UCASAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Facultad de Economía y Administración

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Trabajo final de graduación

"Gestión del trabajo en equipo y su relación con el compromiso organizacional del Cementerio Divina Misericordia de Salta en el año 2018".

Autora: Paulina Matheus Fordham

Salta, 2019.

NÓMINA DE AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

GRAN CANCILLER

S. E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Prof. Constanza Diedrich

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Darío Eugenio Arias

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Dr. Federico Colombo Speroni

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. Cristian Arnaldo Gallardo

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez

JEFA DE LA CARRERA LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Lic. María Soledad Perevicins

ÍNDICE

I. Dimensión Epistemológica *7*

1. Definición del tema y subtema de investigación **7**

2. Fundamentación **7**

3. Planteamiento del problema **8**

3.1. Identificación del problema **8**

3.2. Sistematización del problema **8**

3.3. Formulación del problema **8**

4. Delimitación del objeto de estudio **9**

5. Antecedentes **9**

6. Objetivos **10**

7. Hipótesis **11**

8. Identificación de Variables **11**

9. Operalización de las Variables **11**

II. Dimensión de la estrategia general *15*

10. Aspectos metodológicos de la investigación **15**

10.1. Determinación del universo o población **15**

10.2. Determinación de la muestra **15**

10.3. Determinación de la unidad de observación **15**

10.4. Tipo de investigación **15**

10.5. Tipo de diseño **16**

III. Dimensión de las técnicas de recolección y análisis de la información 17

11. Fuentes, método y técnicas de recolección y análisis de la información 17

12. Plan de Tabulación y Análisis 17

13. Calendario de Actividades 19

14. MARCO TEÓRICO 20

I. Capítulo 1: Gestión del Trabajo en equipo 20

I.1 Gestión individual a gestión grupal 20

I.2 Equipos de trabajo 21

I.2.1 Tipos de equipos de trabajo 25

I.2.2 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo 27

I.2.3 Creación de equipos 28

I.2.4 Etapas del desarrollo de los grupos 29

I.3 Condiciones para poder trabajar en equipo 31

I.4 Funciones para el mantenimiento de un equipo 32

I.4.1 Propiedades de los grupos 33

I.5 Gestión del trabajo en equipo 35

I.5.1 Ventajas de gestionar el trabajo en equipo 36

II. Capítulo 2: Desarrollo de un compromiso organizacional 38

II.1 Enfoques del compromiso organizacional 39

II.2 Tipos de compromisos 41

II.3 Variables 43

II.4 El modelo de Compromiso de Aon Hewitt 49

II.5 El compromiso organizacional y los recursos humanos 50

III. Capítulo 3: Marco Institucional 52

III.1 Empresa 52

III.1.1 Empresa de servicios.....52

III.1.2 Empresa de servicios fúnebres.....53

III.1.2.1 Servicios propios de la organización 54

III.1.3 Cementerio Divina Misericordia de Salta.....55

IV. Capítulo 4: Recolección y análisis de los datos.....56

IV.1 Tabulación de las encuestas.....58

V. Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....82

V.1 Recomendaciones.....82

V.2 Conclusiones Finales 83

15. Bibliografía 85

16. Referencias Bibliográficas de Internet (Webgrafía) 88

17. Anexos 90

18. Anexo 1 91

19. Anexo 2 93

20. Hoja de evaluación.....94

Resumen

El tema de la presente investigación fue la gestión del trabajo en equipo y su relación con el compromiso organizacional en el cementerio divina misericordia de salta en el año 2018. Se trata de un análisis de tipo descriptivo cuyo fin consistió en establecer la relación entre las variables gestión del trabajo en equipo y compromiso organizacional para realizar un balance de la situación de la empresa. En el trabajo de campo se realizó una encuesta a todos los miembros de la organización, desde los encargados generales hasta los operarios de todos los sectores y sedes. el análisis de los datos permitió analizar la situación existente en lo que respecta a la gestión del trabajo en equipo y de esa forma poder determinar cuál es la relación con el compromiso organizacional de los miembros en cuanto a la relación con la empresa, el trabajo en sí mismo y las condiciones laborales. El resultado al que se arribó a partir de dicha investigación permitió establecer recomendaciones para mejorar aún más la situación actual de la empresa.

I.DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA

1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del trabajo en equipo y su relación con el compromiso organizacional del Cementerio Divina Misericordia de Salta en el año 2018.

2. FUNDAMENTACIÓN

Se considera de gran relevancia para los Recursos Humanos examinar cuáles son los resultados reflejados en aquellas organizaciones que han implementado la gestión del trabajo en equipo y cuál es la correlación obtenida respecto al compromiso.

En la situación actual, donde lo único que es constante es el cambio, las empresas deben orientar sus acciones no sólo a satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también las de sus trabajadores, preocupándose por identificar las variables que influyen en el Compromiso Organizacional para poder desarrollar actitudes firmes que conlleven a una consecución exitosa de su trabajo

En el caso de empresas como Cementerios, la existencia de una gestión del trabajo en equipo juega un papel esencial para la coordinación, eficiencia y éxito del mismo y así, obtener los resultados esperados y orientar las tareas de cada una de las áreas y sedes hacia las proyecciones y resultados esperados.

Por lo tanto, resulta pertinente poder analizar la situación actual de la organización y orientarla para lograr la forma de trabajo más conveniente tanto para sus empleados como para todos los que forman parte de ella y así, alcanzar los objetivos y llevar adelante este tipo de organización. Para ello, es fundamental poder contar con compromiso fuerte y sólido de los miembros para asegurar su auténtica participación en los resultados esperados.

Para ello, es fundamental el rol del Licenciado en Recursos Humanos, debido a que es el encargado de velar siempre por el bienestar tanto de la

organización como de sus miembros, por lo tanto, si se considera factible para ambas partes, es quien debe impulsar una gestión grupal entre los participantes acompañándolos para asegurar una correcta implementación y en conjunto poder analizar los resultados para corregir los desvíos y alcanzar lo esperado.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo busca examinar y elaborar un diagnóstico de cuál es la situación en la que se encuentran los miembros del Cementerio de la Divina Misericordia de Salta en lo que respecta a la gestión del trabajo en equipo, y de esta forma poder relacionar lo obtenido con el compromiso organizacional presente en los mismos para poder aportar con dicho análisis a propuestas que contribuyan al crecimiento de la organización.

3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿En qué condiciones se encuentra la organización respecto a la gestión del trabajo en equipo?
- ¿Cuáles son los mecanismos que emplea la organización para contribuir al compromiso de sus miembros?
- ¿Cuáles son las fallas que entorpecen la implementación de la gestión del trabajo en equipo?

3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se relaciona la gestión de equipos de trabajo en el Cementerio de la Divina Misericordia de Salta con el compromiso organizacional y qué mejoras conlleva dicha relación?

4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de esta investigación será primero determinar la relación y grado de importancia entre la gestión del trabajo en equipo y el compromiso organizacional, así como las consecuencias de dicha interacción y los resultados de su implementación en relación a los objetivos establecidos por la empresa.

5. ANTECEDENTES

Con el fin de obtener antecedentes relacionados con el tema que aquí se estudia se recurrió en la biblioteca de la Universidad Católica de Salta y al buscador Google Académico, de los cuales se obtuvieron los siguientes:

Infante, E. (2013) *Equipos de trabajo fuerza poderosa para el cambio*. (Tesina) Universidad Católica de Salta.

La autora en dicho trabajo establece cuales son las bases sobre las que se asienta el trabajo en equipo y en qué medida el mismo es un mecanismo para generar un cambio rotundo en las organizaciones.

De esta forma, logra corroborar que el trabajo en equipo es un elemento fundamental que deben gestionar y tener en cuenta las organizaciones si desean impulsar su capital humano hacia grandes desafíos hasta poder generar un cambio real y correcto.

La investigación realizada permite relacionarla con este trabajo en lo que respecta a la impronta colocada en los equipos de trabajo y su profunda indagación acera del mismo.

Sigotto, V. (2009) *Relación entre Compromiso Organizacional y Calidad del Servicio.* (Tesis de Grado) Universidad Católica de Salta.

Este trabajo de investigación consistió en poder analizar y determinar el grado de compromiso y correlación entre el compromiso organizacional y la calidad en el servicio, partiendo del análisis profundo de cada variable para poder conocer la naturaleza y lo referido a cada uno para poder determinar así el grado de influencia que existe.

Dicho trabajo se enfoca en la empresa prestadora de servicio por lo cual es fundamental tenerlo en cuenta para esta investigación debido a que se realiza sobre una empresa que brinda servicios funerarios y cuyas características difieren totalmente de las empresas generadoras de productos.

6. OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la gestión de trabajo en equipo en el Cementerio Divina Misericordia de Salta a fin de determinar la relación con el Compromiso Organizacional existente y así contribuir al mejoramiento del mismo.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión del trabajo en equipo existente en el cementerio.
- Conocer los mecanismos que emplea la organización para contribuir al compromiso de sus miembros.
- Detectar fallas que entorpecen la implementación de la gestión del trabajo en equipo.
- Brindar un balance acerca de la situación en la que se encuentran los miembros en cuanto al compromiso por la organización

7. HIPÓTESIS

"La gestión del trabajo en equipo para el Cementerio Divina Misericordia de Salta potencia el compromiso organizacional en el año 2018."

8. Identificación de Variables

Variable independiente: Gestión del trabajo en equipo

Variable dependiente: Compromiso Organizacional

Entonces la relación que se establece entra las mismas se interpretará de esta manera: dependiendo del nivel de trabajo en equipo existente en la organización, el compromiso organizacional de los trabajadores será mayor o menor.

9. Operalización de las Variables

Gestión del trabajo en equipo

"La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo" (Martínez Nogueira, 2000, p. 11).

"Llevar a cabo una gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado". (Ramírez, 2005, p. 14).

Según el reconocido especialista John Katzenbach, el trabajo en equipo puede considerarse al *"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"* (Recuperado de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html)

La gestión de equipos de trabajo tiene que ser capaz de conducirlos al éxito, que se traduce en el cumplimiento de metas. Para lograrlo, los directivos necesitan tomar las decisiones adecuadas, que comienzan por la correcta elección de los miembros del grupo (Recuperado de https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/factor-humano/gestion-de-equipos-de-trabajo-de-la-vision-a-la-motivacion Consultado 15/08/18)

Compromiso Organizacional

Estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. (Robbins, S. 1996).

OPERALIZACIÓN EMPÍRICA

VARIABLES	DIMENSION	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Variable dependiente **Compromiso organizacional**	Enfoques	Enfoque unidimensional	Actitudinal Conductual
		Enfoque multidimensional	Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas. Involucramiento basado en la afiliación. Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales.
	Variables	Antecedentes	Variables personales Variables laborales Variables grupales
		Relaciones	La edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, el número de hijos, la antigüedad en la organización y en el puesto, el salario, la habilidad del individuo, las expectativas, los valores

		Consecuencias	Rendimiento, rotación, absentismo, desempeño y motivación
	Tipos	Compromiso de afectividad	Satisfacción de necesidades y expectativas
		Compromiso Normativo	Lealtad Ausentismo bajo Productividad alta
		Compromiso de continuidad	Costos Perdidas
Variable independiente Gestión del trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Equipos funcionales	Objetivos comunes Liderazgo Motivación Impulso de participación Resolución de problemas Interdependencia
		Equipos transnacionales	
		Equipos multifuncionales	
		Equipos autónomos	

II. Dimensión de la Estrategia General

10. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

10.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO O POBLACION

Está conformado por los trabajadores de todos los cementerios que se encuentran en la provincia de Salta.

10.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Está constituida por los empleados del Cementerio de la Divina Misericordia de Salta Capital, el cual cuenta con 30 trabajadores en total entre las oficinas administrativas y el parque.

10.3 DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN

La unidad de observación de esta investigación será el análisis compromiso existente en los empleados del Cementerio de la Divina Misericordia de Salta en el año 2018 en relación con el trabajo en equipo.

10.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo establecer la relación de las variables gestión del trabajo en equipo y compromiso organizacional aplicando los conceptos investigados al análisis de los miembros del Cementerio de la Divina Misericordia de Salta.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva puesto que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato, los cuales serán investigados a través de encuestas acerca del compromiso organizacional de sus integrantes.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva y explicativa. Su objetivo es el análisis de la gestión existente en el Cementerio y el estudio de sus relaciones para poder brindar conclusiones acerca de sus resultados.

- Según su amplitud, es micro sociológico. Hace referencia al estudio de las variables y sus relaciones para conocer puntualmente a la organización y tratar de contribuir con dicha investigación.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las primarias, se elaborarán y se llevarán a cabo encuestas a los miembros de la Funeraria. Las fuentes secundarias estarán basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía.
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa ya que busca brindar, a partir del análisis y relación de las fuentes, conclusiones acerca de cuál es la relación existente entre las variables determinando desvíos o fallas y contribuir a su mejora.
- Según la concepción del fenómeno, es homotética. Se orienta a explicaciones generales obtenidas a partir de las fuentes solicitadas y su metodología es empírico analítico dado que busca analizar los mecanismos que emplea la organización para contribuir al compromiso de sus miembros y tratar de aportar a dicho objetivo.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

10.5 TIPO DE DISEÑO

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables. Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

III. Dimensión de las Técnicas de Recolección y Análisis de la Información

11. FUENTES, MÉTODO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Fuentes secundarias

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografia especifica en relación al tema. Artículos especializados.

Fuentes primarias

Recopilación de información directa a través de encuestas cerradas realizadas al segmento de estudio, es decir, a los 30 trabajadores del Cementerio.

El método que se utilizará será de tipo inductivo, puesto que se analizará desde lo particular hacia lo general, dando por resultado la descripción de la situación en la que se encuentra el Cementerio de la Divina Misericordia, por el funcionamiento de alguno de sus sectores y de esta manera determinar el grado de influencia del trabajo en equipo sobre el compromiso organizacional.

12. PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS

La elección del tema de investigación y la elaboración del proyecto de investigación será realizada durante el segundo semestre de la materia metodología de la investigación II, siguiendo con la estructura y metodología requerida por la asignatura.

La investigación de las variables que intervienen en el trabajo será recolectada y plasmadas a partir del análisis de textos, antecedentes y documentos obtenidos de la Universidad Católica de Salta, Biblioteca Nacional y fuentes de internet.

Luego para poder realizar la recolección de la información necesaria para investigar el caso y elaborar el análisis de los datos, se decidió realizar un cuestionario a los miembros de la organización a fin de poder detectar el compromiso existente en los mismos y poder realizar la correlación con el trabajo en equipo.

Para poder respaldar el análisis de los datos, se relacionarán con los textos seleccionados y plasmados en el trabajo, para asegurar la correcta interpretación de los mismos.

Como última medida, se procederá a elaborar las conclusiones obtenidas como resultado de lo mencionado anteriormente, para poder establecer el compromiso presente en la organización y cómo la gestión del trabajo en equipo se relaciona con dicho engagement.

13. CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Actividades	Junio – Julio	Agosto – Septiembre	Octubre – Noviembre	Diciembre – Enero	Febrero
Elaboración del diseño	*				
Búsqueda y elaboración conceptual	*	*			
Análisis de datos			*		
Análisis de textos			*		
Interpretaciones **Conclusiones y aportes**				*	
Entrega de investigación					*

14. MARCO TEORICO

I. Capítulo 1: Gestión del Trabajo en equipo

I.1Gestión individual a gestión grupal

A partir de los grandes cambios que sufren las organizaciones durante los últimos años debido a la competitividad y por ende las dificultades de prevalecer en el mercado, se ven obligadas a ser cada vez más volátiles. Esto ha fomentado la preocupación y necesidad de las empresas de buscar los medios más idóneos para su mejor desarrollo, centrándose en su valor principal que son las personas, desarrollando una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar y realizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que los trabajadores interactúen entre ellos para conseguir los resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas.

Muchos autores mencionan y justifican al trabajo en equipo como un medio para poder desarrollar nuevos mecanismos de trabajo que generen la adaptación en el entorno del cual pertenecen. Entre ellos:

Kozlowski habla de la gran complejidad y dinamismo del mundo laboral y la innovación llevan a cabo diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos de trabajo a través de los cuales se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski, 2006).

Ayestarán (2005), afirma que el trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva y debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo.

Por esto, cada vez más, las empresas se enfocan en generar equipos de trabajo para poder realizar los diferentes procesos o las diferentes tareas,

combinando la heterogeneidad en conjunto con la colaboración y cooperación de los miembros, generando no solo un resultado de calidad sino también desarrollando de este modo la participación y la comunicación entre ellos.

