



ANÁLISIS DE LAS DISFUNCIONES PRESENTES EN EQUIPOS DE TRABAJO EN
CONDROGAS, SU INFLUJO EN EL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
FORMAS DE SUPERARLAS

ÓSCAR ANDRÉS ARIAS TAMAYO

Director

CARLOS MARIO BETANCUR HURTADO

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

2024

TABLA DE CONTENIDO

1.INTRODUCCIÓN	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	14
4.OBJETIVOS	18
4.1) General.....	18
4.2) Específicos.....	18
5.MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	19
5.1 Antecedentes.....	19
5.2 Desempeño organizacional	19
5.3 Cultura y clima organizacional	24
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
6.1 Tipo de investigación	36
6.2 Objetivo perseguido a través de la interrelación clima laboral y desempeño de los equipos de trabajo	37
6.3 Operacionalización de las variables del estudio	38
6.4 Herramientas de recolección de información.....	38
6.5 Sujetos participantes	40
6.5.1 a Caracterización de la muestra.....	40
6.6 Procedimiento.....	41
6.6.1 Fase de profundización.....	41
6.6.2 Fase de aplicación o trabajo de campo.....	42
6.7 Fase de análisis de los resultados.....	42
7.ANÁLISIS DE RESULTADOS	43

8.ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	56
9.CONCLUSIONES	60
10.RECOMENDACIONES.....	62
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	64
ANEXO I PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR LAS DEFICIENCIAS	67
ANEXO II PREGUNTAS DE LA ENCUESTA REALIZADA VIRTUALMENTE.....	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Personal participante en el estudio.....	41
Tabla 2 Síntesis de las temáticas de las preguntas y aspectos positivos encontrados en el análisis de las respuestas.....	57
Tabla 3 Resumen de las preguntas, relación con los objetivos propuestos y oportunidades de mejora	58

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Respuesta de los participantes acerca del dialogo abierto en las reuniones de equipos de trabajo	43
Figura 2 Respuestas de los colaboradores acerca de las deficiencias y conductas improductivas	44
Figura 3 Respuesta de los integrantes de los equipos acerca de las labores y sus aportes.	45
Figura 4 Respuesta de los colaboradores acerca de la aceptación de responsabilidad en actuaciones improcedentes y presentación de excusas por ello.	46
Figura 5 Nivel de sacrificio individual por logro de objetivos.	46
Figura 6 Sinceridad de los miembros en cuanto a falencias y errores individuales.	47
Figura 7 : Percepción de la reuniones de equipos de trabajo.	47
Figura 8 Nivel de compromiso con lo pactado dentro de las reuniones de equipos de trabajo. ...	48
Figura 9 Estado de la moral de los equipos de trabajo si no se alcanzan las metas propuestas....	49
Figura 10 Discusión sobre asuntos relevantes y su resolución.	49
Figura 11 Aprensión de los miembros de los equipos por defraudar la confianza de sus compañeros.	50
Figura 12 Respuesta acerca del conocimiento de la vida personal de los miembros de los equipos.	50
Figura 13 Nivel de aceptación de las disposiciones aceptadas entre los miembros de los equipos.	51
Figura 14 Nivel de confrontación colaborativa al interior de los equipos de trabajo.	51
Figura 15 Cifras acerca del deseo de reconocimiento individual entre los miembros de los equipos.	52
Figura 16 Estado de la disfunción acerca de la falta de confianza entre los miembros de los equipos.	52
Figura 17 Cifras de la evitación de conflictos.	53
Figura 18 Índice de la ausencia de compromiso entre los miembros de los equipos.	53
Figura 19 Cifras sobre la evasión de las responsabilidades al interior de los equipos.	54
Figura: 20 Índice del no seguimiento a los resultados obtenidos.	54

