alienan con sus valores y objetivos, cuando esto no ocurre el colaborador no se siente parte de los objetivos de la organización como tal.

En las dos guías de entrevista coinciden en que las políticas y estructuras de las organizaciones y que esta es de gran ayuda para moldear el comportamiento del personal. En el poder de decisión, por un lado, se considera que esto depende de la experiencia de las personas, y por otro lado que dependerá de la apertura del líder o encargado del área.

En relación con el reconocimiento ambas sostienen que la organización si se encarga de reconocer a sus colaboradores más allá de lo económico. Por otro, en cuanto a la comunicación se busca que los líderes sean quienes busquen la forma de transmitir el mensaje correcto en el momento oportuno, pero si ha ocurrido que se ha distorsionada la información entre los colaboradores.

Por último, se ha enfatizado en la importancia de que los valores y objetivos de la organización es indispensable que se encuentre alineado con las expectativas y objetivos de los colaboradores.

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

**TEMA:** Estrategias enfocadas en el Comportamiento grupal para mejorar el clima organizacional.

**ANTECEDENTES:** En la empresa ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil, específicamente en el área operativa se ha evidenciado que el comportamiento de los colaboradores en ocasiones no es adecuado para el lugar de trabajo, es decir, que las características de este comportamiento tienen influencia en el clima organizacional. El comportamiento grupal está relacionado con las expectativas que tienen los colaboradores en relación a su lugar de trabajo, expectativas de crecimiento personal y profesional que cuando no son satisfechas deriva en un comportamiento inapropiado en el que se involucra la convivencia con el grupo de trabajo y las distintas situaciones relacionadas con estructura, recompensa, desafíos, estándares, etc.

**OBJETIVO GENERAL:** Gestionar el comportamiento del grupo, a través de la intervención de estrategias para mejorar el clima organizacional del área operativa.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Analizar las características del comportamiento de los grupos de trabajo de la organización, a través de herramientas focalizadas en el área.

- Desarrollar programa para el manejo de conflictos y relaciones interpersonales para reducir tensiones en el equipo de trabajo.
- Implementar canales de interacción y comunicación entre los equipos y líderes para la correcta gestión de información.
- Monitorear la implementación de las estrategias y sus resultados con el fin de ir realizando ajustes de ser necesario.

#### **4.1. PLAN DE ACCIÓN**

El plan de acción que se plantea en la propuesta de intervención consta de 4 fases, cada fase con mínimo tres tareas en cada una de ellas. Las fases son: Análisis profundo del CO grupal de las áreas, Sensibilización de la importancia del Clima organizacional, Impulsar la comunicación entre equipos y áreas, Implementación y monitoreo de las estrategias.

<b>FASE 1</b>	<b>TAREA</b>
<b>Análisis profundo del CO grupal de las áreas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis profundo de las características del comportamiento grupal de las distintas áreas de la empresa.</li> <li>2. Identificar las áreas más críticas de la organización.</li> <li>3. Recopilar datos mediante encuestas y observación focalizada en cada área.</li> </ol>
<b>FASE 2</b>	<b>TAREA</b>
<b>Sensibilización de la importancia del Clima organizacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar con los colaboradores la importancia del CO grupal en el clima organizacional.</li> <li>2. Compartir charlas para promover las interacciones grupales.</li> </ol>
<b>FASE 3</b>	<b>TAREA</b>
<b>Impulsar la comunicación entre equipos y áreas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar canales de comunicación entre grupos de trabajo y áreas.</li> <li>2. Los líderes de área deberán mantener reuniones semanales para gestionar el manejo de información.</li> <li>3. Capacitar a los líderes de cada área sobre liderazgo participativo, la gestión de conflictos, impulsar actividades de Team Building (formación de equipos) para mejorar las relaciones interpersonales del grupo.</li> </ol>
<b>FASE 4</b>	<b>TAREA</b>
<b>Implementación y monitoreo de las estrategias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar el resultado del proceso de implementación de las estrategias.</li> <li>2. Monitorear el efecto en los grupos, e identificar si se debe realizar ajustes en relación a los resultados iniciales.</li> </ol>

**Tabla 5: Propuesta de intervención**

**Fuente: Elaboración propia**

## 4.2. CRONOGRAMA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

CRONOGRAMA 2025	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
<b>FASE 1</b>				
Análisis profundo del CO grupal de las áreas				
<b>FASE 2</b>				
Sensibilización de la importancia del Clima organizacional				
<b>FASE 3</b>				
Impulsar la comunicación entre equipos y áreas				
<b>FASE 4</b>				
Implementación y monitoreo de las estrategias				