Los equipos comienzan a ser la principal forma de realizar el trabajo, a partir de la complementariedad de ideas y conocimientos, que puede lograr más beneficios a las organizaciones que un solo trabajador. Pero para poder alcanzar esto, es necesario que las organizaciones se comprometan a establecer una gestión de trabajo en equipo de calidad, cumpliendo con todo lo que respecta a una correcta implementación, con su debido seguimiento y correcciones.

A partir de esto, se hace una aproximación de que el trabajo en equipo es un aspecto a tener en cuenta para desarrollar la organización en el contexto y entorno actual que atraviesa para implementar con éxito un sistema de gestión, ya que permite alcanzar la participación y contribuir al compromiso de los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

I.2. Equipos de trabajo

Para poder analizar lo referido a trabajo en equipo es necesario destacar en primer lugar, lo que llamamos equipos de trabajo. Los autores Stephen Robbins y Timothy Judge hacen una diferencia entre trabajar en equipo y un equipo de trabajo.

> Trabajar en equipo significa que un grupo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. Por el otro lado, un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.

Para poder hacer foco en lo que respecta al equipo de trabajo, se debe, en primer lugar, tener noción de que es un proceso, lo que se define

como, el conjunto de tareas y responsabilidades que conducen a un fin particular. Cada uno de ellos está compuesto por personas, métodos, materias y equipos.

> Los equipos de trabajo son colectivos que existen para realizar tareas organizacionalmente relevantes, que mantienen un cierto grado de interdependencia tanto en términos de objetivos como de tarea, gestionan y mantienen sus límites y están inmersos en un contexto organizacional que limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos dentro de la organización (Kozlowski y Bell, 2003).

> Cuando nos referimos al término “equipos de trabajo” estamos hablando de un “pequeño número de personas que, con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (Ander-Egg, E. 2001).

Un equipo de trabajo según Katzenbach y Smith (2011) “es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables”.

Estos autores, consideran como elementos básicos del equipo (ver Figura No. 1), los resultados de desempeño, los productos de trabajo colectivo y el crecimiento personal, esto a partir del desarrollo de habilidades, el compromiso y la asunción de responsabilidades.

Fuente: García Fernández, F. 2008, p. 52

Algunas de las razones generales para formar un equipo de trabajo son:

1. Necesidad de mejorar el proceso existente
2. Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo
3. Dar la oportunidad de participación y contribución de los miembros hacia el proceso.

En primer lugar, el trabajo en equipo requiere la existencia de un objetivo para cuya consecución se necesita de la participación y aporte de cada uno de sus integrantes.

Además, Borrell (1998), propone una serie de condiciones que deben darse entre sus miembros:

- Una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos
- Generar una relación de confianza, no forzosamente de amistad
- Una confianza que les permita delegar en los compañeros y parcelar su trabajo sabiendo que el otro cumplirá su parte.
- Que los integrantes busquen siempre complementarse

Para reforzar las condiciones que deben darse entre los miembros, es necesario mencionar el modelo de las 5 C. que consisten en:

1) Complementariedad: cada miembro se encarga de una parte determinada del proyecto. Cada uno de estos aportes es fundamental para completar el trabajo, por lo tanto, es fundamental que cada uno brinde sus capacidades en torno a la ejecución total.

2) Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada y correcta con vistas a sacar el proyecto adelante y realizarlo de la manera más ordenada posible.

. 3) Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

4) Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

5) Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo para contribuir al 100% y a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Esta última característica, es fundamental ya que es la base para poder desarrollar las demás, debido a que, si se logra generar compromiso del miembro hacia los demás integrantes, va a contribuir con su parte como le corresponde, así como también, con el respeto hacia los mismos.

También, se correlaciona con el compromiso organizacional, ya que cuando los equipos de trabajo logran alcanzar cohesión, integración,

resultados, es muy fácil que se dé la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes.

Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes en torno al lineamiento y forma de trabajar en la organización, donde los miembros se sienten parte indispensable de la misma.

I.2.1 Tipos de equipos de trabajo

Para hablar de tipos de equipos de trabajo se deben distinguir aquellos que existen dentro de las organizaciones. Estos son los formales y los informales.

Los equipos formales son aquellos que definen la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En estos grupos, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.

Dentro de los equipos formales que son los que gestiona la organización para llevar a cabo los objetivos y estrategias empresariales existen múltiples clasificaciones que se distinguen de acuerdo a las características y necesidades requeridas.

Por consiguiente, los equipos informales, son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

Según Winter, R. los equipos de trabajo se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Equipos funcionales

   Son aquellos que están compuestos por individuos que proceden del mismo departamento. Donde sus miembros normalmente se conocen y pueden haber trabajado juntos anteriormente. Por lo tanto, estos empleados no necesitan dedicar tiempo extra a conocerse personal y profesionalmente.

Los equipos funcionales seleccionan un tema y lo trabajan durante todo el proceso de mejora. Una vez que la mejora ya está implantada, los miembros del equipo continúan recogiendo datos y revisando el proceso. Sus miembros deben ir seleccionando los procesos a tratar.

2. Equipos transnacionales

Están compuestos por individuos provenientes de diferentes departamentos. Los miembros normalmente no se conocen en profundidad. De hecho, a veces existen sentimientos negativos hacia los demás, ya que se cree que los responsables del problema son los del otro departamento. Por ello, se debe dedicar un mayor tiempo a conocerse unos a otros, para lograr establecer un ambiente agradable en el que poder tomar decisiones. También se puede aprovechar el tiempo para llegar a entender claramente el proceso seleccionado, y para establecer el papel a desempeñar por cada uno.

3. Equipos multifuncionales

Estos equipos combinan expertos de varias áreas. Los especialistas se integran en el equipo de forma independiente, o como parte, a su vez, de un equipo funcional. Su principal característica viene definida por el hecho de que todos ellos desarrollan su labor cooperativamente, orientándola hacia algún objetivo concreto de la organización o centrándose en alguna de las metas de proyecto. Este es uno de los tipos de equipos de trabajo más completos ya que:

- Debido a que sus miembros son considerados expertos en su área funcional, por lo general están capacitados para tomar decisiones por su cuenta, sin necesidad de consultar a la dirección de proyecto.

- La distribución de la responsabilidad sobre los entregables y tareas a realizar en un proyecto en equipos multifuncionales mejora la coordinación de las actividades interdependientes entre las diferentes subunidades.

- Cada miembro del equipo aporta una perspectiva única al grupo, que enriquece los resultados, aunque puede, en ocasiones, dificultar la gestión.

4. Equipos autónomos o auto dirigidos

Especialmente en proyectos globales es frecuente encontrar equipos de trabajo autónomos. La convivencia de diferentes idiomas y distintas localizaciones geográficas plantean la necesidad de reconocer la autonomía de los grupos de trabajo, como única forma de adaptarse al dinamismo de un entorno de estas características. Esta solución práctica requiere de una mayor claridad en la gestión y de un proceso de selección exhaustivo de los miembros de cada equipo. Además de escoger a los individuos por su cualificación y experiencia, es preciso asegurarse de que la integración con el resto de integrantes será la óptima, para minimizar la aparición de problemas de comunicación en el futuro.

I.2.2 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

GRUPOS	EQUIPOS
Los miembros trabajan de forma independiente y a menudo no están trabajando hacia el mismo objetivo.	Miembros de trabajo interdependiente que trabajan en pro de los objetivos personales y del equipo. También entienden que estos objetivos se logran mejor mediante el apoyo mutuo.
Los miembros se centran principalmente en sí mismos porque no están involucrados en la planificación de los objetivos de su grupo y sus objetivos.	Los miembros sienten un sentido de pertenencia hacia su papel en el grupo porque se comprometieron con los objetivos que ayudaron a crear.
Los miembros tienen sus tareas y se les dijo lo que debían hacer, rara vez se les pide opinión.	Los miembros colaboran juntos y utilizan su talento y experiencia para contribuir al éxito de los objetivos del equipo.
Los miembros son muy cautelosos en lo que dicen y tienen miedo de hacer preguntas. Ellos pueden no	Los miembros basan su éxito en la confianza y alientan a todos los miembros a expresar sus opiniones,

Comprender plenamente lo que está sucediendo en su grupo.	Distintos puntos de vista y preguntas.
Los miembros no confían entre ellos al no comprender plenamente el papel que cada miembro desempeña en su grupo.	Cada miembro hace un esfuerzo consciente para ser honesto, respetuoso, y escuchar el punto de cada persona.
Los miembros pueden tener mucho que aportar, pero se ven frenados por una relación cerrada con cada miembro.	Los miembros son animados a ofrecer sus habilidades y conocimientos, así cada miembro es capaz de contribuir al éxito del grupo.
Los miembros se sienten incómodos por las diferentes opiniones o desacuerdos porque lo consideran una amenaza. No hay grupo de apoyo para ayudar a resolver problemas.	Los miembros ven el conflicto como una parte de la naturaleza humana y reaccionan ante ella, tratándola como una oportunidad para conocer nuevas ideas y opiniones. Todo el mundo quiere resolver los problemas de forma constructiva.
Los miembros pueden no participar en la toma de decisiones colectivas, y la conformidad se valora más que resultados positivos.	Los miembros participan en igualdad en la toma de decisiones, pero cada miembro entiende que el líder puede ser el que necesite tomar la decisión final, si el equipo no puede llegar a un acuerdo de consenso.

Recuperado de http://www.eltrabajoenequipo.com/Grupovsequipo.htm

I.2.3 Creación de equipos

Katzenbach, J. (2011) establece cuatro pautas claves para la creación de equipos de trabajo:

1. Aplicar los principios fundamentales: se debe prestar debida atención a los principios al identificar la oportunidad y delinear el esfuerzo. Esto implica la integración de un equipo en una situación laborar es más

difícil de lograr de lo que parece en teoría, aun cuando los integrantes sean personas talentosas y trabajadoras.

2. Comprender el desafío: será necesario tomar en cuenta la simplicidad, la aparición de conflictos y el trabajo intenso. La simplicidad de una unidad de trabajo no minimiza la dificultad del desafío. De principio a fin, un verdadero equipo significa mucho trabajo para cada uno de los integrantes. Lo cierto es que definir cuando un grupo debe funcionar como equipo, convocar a los miembros adecuados, delinear un objetivo de desempeño exigente, fijar metas claras y mantener niveles comunes de compromiso y responsabilidad no son tareas sencillas.

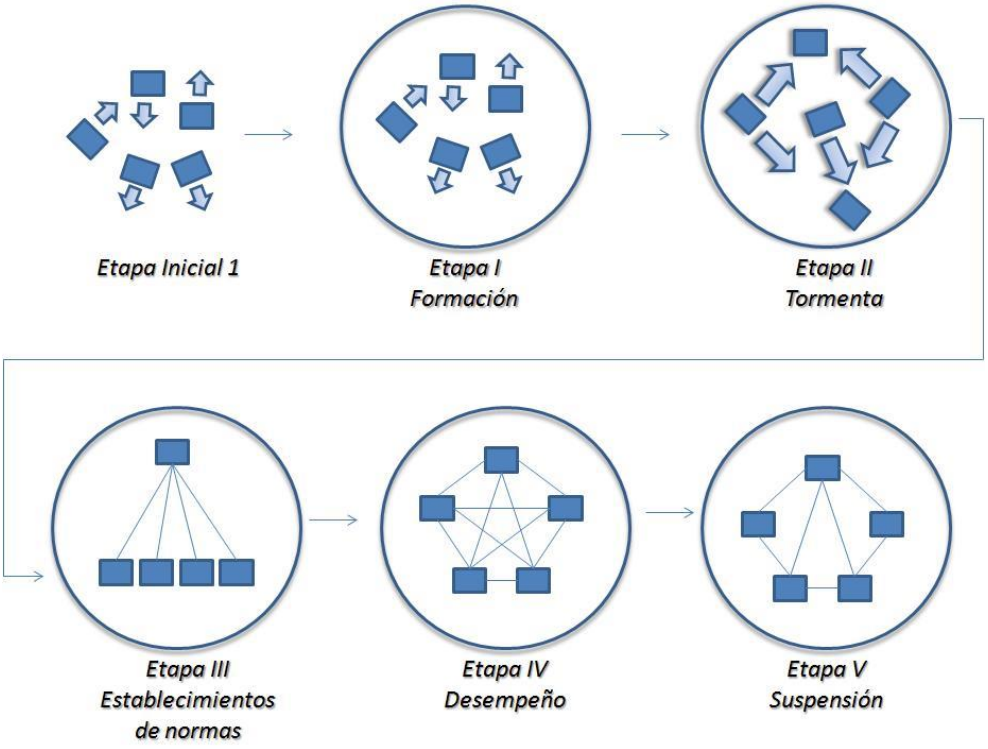
3. Sopesar las opciones: habrá que considerar el alcance de las distintas opciones que ofrecen los grupos pequeños. Un auténtico equipo tarda en formarse porque sus integrantes deben aprender a valorar las habilidades de los demás, a sentirse cómodos y a desarrollar niveles comunes de compromiso.

4. Integrar las disciplinas: lo ideal es integrar a los equipos con las unidades de un solo líder.

I.2.4 Etapas del desarrollo de los grupos

El desarrollo de los grupos es un proceso dinámico y están en un estado continuo de cambio. Aunque los grupos quizá nunca alcancen la estabilidad completa, existe un patrón general que describe cómo evoluciona la mayoría de ellos.

Robbins, S. (2009), en su libro “Comportamiento Organizacional” destaca 5 etapas:



Fuente: Robbins, S. 2009, p. 286

1- La primera etapa, la formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros "prueban el agua" para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

2- La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

3- La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

4- La cuarta etapa es la de desempeño. En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha

transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo.

5- Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de terminación. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal, sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

I.3 Condiciones para poder trabajar en equipo

Para poder trabajar en equipo se necesita de cuatro condiciones importantes:

Conciencia de equipo: el trabajo de equipo no tiene sentido si no hay actitud, se debe creer firmemente que trabajar en equipo puede reportar muchas más ventajas que trabajar individualmente. Por este motivo, es necesario ser consciente de la importancia que tiene dar opiniones y enriquecer el trabajo de los demás mediante aportaciones propias y para lograrlo, el papel del líder es fundamental para conducir al grupo hacia ser equipo.

Actitud vigilante: trabajar con otras personas lleva el riesgo de provocar voluntaria o involuntariamente distorsiones de la comunicación, mal entendidos, roces, conflictos, etc. Por tanto, cuando se trabaja en equipo se debe proceder con sumo cuidado.

Auto concepto adecuado: la participación en un equipo de trabajo requiere de una sana visión de uno mismo. La actitud personal está claramente relacionada con la autoestima y las capacidades de autoafirmación.

Para mejorar el auto concepto de los colaboradores un líder tiene que hacer lo siguiente:

- Demostrar afecto verbal y a través del contacto físico siempre y cuando no rebase los límites del contacto físico.
- Practicar el halago bien medido y concreto
- Hacer críticas constructivas
- Buscar soluciones con sus colaboradores ante las áreas de oportunidad
- Negociar, escuchando los puntos de vista
- Proponer a sus colaboradores retos posibles y adecuados
- Apoyar sus iniciativas
- Facilitar que el colaborador se sienta importante y valorado Así mismo se sugiere evitar que el líder:

  Es fundamental que el líder esté preparado y logre desarrollar las cualidades necesarias para orientar a su equipo de trabajo, no solo para el éxito del mismo sino también porque es el intermediario con la organización. El líder debe representar e interpretar cuales son los lineamientos y objetivos que requiere la organización y traducirlos en la forma de trabajo de los equipos y lograr esa complementariedad. (Recuperado de https://www.gestiopolis.com/grupos-y-equipos-formales-e-informales-de-trabajo/).

I.4 Funciones para el mantenimiento de un equipo

Un equipo no puede funcionar ni mantenerse si cada uno de sus miembros no participa en lo que algunos expertos han denominado funciones de mantenimiento. A continuación, se mencionan algunas de estas funciones mencionadas por Covey, S. (2016):

- **La confianza es lo primero:** cuando las personas trabajan en común se comparte mucha información confidencial y delicada. Por lo tanto, se debe generar esa confianza hacia el trabajo del otro por medio del diálogo y respeto
- **Lo que cuenta es el éxito del equipo:** para ello hay que fomentar y no frustrar a los miembros. El acuerdo total no es necesario, pero el espíritu de grupo sí. Se debe apoyar prioridades de grupo no las prioridades individuales.

- **El estilo colaborador gana:** cada uno tiene una responsabilidad y una tarea, todos son importantes en un equipo. El compromiso de todos por su tarea es lo que logra resultados óptimos.
- **Promover el clima de igualdad de oportunidades:** todos los integrantes del equipo merecen ser tratados con igualdad a fin de generar la unidad y los intereses colectivos, brindando reconocimientos grupales.
- **Establecer estándares:** para que el equipo se mantenga óptimo es necesario establecer estándares que ayuden a permanecer unidos. Una de las formas consiste en reuniones en donde se realicen balances con la opinión de todos y juntos tomen nuevas decisiones que los ayudarán a avanzar.
- **Alentar:** es necesario alentarse unos a otros para que el equipo mantenga la unidad. El sentir que alguien se preocupa por su compañero ayuda a las personas a tener un auto concepto mayor.

I.4.1 Propiedades de los grupos

Sinergia

El diccionario de la Real Academia Española define sinergia como “una acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.”

En términos más simples, el esfuerzo de un grupo de personas siempre va a valer más que el de un individuo. La sinergia es clave para el trabajo en equipo y debería ser uno de los mandamientos diarios en el lugar de trabajo.

García Fernández, F. (2008), afirma que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales transformando grupos en equipos eficaces y productivos.

El equipo es motivado por un compromiso común entre sus miembros, más que por su líder. A partir de esa interacción se estimula la transmisión y gestión del conocimiento, por lo cual, cuando funciona, el conocimiento, la información, la circulación de emociones y valores discurren eficaz y eficientemente.

Los grupos de trabajo se caracterizan por tener un desempeño promedio, ya que, sin considerar la sinergia como eje fundamental de su rutina grupal, están orientados al logro del objetivo, por tanto, su eficacia es pocas veces cuestionada. Los grupos de trabajo son equipos de trabajo potenciales, que bien pueden permanecer indefinidamente en esa condición o estabilizarse como un ET verdadero, el cual más temprano que tarde empezará a establecer sus propios objetivos ajustando su conducta a proyectos más exigentes, iniciando así un equipo de alto desempeño.

> La falta de sinergia en un equipo se hace explicita cuando no existe planificación de funciones y mala distribución de los integrantes. Esto generará en el colaborador, si o si, estrés relacionado con el trabajo, lo que redundará en baja productividad y problemas de afectividad o identidad que solo el equipo está en condiciones de sanar (Rivera, R. 2016).

Comunicación en equipos de trabajo

Los grupos y equipos de trabajo son el medio para poder alcanzar metas y objetivos tanto personales como de la organización u organizaciones a las cuales pertenecemos. Pero para que existan estos grupos y equipos de trabajo deben existir muchas cualidades como personas, normas, objetivos, buenos líderes, pero sobre todo comunicación.

Aguado, L. y Arranz (2008) explican que “la comunicación en un equipo es fundamental y requiere que cada colaborador se empeñe en transmitir bien los mensajes o conocimientos indispensables con claridad, señalan que el proceso de difusión entre el equipo sirve para compartir, expresar el acuerdo o desacuerdo de una manera asertiva a fin de orientar las conductas; así pues, es un factor de éxito ya que toda interacción está fundamentada en comunicación por eso la importancia de que sea efectiva. Por esta razón lo

que los se necesitan canales libres, tolerancia de los demás, escucha activa, una correcta utilización de los medios y maneras de comunicarse."

I.5 Gestión del Trabajo en equipo

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada (Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html)

Los equipos aportan la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes.

La creación de un equipo de trabajo está estrechamente ligada a los objetivos que se tengan en la empresa en un momento determinado. Un equipo de trabajo es ante todo auto gestionado, donde cada uno comparta la información con la que cuenta.

Algunas de las características más importantes para una correcta gestión del trabajo en equipo están relacionadas con:

- **Objetivos comunes**. Las metas establecidas deben de ser iguales y conocidas por todos. La consecución del éxito depende del objetivo y de un mismo camino para conseguir el resultado.
- **Liderazgo**. En todos los equipos se necesita la figura de una persona que lleve las riendas del trabajo, que sean capaces de dirigir a los trabajadores hacia la buena dirección comunicando los objetivos.
- **Impulso de la comunicación**. La falta de comunicación es uno de los problemas más graves para el conflicto y los problemas en el trabajo. Hay que involucrar a todas las personas intercambiando información.

- **Resolución de problemas**. Autoevaluación para detectar los errores y corregirlos. Se deben tomar las decisiones de manera conjunta para llegar a la mejor solución.
- **Motivación**. Compromiso de trabajo en equipo y estimulación de nuevas ideas para aumentar el nivel de satisfacción. La motivación de los trabajadores es lo que hará que la gente cumpla con sus obligaciones para conseguir los objetivos comunes.
- **Interdependencia**. De algún modo todos aprenden de todos, experimentando nuevos métodos. (Recuperado de https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-los-equipos-de-trabajo.html).

I.5.1 Ventajas de gestionar el trabajo en equipo

Rangel Carreño, T. L. y Lugo Garzón, I. K. (2018) en su artículo "Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia" brindan una serie de beneficios que genera dicha gestión para los miembros del equipo:

- En un equipo, los miembros reconocen su interdependencia y entienden que ambos, los objetivos personales y los de equipo, son cumplidos mejor con soporte mutuo. Ellos asumen una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran.
- Los miembros tienen un sentido de propiedad por sus trabajos con respecto a la unidad, porque ellos tienen que cumplir objetivos en los que han ayudado a establecer. Los miembros constituyen al éxito de la organización por aplicar su único conocimiento y talento a los objetivos del equipo
- Los miembros trabajan en un clima de verdad y son alentados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las cuestiones son bien recibidas. Practican una comunicación abierta y honesta haciendo un esfuerzo para entender el punto de vista del otro.

- Los miembros reconocer el conflicto como normal aspecto en la interacción humana, y ven estas situaciones como una oportunidad para nuevas ideas y creatividad. Trabajan para resolver el conflicto rápido y constructivamente. El equipo asume que el conflicto es parte de su vida laboral
- Participan en las decisiones que afectan al equipo, el liderazgo es compartido, pero entienden que a veces el líder debe tomar una determinación que el equipo no puede decidir.

II. Capítulo 2: Desarrollo de un compromiso organizacional

Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen de la siguiente manera:

> Es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2016), logran definir el compromiso como “La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización”.

Para Marín (2003), el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo.

Morrow (2003) sostiene que las diversas organizaciones que buscan mantenerse en el tiempo a través de un servicio centrado en la calidad, necesariamente deben trabajar mucho en contar con un personal comprometido con los objetivos de la gestión.

Por tanto, en el caso de la entidad que se está investigando, es relevante que logre identificar el nivel de compromiso de su personal, pues ello permitirá identificar las posibilidades de éxito para alcanzar las metas y objetivos propuestos, conducentes a proporcionar un mejor servicio a la población.

Lograr el desarrollo de un compromiso organizacional implica un proceso de transformación y esfuerzo, pero cuyos resultados son notorios y necesarios para el crecimiento y éxito de las organizaciones.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá parte trascendente del capital humano, deben adaptarse para ser cada vez más dinámicas y ajustarse a los cambios del entorno que exigen cada vez transformaciones para identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad por lo tanto, poco a poco comenzaron a considerar y tomar consciencia de la implicancia y relevancia del sentimiento existente del trabajador sobre la empresa de la cual formaba parte.

Así fue como, a través de estudios e investigaciones, se obtuvieron resultados acerca de la necesidad de desarrollar el mismo a fin de mejorar la situación de la organización, poder aspirar hacia ciertos objetivos y reducir aquellos factores de riesgos o hacer frente hacia las amenazas del entorno.

El compromiso permite que la organización subsista como medio social, al propiciar que los empleados con niveles altos de compromiso compartan información entre sí (Tormo & Osca, 2011)

El compromiso organizacional influye en todas las cuestiones que intervienen en las organizaciones, por lo tanto, debe ser desarrollada y mantenida constantemente.

II.1 Enfoques del compromiso organizacional

1. Enfoque unidimensional

Dunham, Grube y Castañeda (1994), en sus inicios el compromiso organizacional se divide en actitudinal y conductual.

El compromiso actitudinal fue definido como la fuerza de identificación de un individuo con su organización y de su participación en la misma. Para Córdoba (2005), los estudios realizados, respecto al compromiso actitudinal van dirigidos a confirmar la relación positiva entre el fuerte compromiso y los índices de ausentismo, rotación de personal y productividad, otros objetivos de la investigación van dirigidos a la

identificación de los factores personales y situacionales que favorecen el desarrollo del compromiso organizacional.

Castro (2010), en referencia al compromiso conductual, este se centra en la identificación de las condiciones bajo las cuales un comportamiento exhibido tiende a repetirse y a los efectos de tal comportamiento en el cambio de la actitud. Se centra en los mecanismos que favorecen que el trabajador se identifique con la empresa para la cual labora.

2. Enfoque multidimensional En este enfoque se destacan las investigaciones realizadas por O´Really y Chatman (1986, citados por Córdova, 2005), quienes consideran que el apego psicológico constituye la base del compromiso organizacional, resultando tres dimensiones:

- Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas.
- Involucramiento basado en la afiliación.
- Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales.

Allen y Meyer (1990, citados por Córdova 2005) reconocieron la naturaleza de un constructo multidimensional realizan una revisión de la literatura especializada, hasta esbozar un enfoque donde el compromiso resulta ser la sumatoria de tres componentes que se presentan en forma simultánea:

- Componente afectivo.
- Componente de continuidad.
- Componente normativo.

II.2 Tipos de compromisos

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

> - El compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen de la siguiente manera:

> Es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

Actualmente es denominado como engagement y se considera que es el estado de compromiso emocional e intelectual de un empleado con la organización que genera comportamientos con un impacto positivo en los resultados del negocio. Este modelo evalúa los resultados del compromiso de los empleados en la forma en que ellos se expresan, permanecen y se esfuerzan.

> - El compromiso de continuación:(necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus

oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional y se construye a partir de la teoría del "side-bet" de Becker de la década de los 60. Los "side-bets" son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja (Meyer y Allen, 1997).

- El compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

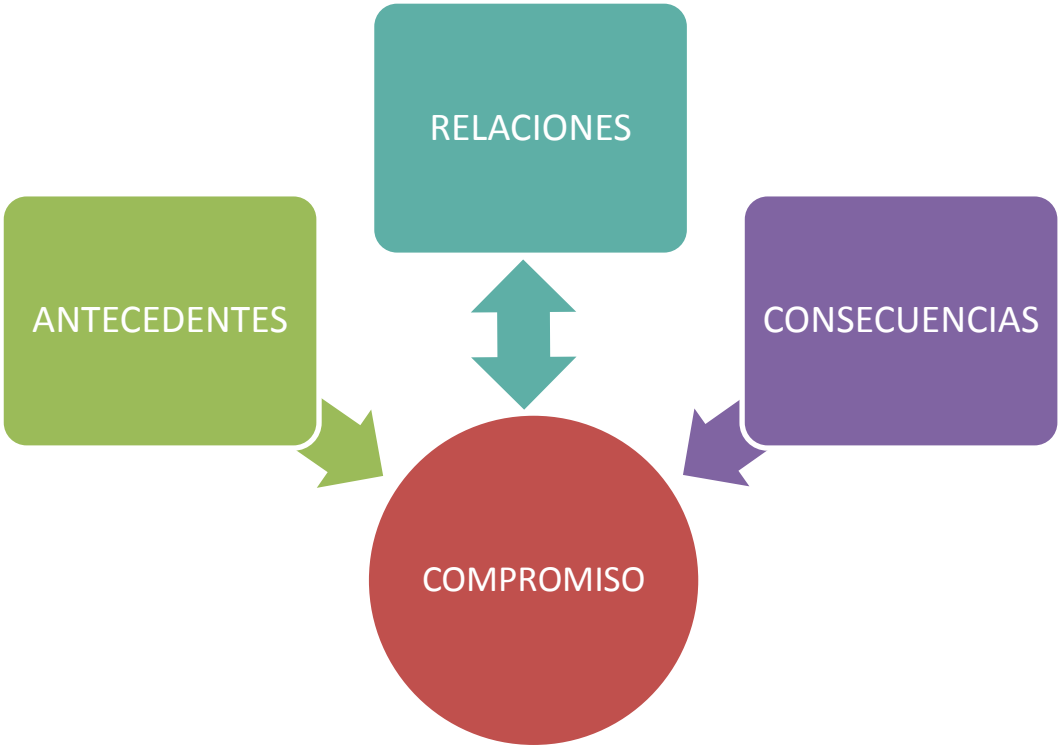
El compromiso normativo ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow 2003).

Muchos autores mencionaron la relación de dicho compromiso con variables significativas como ser Hellriegel y colbs que a partir de estudios afirmaron que, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los

empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel y colbs, 1999).

II.3 Variables

Siguiendo el esquema que presentan Mathieu y Zajac (1990), en su trabajo, el compromiso organizacional se ve determinado por un grupo de variables a las que se llamarán Antecedentes, se relaciona con otro grupo de variables del trabajo a las que se puede llamar Relaciones e influye sobre otro grupo de variables al que se llaman "Consecuencias".



Fuente: Mathieu, J., Zajac, D. (1990), p. 171

Sobre los Antecedentes se distinguen las variables personales, variables laborales y variables grupales; en cuanto a las llamadas Relaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las Consecuencias de un

mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, al absentismo, a la rotación y desempeño.

En cuanto a los Antecedentes del compromiso, revisando los distintos trabajos sobre el tema, las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías: variables que tienen que ver con características del propio individuo, variables que tienen que ver con aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y variables que tienen que ver con características de la organización o del grupo.

Entre el primer grupo de variables, las personales, la literatura es extensa y las más comúnmente citadas son la edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, el número de hijos, la antigüedad en la organización y en el puesto, el salario, la habilidad del individuo, las expectativas, los valores.

Los resultados de los distintos trabajos no son muy concluyentes, pero la mayoría de ellos, incluidos los meta-análisis, no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso. En cualquier caso, las variables que parecen más influyentes son la edad y la antigüedad.

En el segundo grupo de variables, que se refieren a características del trabajo desarrollado, los estudios sobre compromiso hablan de variedad de tareas realizadas, autonomía en el trabajo, participación en la toma de decisiones. Estas variables parecen tener más importancia que las personales a la hora de determinar el grado de compromiso de las personas, fundamentalmente cuando se habla del compromiso actitudinal.

Por último, queda hablar de las variables relacionadas con el grupo y la organización, variables como el clima de trabajo, las relaciones con el líder, la cohesión dentro del grupo, el tamaño de la organización, etc. Este tipo de variables se ha puesto en relación con el compromiso actitudinal presentando en algún caso niveles de correlación moderados, aunque el número de estudios realizados es escaso para poder llegar a alguna conclusión al respecto (Mathieu y Zajac, 1990).

Motivación

"La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados" (Russell, P. 2000).

> A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medioambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.
>
> Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades, así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas (Koontz, Harold y Welhrich, Heintz 2002)

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos

Participación en el trabajo

En principio se puede definir la participación como “toda forma de gestión de la producción o de la empresa en la cual toman parte o están asociados los trabajadores de base” (Laville, J. 2010).

Formas de participación

Siguiendo al sociólogo ya citado, se pueden distinguir tres tipos de participación:

A) Participación institucional: se refiere a formas de negociación o co-decisión acordadas entre la dirección y los representantes elegidos por los trabajadores. Se trata de una participación representativa, regulada mediante normas legales y con garantías democráticas (elección). Los trabajadores participan en ciertas decisiones generales (salarios, condiciones de trabajo, salud laboral) pero de forma indirecta, delegando en sus sindicatos o en representantes elegidos. Las reglas de juego se fijan según los derechos reconocidos a los trabajadores. Los Comités de Empresa serían una forma de participación institucional.

B) Participación organizacional: son actividades colectivas de recogida y tratamiento de información al objeto de preparar o tomar micro-decisiones. Es una participación directa, sin mediaciones y ejercida diariamente. Suele restringirse a cuestiones relacionadas con una tarea concreta y no tiene fuerza de ley. Puede adoptar dos modalidades: - dispositivos participativos: reuniones organizadas a intervalos periódicos, más o menos institucionalizadas, bien como estructuras permanentes ("en frío") o para tratar problemas específicos en un momento dado ("en caliente"); - participación integrada: no referida a procedimientos instituidos sino a la práctica de proponer y debatir iniciativas en el funcionamiento cotidiano de la empresa.

C) Participación cultural: son formas de gestión destinadas a reforzar los valores comunes y a suscitar la adhesión al proyecto-empresa (p.e. movilización colectiva para defender la producción en época de crisis). Este tipo de participación, a diferencia de las anteriores, no suele expresarse en normas, es menos reconocible y condiciona el conjunto de las relaciones laborales en la empresa.