Tabla 6: Cronograma propuesta de intervención

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto para la propuesta de intervención es de \$4.000 dólares ya que se contempla contratar una consultora por proyecto, que lleve adelante las estrategias propuestas, capacitación sobre liderazgo y que ofrezca el servicio de Team Building. Por otro lado, el equipo de Talento humano deberá reunirse con los líderes de cada área para establecer el manejo de canales de comunicación como grupos de WhatsApp el cual deberá ser administrado por cada líder, por lo que no es necesario una inversión financiera, sino de recurso humano, y tecnológico.

## CONCLUSIONES

1. A través del presente estudio, se puede comprender que las características del comportamiento del grupo de trabajo no es algo que esté aislado del clima organizacional, todo lo contrario; se ha podido observar la estrecha relación que tienen. Y la importante sinergia negativa o positiva que surge entre ellas.
2. La revisión de fundamentos teóricos define que las características del comportamiento grupal pueden ser analizado desde tres perspectivas, individual, grupal y organizacional. En el presente trabajo se estudia el CO desde la perspectiva grupal, es decir, en la influencia que tienen los grupos que interactúan en las organizaciones, y que influye en el clima organizacional el cual depende de determinados factores como el ambiente físico, social, las características estructurales, y personales.
3. En el comportamiento grupal existen dimensiones que van a determinar las características del CO tales como: cambios en el comportamiento de los colaboradores, comunicación, proceso de grupo, toma de decisiones de grupo y conflicto. En estas dimensiones influye con la estructura de la organización, la responsabilidad, aceptación de desafíos, cooperación y los estándares que tiene la organización.
4. En las características del CO grupal los colaboradores manifiestan cambio en sus comportamientos lo cuál en ocasiones está relacionado con las normas, políticas o reglas a las que deben enfrentarse en su lugar de trabajo, cuando las organizaciones no



tienen la apertura para ofrecer autonomía a sus colaboradores para tomar ciertas decisiones genera estos cambios de actitud y conflicto en el proceso de los grupos de trabajo.

5. Mejorar el clima organizacional requiere de estrategias que sean planteadas desde aquellas características que tiene el grupo de trabajo, pero también de las condiciones organizacionales del colaborador que es determinante en el comportamiento organizacional. Las estrategias propuestas son: Análisis profundo del CO grupal de las áreas, Sensibilización de la importancia del clima organizacional, Impulsar la comunicación entre equipos y áreas, Implementación y monitoreo de las estrategias.

### **RECOMENDACIONES**

1. Brindar seguimiento de manera constante al comportamiento de los grupos de trabajo permitiendo así tener conocimiento del tipo de clima organizacional de las distintas áreas y poder detectar características que puedan generar una sinergia negativa, asegurando así el bienestar y la productividad del grupo de trabajo y de la organización en su conjunto.
2. Explorar cómo las dinámicas grupales pueden ser optimizadas para mejorar el clima organizacional, promoviendo un ambiente que favorezca tanto el bienestar de los empleados como la productividad de la organización.
3. Desarrollar programas que mejoren la comunicación y el proceso de toma de decisiones en grupo, minimizando los conflictos y alineando los estándares organizacionales con las expectativas y comportamientos de los colaboradores.

4. Impulsar un entorno donde se valore la iniciativa individual dentro de los equipos, y se pueden reducir las tensiones del comportamiento asociados con la rigidez normativa de las organizaciones.
  
5. Alcanzar el éxito de las estrategias propuestas requiere involucrar a los líderes de cada línea en el proceso de implementación para potenciar la efectividad de las estrategias y dar el acompañamiento y seguimiento a los colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2005). Guía de sistematización. Para experiencias de sindicalización y negociación colectiva desarrolladas por organizaciones sindicales.  
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/9e774c53-1e82-4858-b70e-f92f8fe9da5e/content>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones. Editorial McGRAW-HILL.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Ledesma, R. (2018). Acuerdo ministerial [Archivo PDF]  
<https://intranet.dpe.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/MDT-2018-0138.pdf>
- Na-Nan, K., Panich, T., Thipnete, A., & Kulsingh, R (2016). Influence of job characteristics, organizational climate, job satisfaction and employee engagement that affect the organizational citizenship behavior of teachers in Thailand. *The Social Sciences*, 11(18), 4523-4533.  
10.3923/sscience.2016.4523.4533
- OIT. (2019). La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores  
<https://www.ilo.org/es/resource/news/la-calidad-del-empleo-interesa-todos-los-trabajadores>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación ISBN: 978-607-442-098-2
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25023w/Clima\\_organiza  
cional\\_presente\\_en\\_una\\_empresa\\_de\\_servicio.pdf#page=9](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25023w/Clima_organiza<br/>cional_presente_en_una_empresa_de_servicio.pdf#page=9)