Rendimiento en el trabajo

Es el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

Los directivos y propietarios de cualquier empresa, por tanto, lo que desearán es mejorar el rendimiento laboral de sus trabajadores, ya que son perfectamente conscientes de que eso repercutirá de manera positiva en la misma. Ante eso suelen recurrir a una gran variedad de medidas, entre las que destacaríamos las siguientes:

-Crear un buen ambiente de trabajo, donde todo el mundo se pueda sentir cómodo y donde se trabaje por y para el equipo.

-Mejorar la autoestima de los empleados, reconociéndoles sus tareas.

-Establecer planes de trabajo por objetivos, pues así cuando esos se cumplan se aumentará notablemente la satisfacción y el orgullo de los trabajadores.

-Facilitar la participación de todos los miembros de la empresa, para que se sientan parte de la misma y no duden en realizar su esfuerzo y sus tareas en pro de ella.

-Promover la igualdad de trato.

-Motivar a los trabajadores.

-Fomentar la formación de los empleados, para que puedan mostrar ilusión por mejorar en sus desempeños y habilidades.

Absentismo laboral

> Se puede definir el absentismo laboral como el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante una parte o la totalidad de la jornada (Molinera J. 2006).

De acuerdo a este autor español, en el absentismo influyen valores como la fidelidad y el compromiso del empleado con la empresa, sus expectativas de promoción o ascenso

Rotación de personal

El término "Rotación de Recursos humanos" según (Chiavenato 1998), se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Según Velásquez (2005), las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en empresa para la que trabajan son:

1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”. 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo. 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado. Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, explicaron los expertos.

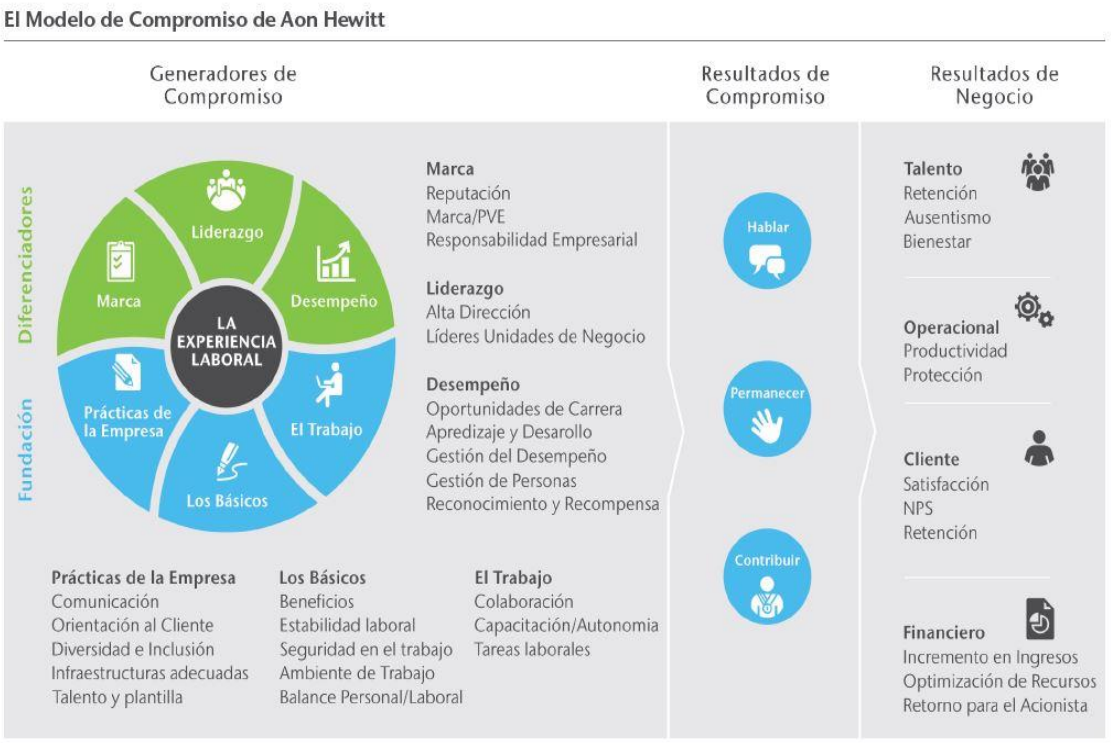
Desempeño laboral

Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Amorós E. 2007).

En relación con el compromiso organizacional, Bittel afirma que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa (Bittel, 2000).

II.4 El modelo de Compromiso de Aon Hewitt

El Modelo de Compromiso de Aon descrito a continuación, es un ejemplo que brinda una fotografía completa del impacto del compromiso en el negocio, ya que el compromiso de los empleados en sí y los factores de la experiencia en el trabajo pueden conducir a niveles de compromiso aún más elevados.



https://www.aon.com/getmedia/ae71f042-e46a-459b-b5fe-8034d006a836/ESP_Tendenciales-Globales-de-Compromiso-de-los-Empleados-2018.pdf.aspx

II.5 El compromiso organizacional y los recursos humanos

El gran desafío actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

> El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas

sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. El objetivo del trabajo es estudiar la medición del Compromiso Organizacional como herramienta de gestión de recursos humanos (Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2000).

III. Capítulo 3: Marco Institucional

III.1 Empresa

Para el autor del *Diccionario de Economía*, una empresa es "aquella entidad formada con un capital social, que además del propio trabajo de su promotor, puede contratar a cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles o a la prestación de servicios" (Andrade Espinoza, S. 2006).

Para los autores del libro *Prácticas de la Gestión Empresarial*, una empresa es "una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de recursos y la consecución de determinados objetivos."

Por lo tanto, desde una visión general, una empresa, es una unidad conformada por personas, bienes materiales y financieros, cuyo fin consiste en producir bienes o prestar servicios para obtener ganancias y satisfacer las necesidades de la sociedad.

III.1.1Empresa de servicios

> Las empresas de servicios son las que proporcionan servicios, es decir, elementos no tangibles que cubren necesidades específicas. Son aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas (Recuperado de https://retos-directivos.eae.es/empresas-de-servicios-tipos-y-caracteristicas/).

III.1.2 Empresa de servicios fúnebres

Vélez Zapata, C. en su libro “Hacia una humanización de la empresa funeraria” nos introduce hacia este tipo de empresa definiéndola como:

Cuando hablamos de empresa fúnebre nos referimos a aquella empresa que se encarga de ofrecer servicios funerarios como entierros, crematorios o servicios fúnebres en general.

Desde el punto de vista de la disciplina mercadológica, las empresas conviven bajo una economía de mercado, dentro del cual se estructura un sistema de intercambio entre oferentes y demandantes, negociantes y personas. Dentro de estas empresas se encuentran las que pertenecen al sector de servicios funerarios, quienes comercializan y, además, materializan los servicios ofrecidos en el momento en que la familia se ve enfrentada a la muerte de uno de sus integrantes. Sin embargo, aunque el cadáver es el común denominador para este encuentro entre empresa funeraria y familia, las expectativas entre unos y otros son contrarias.

La empresa funeraria está inmersa en un mundo completamente diferente, en contraste con otras empresas. La funeraria está contenida en un mundo de significados, símbolos, signos, sentimientos, pretensiones y expectativas que, indiscutiblemente, modifican de forma radical sus técnicas y prácticas administrativas con respecto al mercadeo. Las empresas prestadoras de servicios exequiales reciben un ser humano y con éste una cultura, un conjunto de símbolos y significados, un cúmulo de valores y anhelos; reciben la solicitud de preservar todo el recuerdo para la vida de aquellos que continúan.

El papel de la empresa se suscribe frente a la familia a facilitarle todos los elementos propios de la celebración del ritual, cuidado, preparación y exposición del cuerpo, la elaboración de los trámites civiles y eclesiásticos relacionados con el fallecimiento y la disposición final del cuerpo. Frente a la sociedad, al aporte en el quehacer histórico. Frente al ritual, a la participación en la realización del mismo. Frente a ella misma, como empresa son las ganancias, la rentabilidad, el flujo de efectivo, la liquidez, la recordación y permanencia en el mercado.

Uno de los mercados que en teoría no tienen que esforzarse en desarrollar estrategias de mercadotecnia, ni evolución en el modelo de negocios, es el funerario, pareciera que basta con poner un establecimiento, contar con un vehículo de transportes, tener una lista de precios y uno que otro paquete promocional y listo, a esperar clientes.

Sin embargo, la competencia en este sector ha propiciado que las firmas se vinculen con sus clientes a través del marketing de experiencia, es decir, brindar a las personas servicios en los que ese difícil momento de decirle adiós a una persona sea menos complicado, menos laborioso y en algunos casos menos costoso.

III.1.2.1 Servicios propios de la organización

Una funeraria se encarga de brindar una serie de servicios para asesorar, cuidar y ayudar a las familias del fallecido. Entre los principales servicios que ofrece una funeraria están:

- Por norma general, la empresa funeraria será la encargada de confirmar que se rellena y se entrega correctamente el papeleo necesario en este tipo de procedimientos. Además, se encargará de otros detalles como realizar los acuerdos con los cementerios y medios de comunicación.

- Asegurar de que durante el acto de velación de un difunto la familia y amigos tengan siempre todas las necesidades básicas cubiertas.

- Tener controlado en todo momento el proceso y coordinar todo ello con la iglesia, el tanatorio o crematorio así como con los distintos asistentes que asistan a la última despedida del fallecido.

- La funeraria también tiene entre sus funciones el envío o recepción de los restos del fallecido hasta en caso de que el difunto desee ser enterrado o incinerado en otro sitio. Dentro de estas labores externas también estará el preparar el cuerpo para ser embarcado en un ataúd y sujetado.

- La funeraria será la encargada de llevar a cabo los servicios de tanatoestética y tanatopraxia en el caso de que fuera necesario.

La funeraria normalmente aparta una o más áreas de sus instalaciones para que las familias se reúnan durante el velorio. Muchas funerarias también ofrecen servicios de previsión para aquellos que deseen preparar sus propios servicios fúnebres durante su vida (Recuperado de https://efuneraria.com/blog/funeraria/).

III.1.3 CEMENTERIO DIVINA MISERICORDIA DE SALTA

"RESEÑA HISTORICA DEL CEMENTERIO DIVINA MISERICORDIA DE SALTA"

El Cementerio se creó en el año 1993 por un grupo conformado por cinco amigos en sociedad anónima con el fin de crear un cementerio que provea de instalaciones en la naturaleza y tranquilidad con una imagen diferente a lo acostumbrado.

El 13 de noviembre de ese mismo año se habilito y los socios continuaron la venta debido a que ya lo venían haciendo gracias a la credibilidad de los socios. Unos meses después, se llevó a cabo la parquizacion y la implementación del riego por aspersión. Hasta ese momento, el parque contaba con 11 hectáreas, lo que daba un total de 21.000 parcelas.

Al año siguiente, se construyó la capilla, la administración, el depósito y el atrio.

En el año 2005, los socios se reunieron y decidieron colocar un crematorio, actualmente el único habilitado en la provincia y cuenta con salas para despedir, salas intimas y cinerarios individuales.

Características de los servicios que ofrece:

- Capilla a disposición sin cargo, con la calidez necesaria para el recogimiento y la oración.
- Servicio de cremación de última generación, con sala de espera para los acompañantes.

- Columbario para dejar en custodia las urnas cinerarias con los restos de los seres queridos.
- Posibilidad de disponer a perpetuidad la posesión y derechos sobre las parcelas, evitando futuros gastos
- Servicio de mantenimiento de lapidas sin cargo.
- Parcelas con tres niveles con mantenimiento de parque.

IV. CAPITULO 4: RECOLECCION Y ANALISIS DE LOS DATOS

Como se mencionó al inicio de la investigación, la recolección de los datos se realizó a partir de una encuesta en la que participaron los 30 empleados que forman parte del Cementerio Divina Misericordia de Salta a fin de obtener información acerca de la relación existente entre el Compromiso Organizacional y la gestión del trabajo en equipo.

Con dicha información, se procedió a analizar los datos para poder determinar el cumplimiento o no de la hipótesis y poder brindar así las recomendaciones y conclusiones correspondientes.

Para poder analizar los datos de manera clara y organizada, la encuesta se dividió en distintas dimensiones para poder examinarlas por separado y luego relacionarlas entre sí para obtener la información necesaria.

Además de dividir la encuesta, se asignó a cada respuesta un valor determinado:

Totalmente de acuerdo	**10**
Parcialmente de acuerdo	**7,5**
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**5**
En desacuerdo	**0**

De esta forma, además de analizar individualmente cada ítem, se brindó un promedio a cada uno para poder determinar el nivel de compromiso o de trabajo en equipo que se refleja en cada pregunta.

Para poder obtener el promedio, se multiplica la cantidad de respuestas de cada grado por el valor asignado y se obtiene la puntuación. La suma de ella se dividirá por el total de respuestas y se obtendrá así el nivel ya sea de compromiso o trabajo en equipo:

En el caso de las dimensiones de Compromiso organizacional (acerca de la empresa, acerca de mi trabajo y acerca de las condiciones de trabajo) se determinara lo siguiente:

Promedio entre:

7,5- 10: Compromiso alto

5- 7,5: Compromiso medio

0- 5: Compromiso bajo

En el caso de la dimensión de trabajo en equipo se determinara:

Promedio entre:

7,5- 10: Nivel alto

5- 7,5: Nivel medio

0-5: Nivel bajo

En ambos casos, en nivel óptimo es a partir de 7,5.

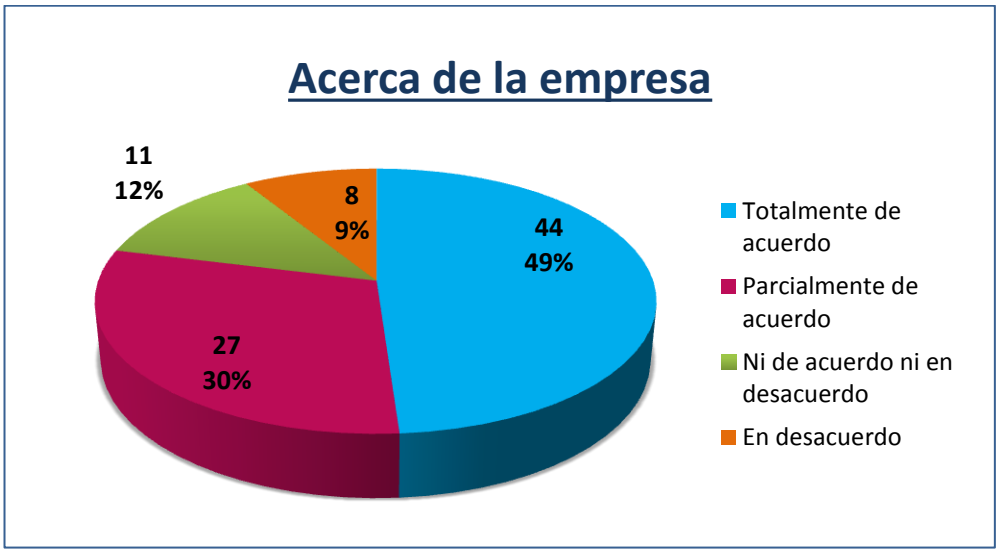
Una vez asignado el promedio de todas las dimensiones de la encuesta, tanto de la parte de trabajo en equipo como de compromiso organizacional, se cruzaran los resultados para poder determinar la relación existente entre las variables de la investigación y así conocer si influyen o no sobre la otra.

IV.1 TABULACION DE LAS ENCUESTAS

Dimensión: Sobre la empresa

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	44	49%	10	440
	27	27%	7,5	202
	11	12%	5	55
	8	9%	0	0
Total	90	100%		697

Promedio: 7,7



A partir del análisis de la primera dimensión podemos conocer cuál es la opinión de los encuestados acerca de su compromiso hacia la empresa en general, en lo que respecta a su sentimiento por la misma y sus deseos de permanencia e identificación.

Podemos apreciar que el promedio general (que resulta de contabilizar la valoración total de respuestas y luego dividirlas por la cantidad total de las mismas) es de 7,7 lo que se traduce en un compromiso alto de sus miembros hacia la empresa.

A partir de dicha dimensión, se desprenden 3 afirmaciones:

1. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	16	54%	10	160
	10	33%	7,5	75
	3	10%	5	15
	1	3%	0	0
Total	30	100%		250

Promedio: 8,33

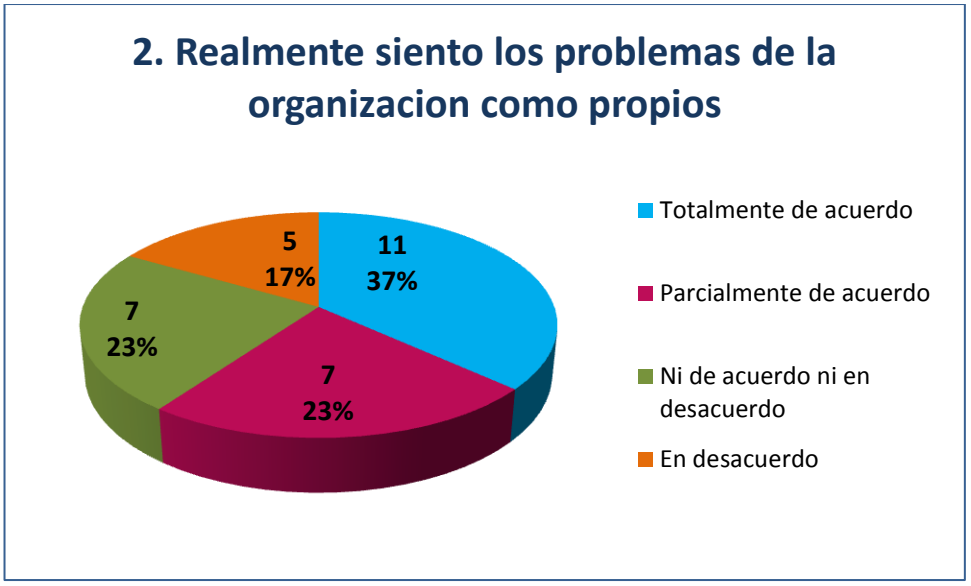
En el caso de esta afirmación, podemos determinar que existe un promedio de 8,33, lo que refleja que los miembros presentan un compromiso elevado hacia la organización, cuyo deseo de permanecer en la misma se da en un 54%, es decir, 16 de los 30 encuestados.

Esto se debe a que los miembros se sienten cómodos en ella y se sienten implicados de tal manera que manifiestan su sentimiento de pertenencia a la misma.

2. Realmente siento los problemas de la organización como propios

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	11	37%	10	110
	7	23%	7,5	52,5
	7	23%	5	35
	5	17%	0	0
Total	30	100%		197,5

Promedio: 6,5



De acuerdo a los resultados de dicha afirmación, se obtuvo un promedio de 6,5 lo que se traduce en un compromiso medio con respecto a los problemas de la organización, debido a que solo 11 empleados está totalmente de acuerdo con la afirmación y los demás se colocan en una posición neutra.

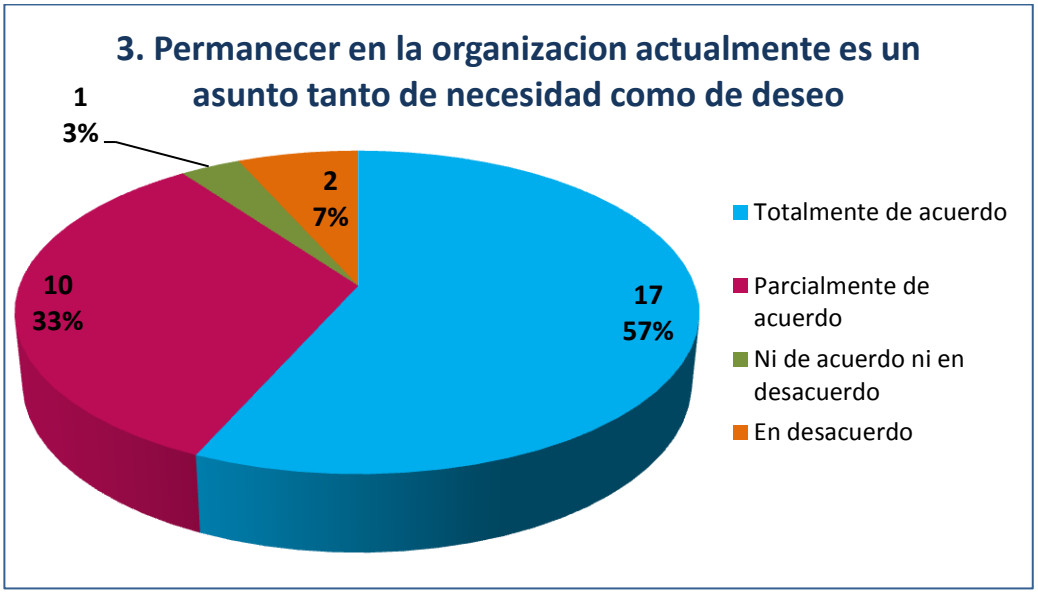
Lo que implica que los miembros contribuyen desde su lugar a solucionar los problemas que se presentan pero no se afectan al 100% por la existencia de los mismos. Esto se debe a que cuando ocurren los inconvenientes, su trabajo no se ve amenazado ni afectado por la existencia

de los mismos ya que los superiores transmiten la necesidad de buscar soluciones pero no preocupación.

3. Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	17	57%	10	170
	10	33%	7,5	75
	1	3%	5	5
	2	7%	0	0
Total	30	100%		250

Promedio: 8,33



En dicha afirmación se obtuvo un promedio de 8,33 lo que representa que en los encuestados existe un compromiso alto hacia la organización debido a la permanencia hacia la misma tanto por necesidad como por deseo. Esto se refleja en que más de la mitad de los encuestados, es decir, 17 empleados está totalmente de acuerdo y solo 2 están en desacuerdo.

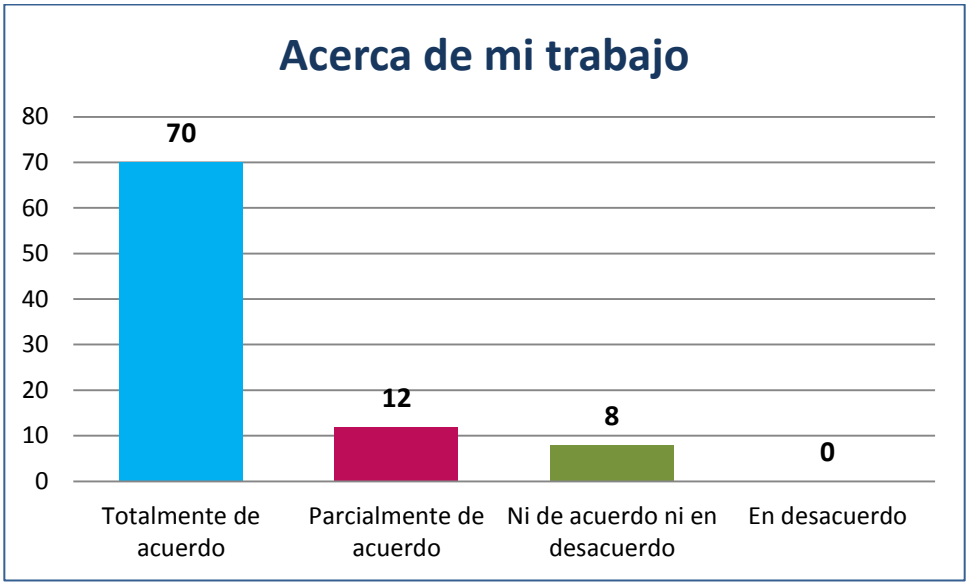
Esto implica que existe un fuerte compromiso afectivo y de continuidad de los miembros, debido a que no solo se encuentran en la

organización por la retribución económica sino que realmente se encuentran cómodos y satisfechos en ella.

Dimensión: Sobre el trabajo

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	70	78%	10	700
	12	13%	7,5	90
	8	9%	5	40
	0	0%	0	0
Total	90	100%		830

Promedio: 9,22



En el caso de esta dimensión se puede diagnosticar que existe un compromiso alto de los miembros gracias a la forma de trabajo que propone la organización, lo que se ve reflejado en un promedio de 9,22. Esto significa que los superiores a partir de la forma de trabajo que imparten, desarrollan en sus empleados un nivel elevado de compromiso.

Los resultados se obtuvieron de esta manera debido a que los jefes delegan y confían las tareas, brindan la oportunidad de desarrollar el trabajo de manera autónoma y de esta forma logran enriquecer el trabajo y que los

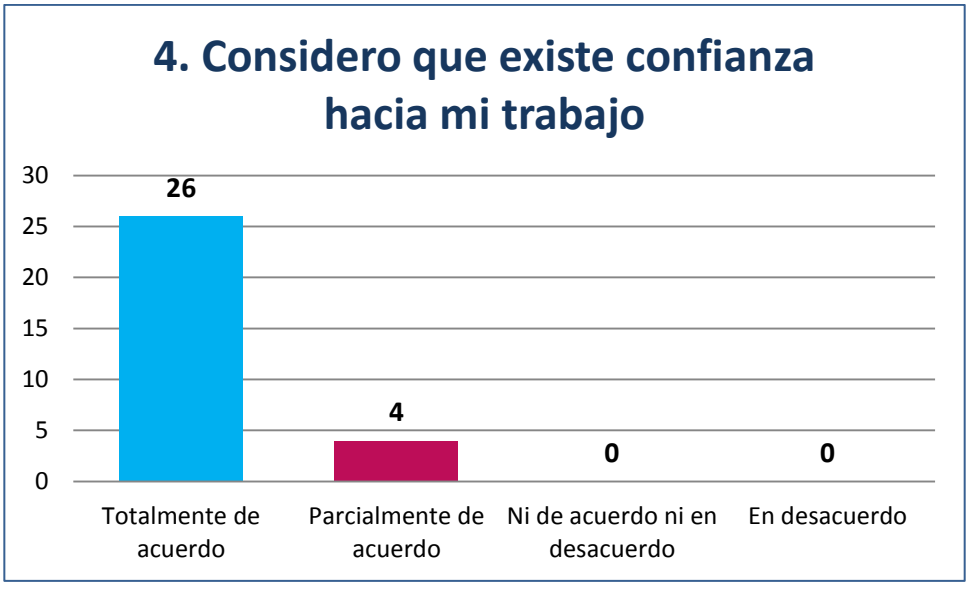
miembros realicen un esfuerzo mayor en su trabajo estipulado. Todas estas características y formas de delegar el trabajo son formas que generan el desarrollo del compromiso de los empleados hacia el mismo.

A partir de dicha dimensión, se desprenden 3 afirmaciones:

4. Considero que existe confianza hacia mi trabajo

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	26	87%	10	260
	4	13%	7,5	30
	0	0%	5	0
	0	0%	0	0
Total	30	100%		290

Promedio: 9,6



En relación a la valoración obtenida en dicha afirmación, se obtuvo un promedio de 9,6 lo que implica un compromiso elevado debido a que 26 de los 30 encuestados, lo que refleja el 87% del total considera que existe confianza hacia su trabajo y ninguno está en desacuerdo con esto.

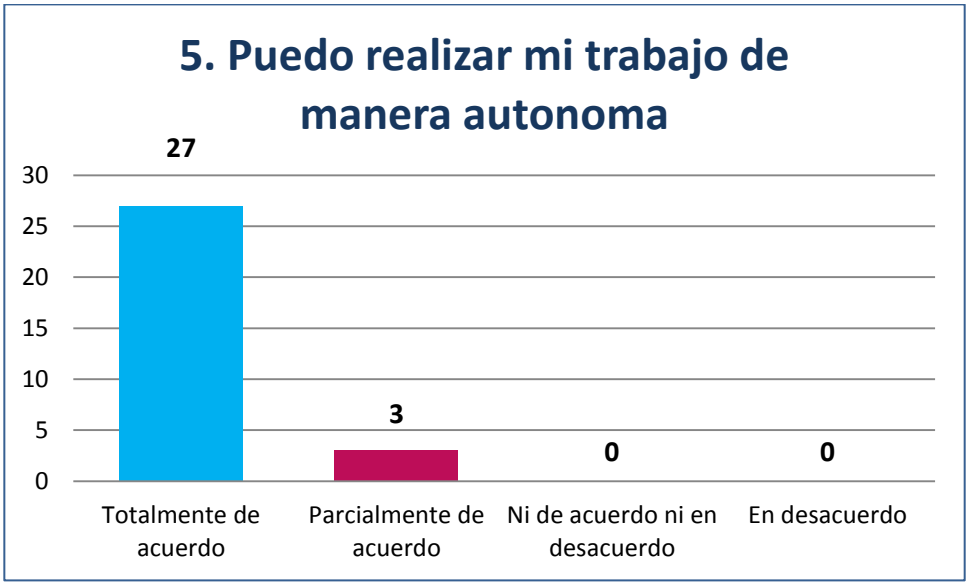
La confianza hacia el trabajo se construye día a día y es mérito de los empleados gracias a su trabajo diario y al éxito logrado. Además, que los

miembros sientan que confían en ellos, contribuye al compromiso hacia la organización.

5. Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	27	90%	10	270
	3	10%	7,5	22,5
	0	0%	5	0
	0	0%	0	0
Total	30	100%		292,5

Promedio: 9,75



Con respecto a dicho gráfico, que refleja la opinión de los encuestados con respecto a si pueden realizar su trabajo de manera autónoma, podemos observar que el 90% de los encuestados está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, al obtener un promedio de 9,75 se determina que hay un compromiso alto por parte de los miembros que es

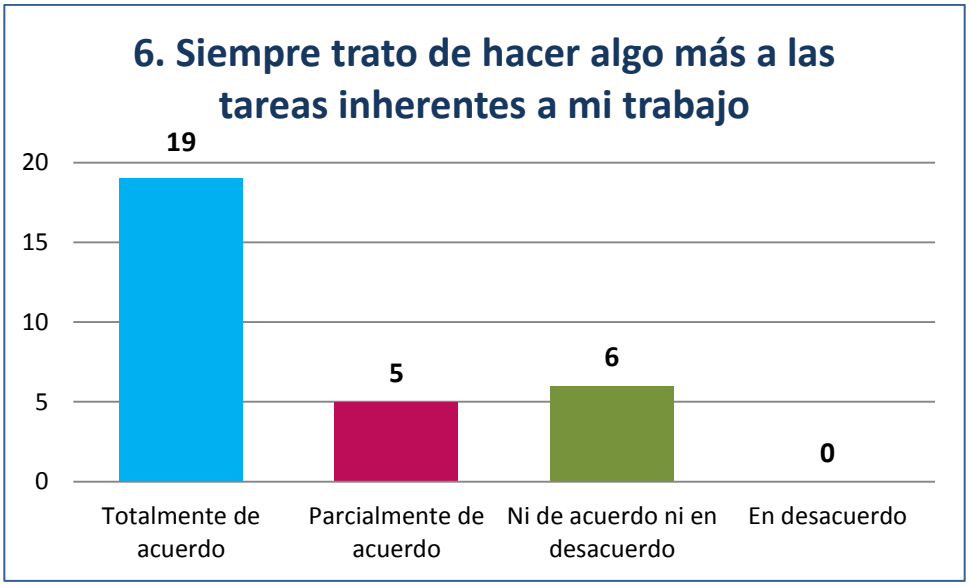
desarrollada por organización al confiar en sus empleados delegando el trabajo para que sea realizado.

Esto se refiere a que cada uno de los miembros tiene un rol y un conjunto de tareas asignadas y con el cumplimiento de las mismas contribuye a los objetivos propuestos como grupo. Si los superiores permiten que cada uno de los empleados realice el trabajo con su autodeterminación y forma, significa que tienen confianza hacia ellos.