Salazar, J. et al. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes  
esenciales en la productividad laboral

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-  
94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-<br/>94352009001000004)

Sampieri, R. et al. (2014). Metodología de la investigación. McGRAW HILL  
INTERAMERICANA EDITORES  
ISBN 970-10-5753-8

Secretaría nacional de planificación (2024). Plan de Desarrollo para el  
nuevo Ecuador [Archivo PDF]

[https://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/2024/02/PND202  
4-2025.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/2024/02/PND202<br/>4-2025.pdf)

Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional  
en salud. <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2017.v43n1/57-67/>

# ANEXOS

## GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE CARACTERÍSTICAS DEL CO GRUPAL

Área	Objetivo
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.

No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Observaciones / comentarios
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.	X			
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiene poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.			X	
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y siempre tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.		X		
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.	X			
	Toma de	Las actividades están				

<b>5</b>	decisiones en grupo	organizadas por el líder y socializadas con el colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.			<b>X</b>	
<b>6</b>	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.			<b>X</b>	
<b>7</b>	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.			<b>X</b>	
<b>8</b>	Comportamiento intergrupar	Dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.	<b>X</b>			

Área	Objetivo
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.

No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Observaciones / comentarios
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido el apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.	X			
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiene poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.	X			
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.			X	
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.		X		
5	Toma de decisiones en grupo	Las actividades están organizadas por el líder y socializadas con el colaborador de manera que	X			



		cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.				
6	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.		X		
7	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.			X	
8	Comportamiento intergrupalo	Dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.	X			

Área	Objetivo
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.

No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Observaciones / comentarios
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido el apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.	X			
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiene poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.		X		
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y siempre tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.			X	
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.			X	
5	Toma de decisiones en grupo	Las actividades están organizadas por el líder y socializadas con el		X		

		colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.				
<b>6</b>	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.	<b>X</b>			
<b>7</b>	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.	<b>X</b>			
<b>8</b>	Comportamiento intergrupala	Dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.		<b>X</b>		

Área	Objetivo
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.

No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Observaciones / comentarios
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido el apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.		X		
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiene poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.		X		
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y siempre tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.			X	
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.			X	
5	Toma de decisiones en	Las actividades están organizadas por el líder y		X		

	grupo	socializadas con el colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.				
6	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.			X	
7	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.			X	
8	Comportamiento intergrupala	Dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.	X			

Área	Objetivo
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.

No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Observaciones / comentarios
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido el apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.			X	
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiene poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.			X	
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y siempre tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.	X			
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.			X	
5	Toma de decisiones en	Las actividades están organizadas por el líder y			X	

	grupo	colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.				
6	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.			X	
7	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.	X			
8	Comportamiento intergrupala	Dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.		X		

Área	Objetivo
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.

No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Observaciones / comentarios
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido el apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.	X			
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiene poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.	X			
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y siempre tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.		X		
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.		X		
5	Toma de decisiones en	Las actividades están organizadas por el líder y			X	



	grupo	socializadas con el colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.				
6	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.		X		
7	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.			X	
8	Comportamiento intergrupala	Dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.			X	

Área	Objetivo
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.

No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Observaciones / comentarios
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido el apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.			X	
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiene poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.			X	
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y siempre tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.	X			
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.			X	
5	Toma de decisiones en	Las actividades están organizadas por el líder y		X		

	grupo	colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.				
6	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.			X	
7	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.		X		
8	Comportamiento intergrupala	Dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.			X	

Área	Objetivo
Operativa	Observar los comportamientos en el entorno de trabajo de un grupo de colaboradores del área operativa y como estos influyen en el clima organizacional.