6. Siempre trato de hacer algo más a las tareas inherentes a mi trabajo

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	19	63%	10	190
	5	17%	7,5	37,5
	6	20%	5	30
	0	0%	0	0
Total	30	100%		257,5

Promedio: 8,58



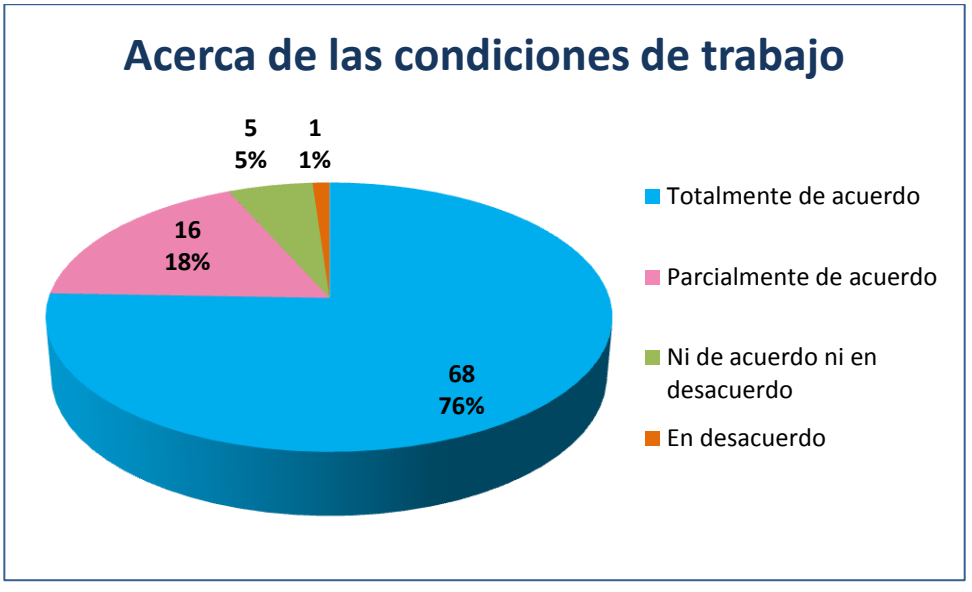
En cuanto a dicha afirmación, se obtuvo un promedio de 8,58 lo que refleja un compromiso alto ya que 19 de los 30 empleados consideran que

están de acuerdo y siempre buscan hacer algo más a las tareas inherentes a su trabajo, lo cual es muy importante ya que refleja que buscan contribuir a la organización, aportando y ayudando incluso cuando no se relaciona con su trabajo.

Dimensión: Acerca de las condiciones de trabajo

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	68	76%	10	680
	16	18%	7,5	120
	5	5%	5	25
	1	1%	0	0
Total	90	100%		825

Promedio: 9,1



En el caso de esta dimensión, se obtuvo como resultado que los empleados están totalmente de acuerdo con las condiciones de trabajo que brinda la organización, presentando un promedio de 9,1.

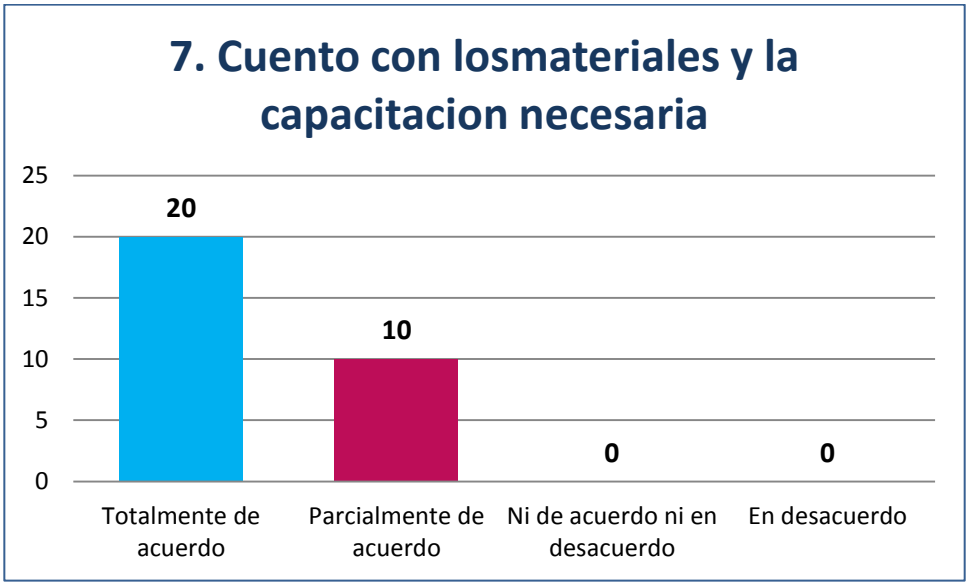
Esta dimensión es muy importante debido a que las condiciones laborales, como ser la capacitación, materiales y beneficios, contribuyen a que los empleados estén conformes con la organización, en continuar en ella y en comprometerse con la misma.

Es fundamental que en todas las organizaciones y en este caso, por la forma de trabajo, que se provea a los empleados de los elementos de protección personal, así como también la capacitación necesaria para efectuar el trabajo y de cómo atender al cliente en una situación tan delicada, es decir, el know how determinado para el cementerio

7. Cuento con los materiales y la capacitación necesaria para realizar correctamente mi trabajo.

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	20	67%	10	200
	10	33%	7,5	75
	0	0%	5	0
	0	0%	0	0
Total	30	100%		275

Promedio: 9,1

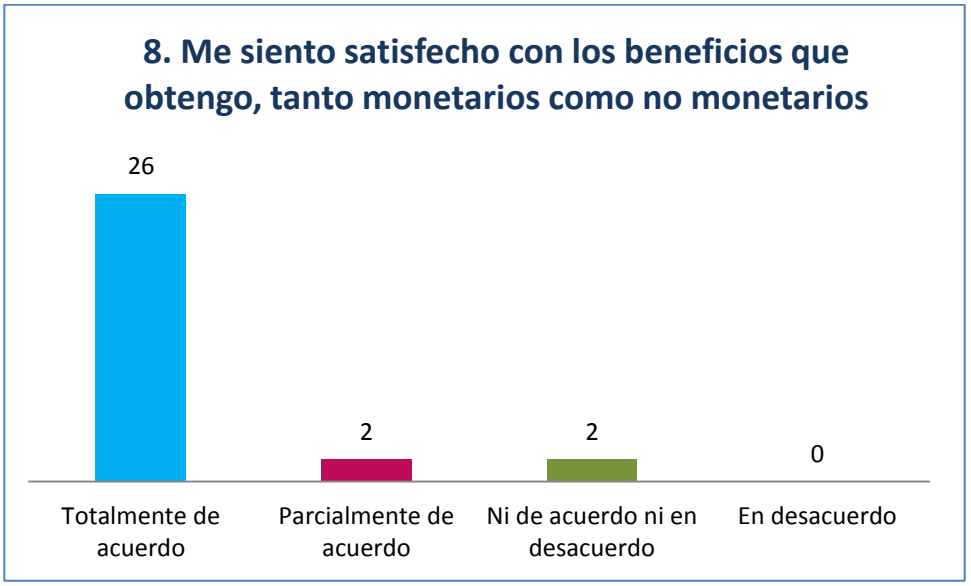


En lo que respecta a los materiales y a la capacitación necesaria para llevar a cabo correctamente el trabajo, 20 de los 30 los encuestados expresan que están totalmente de acuerdo con la existencia de los mismos y ninguno se manifiesta en desacuerdo. Esto genero un promedio de 9,1, lo cual demuestra que la empresa cumple con las herramientas necesarias y esto conlleva a contribuir al desarrollo de un compromiso organizacional alto como consecuencia.

8. Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo tanto monetarios como no monetarios.

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	26	86%	10	260
	2	7%	7,5	15
	2	7%	5	10
	0	0%	0	0
Total	30	100%		285

Promedio: 9,5



Con respecto a los beneficios tanto monetarios como no monetarios que obtienen los empleados, podemos decir que 26 de los 30 empleados

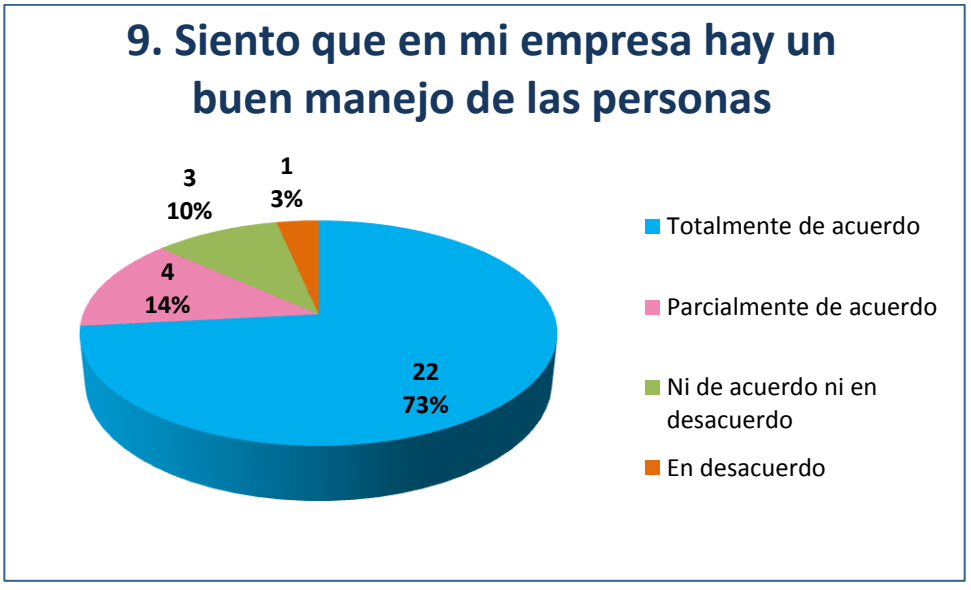
está totalmente de acuerdo con que se encuentran satisfechos con los mismos y ningún empleados se manifiesta en desacuerdo.

Los beneficios son parámetros muy importantes para los miembros de la organización a la hora de comprometerse con ella y son determinantes de su desempeño y actitud frente a ella. Por lo tanto, la empresa al enfocarse a esto y obtener esta actitud favorable de los encuestados, nos permite determinar un desarrollo alto del compromiso organizacional.

9. Siento que en la empresa hay un buen manejo de las personas

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	22	73%	10	220
	4	14%	7,5	30
	3	10%	5	15
	1	3%	0	0
Total	30	100%		265

Promedio: 8,8



Con respecto a la apreciación de los encuestados acerca del manejo de las personas en la empresa, obtuvimos que 22 del total de encuestados están totalmente de acuerdo con que existe una buena administración de personal.

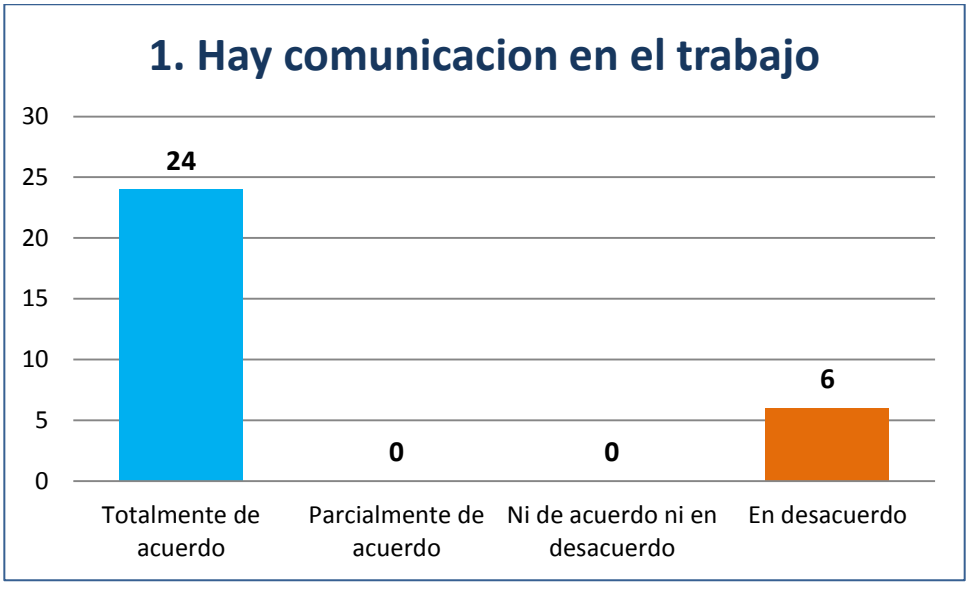
El manejo de las personas es fundamental para el compromiso por lo tanto, podemos destacar que la organización a partir de la forma de delegar y confiar en los empleados genera este sentimiento por parte de ellos. Sin embargo, no hay que descuidar aquellos que no están o están parcialmente de acuerdo a fin de todos estén conformes con la forma de gestionar el personal.

TRABAJO EN EQUIPO

Esta categoría corresponde a la segunda parte de la encuesta, cuya finalidad fue determinar la gestión de trabajo en equipo existente en la organización, para poder analizar las afirmaciones de forma más organizada y coherente se las dividió en las distintas características que debe tener el trabajo en equipo de acuerdo al modelo de las 5C basado en los aportes de Tom Peters.

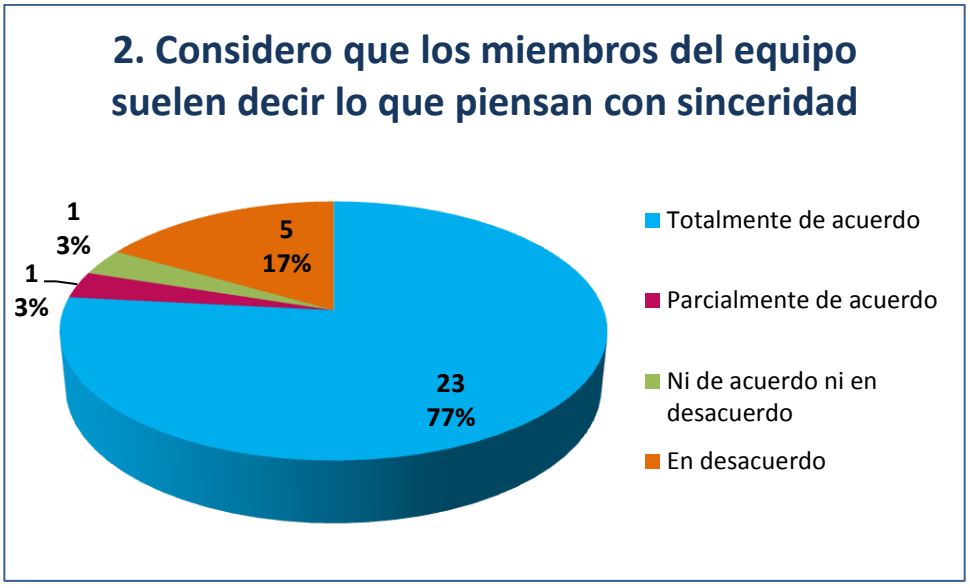
De dicha categoría, se desprenden las siguientes dimensiones:

1. Comunicación:



En relación a la valoración acerca de la comunicación entre los miembros, se infiere que 24 de los 30 encuestados considera que está totalmente de acuerdo, por lo tanto, podemos determinar que hay un nivel alto de comunicación con dialogo diario entre los empleados.

Sin embargo, desde el área de RR.HH. no hay que descuidar a los 6 empleados restantes que está en desacuerdo con dicha afirmación y trabajar con ellos, a que la comunicación debe estar presente entre todos los miembros del equipo



Del gráfico anterior acerca de sinceridad entre los miembros del equipo, se desprende que un 77% es decir 23 de los 30 encuestados está totalmente de acuerdo y un 17% que corresponde a 5 encuestados está en desacuerdo.

Esto refleja una situación similar a la anterior, donde a pesar de los resultados favorables, el área de RR.HH. debe tener en cuenta el un grupo reducido de miembros que no está de acuerdo con lo que refleja la mayoría de los encuestados.

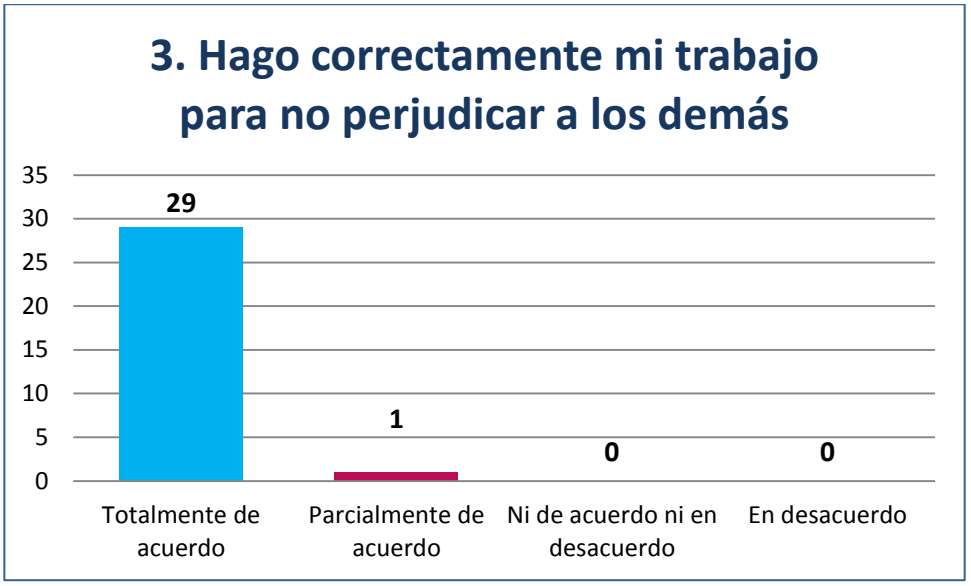
Como conclusión a esta dimensión, a partir de las respuestas obtenidas se obtiene un promedio de 8,04 lo que se traduce en un nivel alto

de comunicación diaria y sincera entre los integrantes del Cementerio Divina Misericordia de Salta.

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	47	78%	10	470
	1	2%	7,5	7,5
	1	2%	5	5
	11	18%	0	0
Total	60	100%		482,5

Promedio: 8,04.

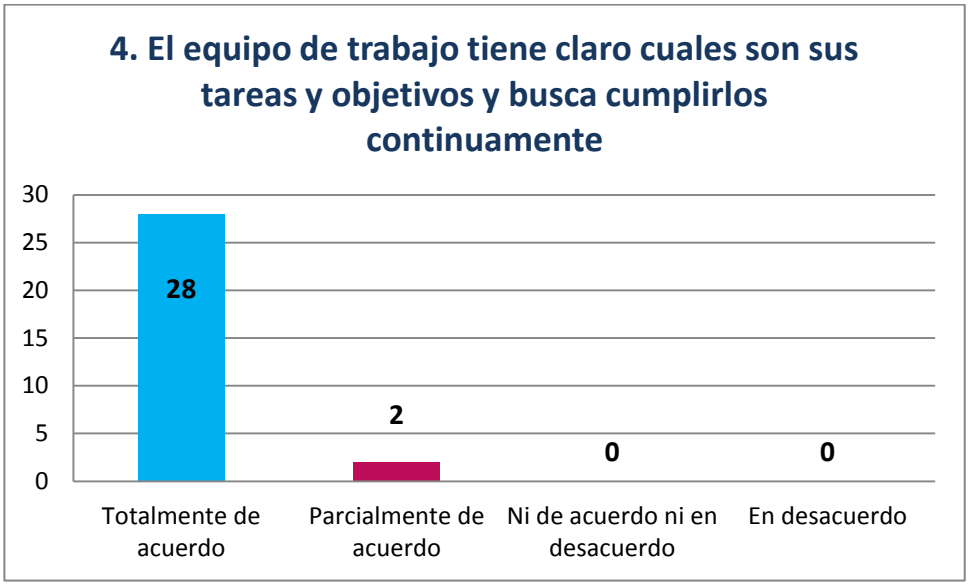
2. Compromiso:



Al preguntar a los empleados acerca de si realizan correctamente el trabajo para no perjudicar a los demás, se infiere que casi el 100% de los mismos está totalmente de acuerdo, y ninguno de los empleados contestó que está en desacuerdo.

Dichos resultados muestran que el personal que trabaja en el cementerio se siente comprometido con sus compañeros realizando el

trabajo correctamente para no perjudicarlos ni generar un esfuerzo mayor a sus pares.



En relación a las tareas y objetivos, 28 de los 30 empleados está totalmente de acuerdo con que tiene en claro cuáles son y buscan cumplirlos continuamente.

Estos datos reflejan que los miembros en su totalidad están comprometidos altamente con su trabajo ya buscan el logro de los objetivos propuestos día a día.

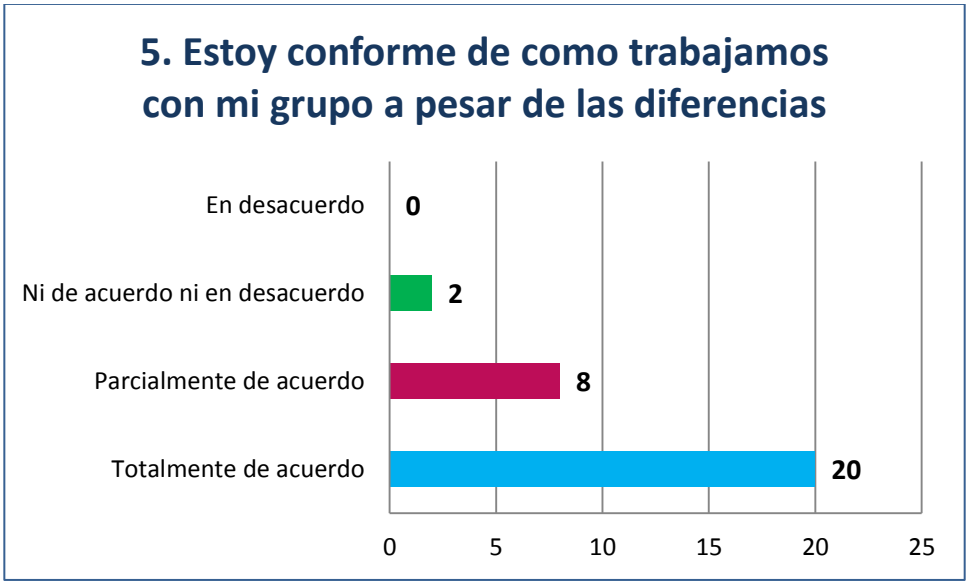
	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	57	95%	10	570
	3	5%	7,5	22,5
	0	0%	5	0
	0	0%	0	0
Total	60	100%		592,5

Promedio: 9,8

A partir de lo obtenido en dicha dimensión se puede determinar que el promedio es de 9,8, lo que refleja un nivel alto de compromiso de los encuestados hacia sus compañeros con respecto a los objetivos y tareas.

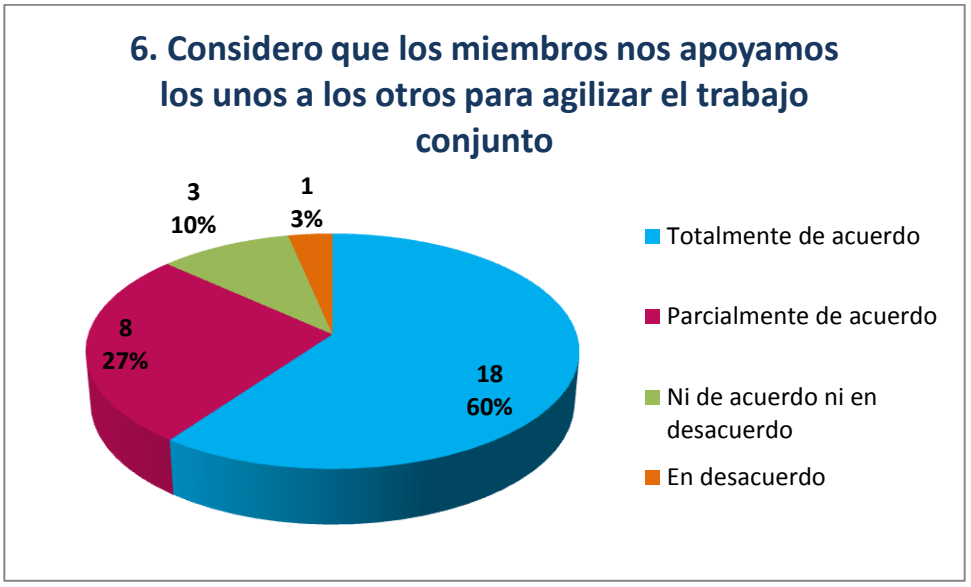
Esta dimensión se relaciona directamente con el compromiso organizacional, ya que los empleados al estar comprometidos con la organización, están también comprometidos con realizar el trabajo correctamente y esto genera así un nivel de responsabilidad alto que beneficia a la sinergia del equipo

3. Complementariedad:



La apreciación de la forma de trabajo por parte de los empleados del Cementerio fue favorable ya que 20 de 30 encuestados se consideró totalmente de acuerdo con la forma de trabajo que realizan a pesar de las diferencias, 8 encuestados se considera parcialmente de acuerdo y ninguno en desacuerdo.

Esto implica que los empleados buscan complementarse y trabajar correctamente a pesar de las diferencias existentes entre ellos.



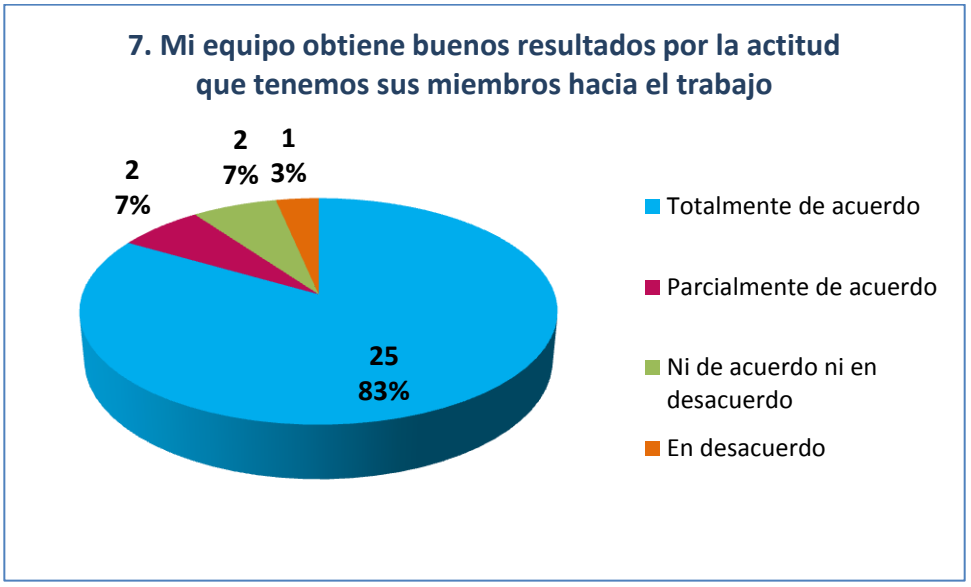
Al preguntar a los empleados acerca de si consideran que se apoyan para agilizar el trabajo conjunto, se infiere que un 60% lo que corresponde a 18 de 30 encuestados están totalmente de acuerdo, 8 encuestados parcialmente de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo uno en desacuerdo. Esto refleja el espíritu de trabajo en equipo de los miembros al buscar motivarse mutuamente para alcanzar los objetivos

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	38	63%	10	380
	16	27%	7,5	120
	5	8%	5	25
	1	2%	0	0
Total	60	100%		525

Promedio. 8,75

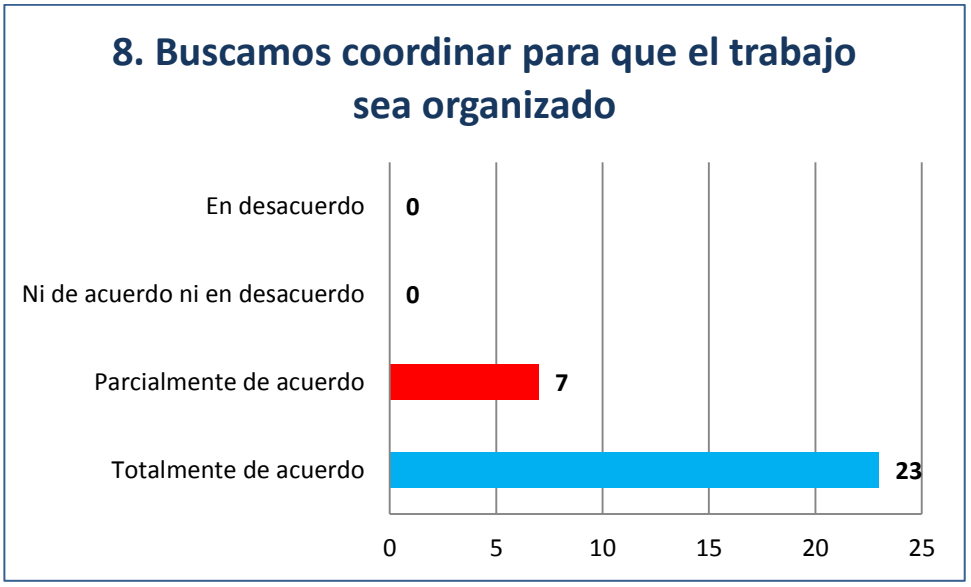
A partir de los datos obtenidos en dicha dimensión se considera que existe un nivel de complementariedad alto entre los miembros del cementerio. Esto es así debido a que cada uno acepta al otro a pesar de la heterogeneidad y buscan apoyarse para poder realizar el trabajo de la mejor forma posible.

4. Coordinación:



En relación a esta afirmación los resultados de las respuestas de los empleados fueron positivos ya que 83% que refleja a 25 de los 30 empleados considera que está totalmente de acuerdo con que los resultados obtenidos son reflejo de la actitud de sus miembros hacia el trabajo.

Esto refleja el compañerismo y la solidaridad entre pares. Es decir, que los miembros del equipo se preocupan por el trabajo mutuo, tomándose en consideración y enriqueciéndose unos de otros. Los trabajadores se apoyan y se complementan y saben respetar a su compañero, porque todos tienen derechos y deberes en las tareas planteadas.



Este ítem viene a reforzar lo anteriormente mencionado y los resultados lo demuestran claramente: 23 de 30 empleados están totalmente de acuerdo con que se busca contribuir a la organización del trabajo a partir de la coordinación de las tareas

Esto demuestra la responsabilidad de los miembros hacia el éxito del trabajo conjunto, buscando la mejor forma de llevarlo a cabo.

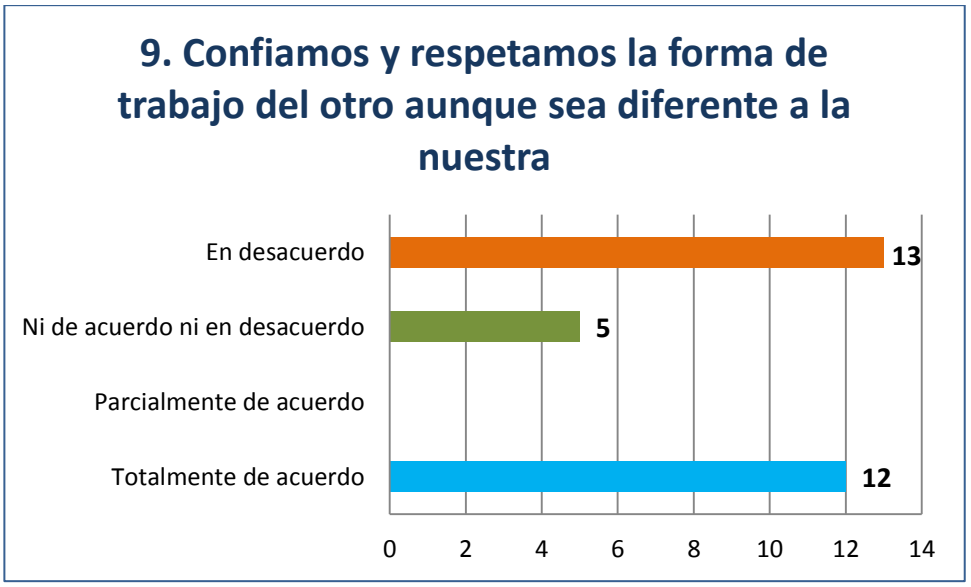
	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	48	80%	10	480
	9	15%	7,5	67,5
	2	3%	5	10
	1	2%	0	0
Total	60	100%		557,5

Promedio: 9,29

Como consecuencia de los datos obtenidos en dicha dimensión, se presenta un promedio de 9,29 lo que implica que existe un nivel alto de coordinación por parte de los trabajadores del Cementerio Divina Misericordia.

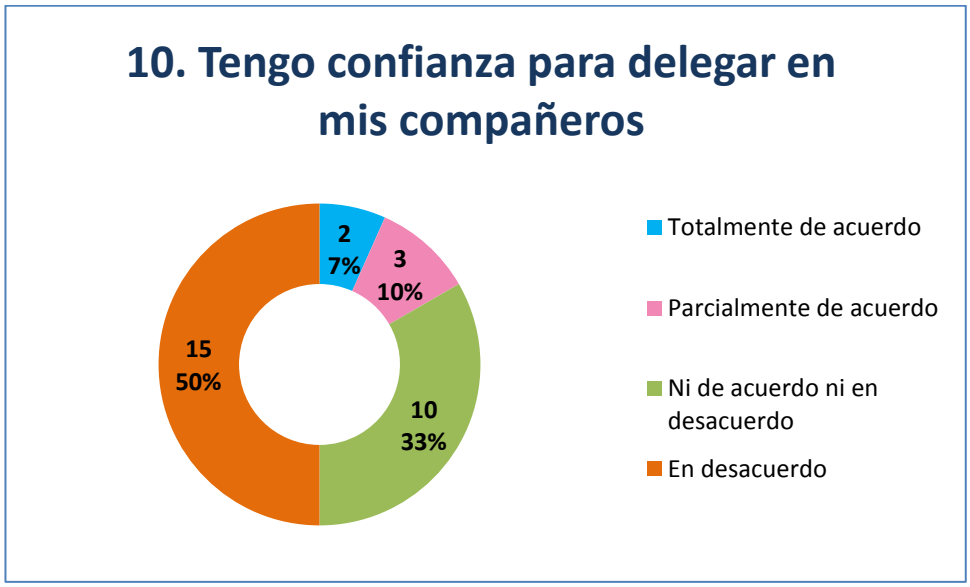
Esto se traduce en la correcta organización, distribución y calidad que poseen a la hora de efectuar el trabajo y se ve reflejado en los resultados obtenidos.