No.	Dimensión	Aspectos a evaluar	Si	No	En ocasiones	Observaciones / comentarios
1	Cambio del comportamiento	El comportamiento de los colaboradores no ha sido el apropiado dentro del lugar de trabajo, desde el cambio del líder de área.			X	
2	Cambio de actitud	El comportamiento de los colaboradores tiene poca iniciativa para socializar y compartir con el equipo. Es más, suelen aislarse del equipo.			X	
3	Comunicación	Durante la planificación diaria del grupo, el líder transmite el objetivo que se espera alcanzar, y siempre tiene apertura hacia preguntas o inquietudes.		X		
4	Proceso de grupo	Los colaboradores expresan de forma respetuosa sus ideas, y formas de pensar, ante situaciones que requiere de trabajo conjunto.			X	
	Toma de	Las actividades están				

<b>5</b>	decisiones en grupo	organizadas por el líder y socializadas con el colaborador de manera que cada uno tiene claridad de sus responsabilidades.			<b>X</b>	
<b>6</b>	Poder	El líder delega la responsabilidad para que los colaboradores con mayor experiencia puedan tomar decisiones ante su ausencia y escenarios que requiera de respuestas inmediatas.			<b>X</b>	
<b>7</b>	Conflicto	Cuando los colaboradores manifiestan sus necesidades o diferencias con el grupo existe tensiones en el entorno de trabajo.	<b>X</b>			
<b>8</b>	Comportamiento intergrupala	Dentro de los equipos de trabajo se busca poder compartir estrategias de contingencia ante situaciones difíciles.			<b>X</b>	

**Descripción:** La presente guía de entrevista tiene como finalidad conocer, a través, de preguntas semiestructuras sobre el clima organizacional del modelo de Litwin y Stringer relacionadas con las siguientes dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, e identidad en una empresa ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil.

### **Preguntas**

1. **¿Cómo podría definir las políticas y procedimientos de la organización?**
  
2. **¿Considera que tiene autonomía para la toma de decisiones específicas?**
  
3. **¿Siente que su trabajo es reconocido más allá del nivel no monetario?**
  
4. **¿Cree que tiene la oportunidad de asumir riesgos en su trabajo que implique salir de su zona de confort?**
  
5. **¿Existe vínculos sociales entre compañeros y jefe?**
  
6. **¿En momentos en el que se necesita apoyo para llevar adelante una actividad ha podido percibir que existe espíritu de colaboración?**

- 7. ¿Considera que los objetivos que le plantean son claros y posibles de alcanzar?**
  
- 8. ¿Dentro del entorno laboral cómo se maneja la información y opiniones para que éstas no se distorsionen o generen inconvenientes?**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Herrera García, Yelxy Eloísa**, con C.C: # **1206943167** autora del trabajo de titulación: **Estudio de las características del comportamiento grupal y su influencia en el clima organizacional en una empresa ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **06 de septiembre de 2024**

*Yelxy Herrera G.*

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Herrera García, Yelxy Eloísa**

C.C:1206943167





**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio de las características del comportamiento grupal y su influencia en el clima organizacional en una empresa ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTORA</b>	Yelexy Eloísa, Herrera García		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Efrén Eduardo, Chiquito Lazo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Psicología, Educación y Comunicación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	06 de septiembre de 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	89
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento, Grupo, Organizaciones.		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Características del comportamiento, Clima organizacional, Grupo, Procesos, Estructura, Liderazgo.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de integración curricular tiene como propósito estudiar las características del comportamiento grupal y la influencia en el clima organizacional. La metodología utilizada fue la observación directa, y levantamiento de información, a través, de herramientas como guía de observación y guía de entrevista. Los principales hallazgos fue que las características del comportamiento grupal están relacionadas con la estructura, y procesos de la organización, además, que estos dependen del tipo de liderazgo adoptado por el líder, la forma de comunicación al momento de socializar la planificación diaria del área, la apertura de poder tomar decisiones en específico a los colaboradores, el manejo de conflictos y el comportamiento intergrupal. Para concluir, a través, de la revisión y relación de las dos variables; características del comportamiento grupal y clima organizacional se pudo observar que tienen relación directa, es importante tener en cuenta los niveles y características del Comportamiento grupal y la incidencia en el clima de la organización. Para esto se recomienda realizar un análisis profundo de las áreas de la organización, para luego sensibilizar a los colaboradores sobre la relevancia del clima en las organizaciones.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>TELÉFONO:</b> +593-0979640584	<b>E-mail:</b> yelexiherrera13@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			