5. CONFIANZA



La apreciación acerca de la confianza y el respeto por la forma de trabajo por parte de los empleados del cementerio resulto dividida ya que 13 encuestados se manifestaron en desacuerdo y 5 en una posición neutral mientras que 12 están totalmente de acuerdo.

Estos resultados arrojan que si bien hay 12 personas que confían en el trabajo de sus compañeros, podemos analizar que los demás a pesar de tener cooperación, complementariedad, compromiso y comunicación, a la hora de tener que confiar totalmente en el trabajo del otro no lo hacen, por lo tanto, si se demuestra que muchos no están conformes con la tarea o rol que le corresponde al otro.



En relación a la confianza para delegar en los compañeros, 15 se manifestaron en desacuerdo con la afirmación y solo 2 asintieron a la misma.

Estos resultados reflejan que la mitad de los miembros del equipo no confían en sus compañeros y a la hora de delegar el trabajo no están seguros de la calidad y excelencia del mismo.

De acuerdo con los resultados obtenidos acerca de la confianza, se puede determinar lo siguiente:

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	14	23	10	140
	3	5	7,5	22,5
	15	25	5	75
	28	47	0	0
Total	60	100%		237,5

Promedio: 4

En el caso de dicha dimensión, se obtuvo como promedio 4, lo que refleja un nivel de confianza bajo de los miembros del equipo. Esto demuestra que los miembros si bien se nota que trabajan en equipo, son muy celosos de sus roles y tareas por lo que a la hora de delegar o confiar

están inseguros o prefieren revisar o realizarlo ellos mismos. Esta situación es desfavorable ya que demuestra la falta de seguridad a la hora de reemplazar o cubrir la tarea de los compañeros, por lo tanto es una dimensión a trabajar por parte del área de RR.HH.

Promedio total de compromiso organizacional

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	184	68	10	1840
	55	20	7,5	412,5
	22	8	5	110
	9	4	0	0
Total	270	100%		2362,5

Promedio: 8,75

Como balance general acerca de los datos obtenidos con respecto a las dimensiones que abarca el compromiso organizacional, podemos determinar que en el Cementerio Divina Misericordia de Salta el promedio obtenido de 8,75 garantiza que prevalece un compromiso organizacional alto. Esto se refleja en cada una de las afirmaciones contestadas por los encuestados donde no solo se muestran conformes con la forma de trabajo y las condiciones del mismo sino también y más importante todavía, las ganas de permanecer en la organización. Esto último se ve reflejado también a partir de la antigüedad ya que la mitad de los encuestados supera los 7 años de permanencia en la misma.

Esto implica que los miembros de la organización como citamos anteriormente se identifican con la organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia en ella, donde un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. (Robbins, S. 1996).

Por lo tanto, podemos decir que los miembros se sienten parte de las metas y logros de la empresa y ponen su potencial en ellas, consideran que

su trabajo es fundamental para la empresa, buscan generar valor con su trabajo, etc.

Promedio total de trabajo en equipo

	Respuestas	Porcentaje	Valoración	Puntuación
	204	68%	10	2040
	32	11%	7,5	240
	23	8%	5	115
	41	13%	0	0
Total	300	100%		2395

Promedio: 7,98

A partir de los datos totales de las afirmaciones que abarca la dimensión de trabajo en equipo, se obtuvo un promedio de 7,98 lo que se traduce en un nivel alto de trabajo en equipo. A lo largo de las distintas afirmaciones podemos ver que en los miembros del cementerio prevalece la comunicación diaria, continua y sincera, hay un fuerte compromiso hacia los compañeros de trabajo, donde todos buscan contribuir hacia la consecución de los objetivos grupales, hay apoyo hacia los compañeros y buscan tirar para el mismo lado.

Sin embargo, es necesario fortalecer los vínculos de confianza para delegar en el otro, lo cual es muy difícil en este caso donde el compromiso y la búsqueda de excelencia por parte de cada uno hacia sus propias tareas impiden que cedan su trabajo al otro. Por lo tanto, se brindaran una serie de propuestas para modificar esta situación.

V. Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

V.1 Recomendaciones

✓ Debido a la antigüedad de muchos empleados, crear un sistema de cuadros de reemplazo para aquellos casos en donde se deba cubrir un puesto ante jubilación, licencias o siempre que se requiera.

✓ Incrementar la confianza por medio de tareas compartidas, que involucren a miembros de distintos sectores, es decir, formar equipos multifuncionales.

✓ Fortalecer la comunicación de los miembros a partir de reuniones mensuales que conlleven a la realización de balances y control de desvíos.

✓ Mantener y mejorar la comunicación de información de los distintos sectores a partir de una plataforma online que permita una mayor rapidez y permanencia de los datos. Principalmente debido a los empleados que consideran que la comunicación no está totalmente desarrollada debido a la distancia entre los sectores.

✓ En el caso de las actividades extra laborales como festejos, no realizar eventos por separado por área o sector sino integrar a todos los miembros de la organización a fin de fortalecer la comunicación e integración principalmente de los más nuevos.

✓ Promover de forma constante los objetivos, la misión o visión empresarial pues es vital que sea de conocimiento para cada uno de los colaboradores, como también se debe enfatizar las diferentes responsabilidades que conlleva un puesto de trabajo para que exista una correcta productividad y mayor logro de resultados.

✓ Facilitar espacios de feedback entre los miembros únicamente para tocar temas grupales sin recurrir directamente a los jefes.

✓ Para seguir con la estimulación del sentido de dentro de los miembros, se sugiere mantener reconociendo el desempeño colectivo, que se trabaje en la motivación a través del reforzamiento positivo y que se continúe con la integración de los miembros.

- ✓ Brindar capacitaciones acerca de nuevo know how necesario para adaptarse a las nuevas exigencias a partir de un benchmarking de las empresas del rubro.

V.2 CONCLUSIONES FINALES

Esta investigación tuvo como objetivo general analizar la gestión de trabajo en equipo en el Cementerio de la Divina Misericordia de Salta a fin de determinar la relación con el Compromiso Organizacional existente y así contribuir al mejoramiento del mismo.

Se llevó a cabo este objetivo a partir del diseño de diferentes propuestas vinculadas a la relación de los miembros con la empresa, con las condiciones de trabajo y a fortalecer el trabajo en equipo.

Asimismo, los objetivos específicos fueron en primer lugar diagnosticar la gestión del trabajo en equipo existente en el cementerio.

Para poder llevar a cabo dicho objetivo, se realizó una encuesta a los miembros para poder elaborar un balance acerca del nivel de trabajo en equipo en la institución y de esa manera poder brindar las recomendaciones apropiadas.

En segundo lugar, con respecto a los mecanismos que emplea la organización para contribuir al compromiso de sus miembros, se seleccionaron aquellas afirmaciones en las que la mayoría de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo para mantenerlos y reforzarlos y corregir aquellos que no están actuando favorablemente.

En tercer lugar, en cuanto al objetivo de detectar fallas que entorpecen la implementación de la gestión del trabajo en equipo, se hizo hincapié principalmente en la falta de confianza y la comunicación entre distintos sectores y se brindaron las recomendaciones acordes.

Por último, para responder al objetivo de brindar un balance acerca de la situación en la que se encuentran los miembros en cuanto al compromiso por la organización, gracias al análisis de los datos como última instancia se

elaboró un promedio de todas las afirmaciones de la dimensión de compromiso para determinar el grado presente en el cementerio. De esta forma se determinó que prevalece un nivel alto de compromiso organizacional en el Cementerio Divina Misericordia.

Finalmente, la hipótesis de trabajo fue *"La gestión del trabajo en equipo para el Cementerio Divina Misericordia de Salta potencia el compromiso organizacional en el año 2018."*

La hipótesis planteada se comprueba debido a que a partir de lo investigado y obtenido a través del trabajo de campo podemos determinar que existe un nivel alto de trabajo en equipo en el Cementerio Divina Misericordia de Salta y esto contribuye positivamente al compromiso organizacional existente, que resulto alto.

Esto se debe a que los superiores lograron desarrollar una forma de trabajo en equipos con un estilo de dirección democrático, logrando la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y desarrollando la autoridad y responsabilidad personal hacia sus compañeros de equipo y la organización.

Esta relación se da en la forma inversa también ya que los miembros al estar tan comprometidos con la empresa y tener el deseo de permanecer en ella gracias a la relación y condiciones establecidas, también se refleja en el trabajo y en sus compañeros de equipo. Es decir, que gracias a que la organización logro desarrollar una employer branding positiva (imagen que tienen los empleados de la empresa) se vincula con buenos resultados a nivel grupal.

Cabe aclarar que el trabajo en equipo no es lo único que influye en el compromiso pero si podemos decir que es un mecanismo de trabajo que potencia y participa en el desarrollo del mismo.

Es importante destacar que es el responsable de RR.HH. el encargado de seguir reforzando y haciendo hincapié en la importancia de una gestión en equipos correcta, creando lazos de confianza y estímulos para incrementar el empowerment y por ende el compromiso.

15. BIBLIOGRAFÍA

Aguado, D, Lucía, B y Arranz, V. (2008) *Habilidades para el trabajo en equipo: Programa de entrenamiento*. España: UA.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional.* (2ª Ed.) Lambayeque, Perú: USAT.

Ander- Egg, E. (2001). *Métodos y técnicas de investigación social.* Argentina: Lumen.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.* España: Netbiblo.

Andrade Espinoza, S. (2006). *Diccionario de Economía.* Lima: Andrade.

Bittel, L. (2000). *Administración de Personal.* México: Pearson educación.

Borrell, E. y Chavarría, X. (2001). *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de los centros docentes*. Barcelona: Cisspraxis.

Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.) México: McGraw Hill.

Castro, S. (2010). *Psicología Positiva*. Buenos Aires: Pirámides.

Córdova, C. (2005). *Compromiso Organizacional en Empleados Contratados por Empresas de Empleo Temporal*. Venezuela: Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.

Covey, S. (2016). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas.* Barcelona: Paidós.

Edel, R. García, A. Casiano R: (2007). *Clima y Compromiso Organizacional.* Vol. I, México: Versión electrónica gratuita. Texto completo en http://eumed.net/libros/2007c/

García del Junco, J & Casanueva Rocha, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España: Mc Graw Hill.

Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2016). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (12ª Ed.) USA, Connecticut: Thomson.

Katzenbach, J. y Smith D. (2011). *La disciplina de los equipos.* Estados Unidos: Harvard Business Review.

Koontz, Harold y Welhrich, Heintz. (2002). *Elementos de administración. Enfoque internacional*. México: Mc Graw-Hill.

Laville J. (2010). *Para una tipología de formas de participación*. Francia: Le Seuil.

Martín, M y colbs. (1999). *Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: relaciones causales.* España: Universidad de Alcalá.

Martinez Nogueira. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Argentina: Informe para CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria).

Meyer, l. y Allen, N. (2001). *Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional*. Alemania: Revisión de Gestión de Recursos Humanos.

Molinera J.F. (2006) *Absentismo Laboral*. España: FC.

Morrow, P. (2003). *Redundancia de concepto en investigación de organización: el caso de compromiso de trabajo*. Alemania: Academy of Management Review

Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos Universitarios.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* (13ª Ed.). México: Prentice Hall.

Roussell, P. (2000). *Motivación en el trabajo - Concepto y teorías*. Francia: Universidad de Toulouse.

Rangel Carreño, T. L. y Lugo Garzón, I. K. (2018). *Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación*

de variables que afectan la eficiencia. Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Tormo Carbó, G. y Osca Segovia, A. (2011). *Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso en la organización.* España: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Vélez Zapata, C. (2006). *Hacia una humanización de la empresa funeraria.* Colombia: Universidad del Norte.

16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE INTERNET (WEBGRAFÍA)

Gestión, consultado el día 15/08/18 a hs. 16:00 en https://definicion.de/gestion/

Trabajo en equipo, consultado el día 15/08/18 a hs. 16:00 en http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html

Gestión de equipos de trabajo, consultado el día 15/08/18 a hs. 17:00 en https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/factor-humano/gestion-de-equipos-de-trabajo-de-la-vision-a-la-motivacion

Eficacia en el trabajo, consultado el día 3/09/18 a hs. 18:00 en https://recursos-humanos.infojobs.net/factores-de-la-eficacia-trabajo

Gestión, consultado el día 7/09/18 a hs. 16:00 en http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html

Características de los equipos de trabajo. Consultado el día 15/10/18 a hs. 19:00 en https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-los-equipos-de-trabajo.html

Bases conceptuales del compromiso organizacional consultado el 21/12/18 a hs. 14:00 en

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1

Funeraria, consultado el 26/12/18 a hs. 20:00 en https://efuneraria.com/blog/funeraria/

Empresas de servicios, consultado el 26/12/18 a hs. 16:00 en https://retos-directivos.eae.es/empresas-de-servicios-tipos-y-caracteristicas/

Trabajo en equipo vs equipos de trabajo, consultado el 04/02/19 a hs. 20:00 en http://www.eltrabajoenequipo.com/Grupovsequipo.htm

Kozlowski, SWJ (2006). Mejora de la efectividad de los grupos de trabajo y equipos. La ciencia psicológica en el interés público, consultado el 04/02/19 a hs. 20:30 en https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x

Condiciones de los equipos de trabajo. Consultado el 7/02/2019 a hs. 20:00 en https://www.gestiopolis.com/grupos-y-equipos-formales-e-informales-de-trabajo/

Funeraria. Recuperado de https://efuneraria.com/blog/funeraria/. Consultado el 7/02/2019.

Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Bayona/publication/26645 4597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_est rategica_de_los_Recursos_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb0 0/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-estrategica-de-los-Recursos-Humanos.pdf. Consultado el 7/02/2019.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario de Compromiso Organizacional y Trabajo en Equipo

ANTIGUEDAD: _____

OCUPACION: _____

SEXO: _____

Este cuestionario tiene como objetivo estudiar el compromiso organizacional y el trabajo en equipo, las respuestas de este cuestionario sirven únicamente para esta investigación y serán confidenciales.

INSTRUCCIONES: Lea cada enunciado, y marque con una (X) la respuesta que **para usted** sea la indicada. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que es anónima. GRACIAS POR SU COOPERACION.

La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala del 1 al 4 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación.

- 1 Totalmente de acuerdo
- 2 Parcialmente de acuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 En desacuerdo

A	ACERCA DE LA EMPRESA	1	2	3	4
1	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización				
2	Realmente siento los problemas de la organización como propios.				
3	Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.				

B	ACERCA DE MI TRABAJO	1	2	3	4
4	Considero que existe confianza hacia mi trabajo				
5	Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma				
6	Siempre trato de hacer algo más que las tareas inherentes a mi trabajo				

C	ACERCA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4
7	Cuento con los materiales y la capacitación necesaria para realizar correctamente mi trabajo				
8	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios				
9	Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas				

D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4
1	Hay comunicación en el trabajo				
2	Creo que los miembros del equipo suelen decir lo que piensan con sinceridad				
3	Hago correctamente mi trabajo para no perjudicar a los demás				
4	El equipo de trabajo tiene en claro cuáles son sus tareas y objetivos y busca cumplirlos				
5	Estoy conforme de como trabajamos en mi grupo a pesar de las diferencias				
6	Considero que los miembros del equipo nos apoyamos los unos a los otros para agilizar el trabajo conjunto				
7	Mi equipo obtiene buenos resultados por la actitud que tenemos sus miembros hacia el trabajo que realizamos				
8	Buscamos coordinar para que el trabajo sea organizado				
9	Confiamos en la forma de trabajo del otro aunque sea diferente a la nuestra				
10	Tengo confianza para delegar en mis compañeros				

ANEXO 2

Foto: Fachada de ingreso Cementerio (Tomada el día 14/02/2019)

Foto: Fachada de ingreso a oficinas administrativas (Tomada el día 14/02/2019)

Hoja de Evaluación

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

"Gestión del trabajo en equipo y su relación con el compromiso organizacional del Cementerio Divina Misericordia de Salta en el año 2018."

Alumno Autor: Paulina Matheus Fordham (firma)

Lugar:

Fecha:

Calificación:

Tribunal Examinador