RESUMEN

El clima laboral tiene un impacto directo y significativo en los equipos de trabajo, existiendo una polivalencia entre el desempeño laboral de estos, el estado del clima organizacional y las disfunciones que presentan, características que determinan en el ámbito laboral. La comunicación, la colaboración, el sentido de pertenencia, la autonomía individual y la motivación para cumplir con los objetivos trazados, son aspectos que influyen positivamente en la gestión estratégica de la organización para el alcance de las metas definidas, generando satisfacción en todos los niveles y áreas de la compañía que se traducen en la mejora continua de las operaciones y por consiguiente la excelencia en la atención a las necesidades de los usuarios; por el contrario, cuando al interior de los equipos de trabajo se presentan disfunciones, como la falta de confianza entre sus miembros, la renuencia a asumir responsabilidades, temor al conflicto y disminución de los canales de comunicación, se entorpece la eficiencia laboral, creando una atmosfera enrarecida que afecta el clima laboral de forma negativa, por ello se hace imprescindible analizar el estado de los equipos de trabajo para evitar que sus disfunciones sean un factor condicionante para un clima laboral propicio y motivante.

Palabras Clave: Clima laboral, Desempeño laboral, Disfunciones organizacionales, Gestión estratégica, Comunicación efectiva

ABSTRACT

The work environment has a direct and significant impact on work teams, with a clear interplay between their performance, the state of the organizational climate, and the dysfunctions they exhibit. These characteristics determine key aspects of the workplace, such as communication, collaboration, sense of belonging, individual autonomy, and the motivation to achieve established objectives. These elements positively influence the organization's strategic management in achieving its defined goals, generating satisfaction across all levels and areas of the company, which in turn translates into continuous operational improvement and excellence in meeting users' needs. On the other hand, when dysfunctions arise within work teams, such as lack of trust among members, reluctance to take responsibility, fear of conflict, and reduced

communication channels, work efficiency is hindered, creating a strained atmosphere that negatively impacts the work environment. Therefore, it is essential to analyze the state of work teams to prevent their dysfunctions from becoming a determining factor in creating a conducive and motivating work climate

Key words: Work environment, Job performance, Organizational dysfunctions, Strategic management, Effective communication

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional lo componen todas aquellas condiciones medio ambientales que rodean a las personas en su lugar de trabajo, teniendo una influencia directa en su desempeño individual y el logro de la eficiencia en los equipos para alcanzar los objetivos trazados en el desarrollo de las funciones asignadas. Por los motivos mencionados, es de preponderante importancia evaluar las condiciones en que se encuentra, hallando los aspectos que inciden en su desarrollo dentro de la organización, para orientar acciones que lo fortalezcan y lo mantengan en niveles saludables, estableciendo así un ambiente sano donde las personas se sientan cómodas con su trabajo, motivando la creación de un sentido de pertenencia que permita el excelente desarrollo de funciones.

Al ser parte de un medio ambiente productivo, este se alimenta de cada uno de los valores compartidos, conductas individuales, grupales, sensaciones y motivaciones que los colaboradores comparten dentro del desarrollo de sus funciones, lo que le da una identificación particular, que se puede potenciar para alinear las estrategias de la organización, basados en las habilidades del aprendizaje colectivo.

La primera tarea con el propósito de sondear el estado del clima organizacional y su influjo en los equipos de trabajo es la de conocer las habilidades y capacidades individuales de los integrantes de los equipos de trabajo, sus visiones particulares, motivaciones y formas de relacionarse con sus compañeros de trabajo, con el fin de hallar las particularidades que los ayudan a formalizar relaciones cooperativas a fin de desempeñar las funciones asignadas, según sus cargos, de manera eficiente y eficaz.

El siguiente paso es la identificación del líder natural del equipo de colaboradores, aquel que logra la integración de esfuerzos y potencia el compromiso de sus compañeros, orientando el esfuerzo mancomunado hacia el logro de los objetivos presupuestados por la dirección.

El proceso a seguir es conocer aquellas disfunciones que presentan los equipos colaborativos, deficiencias que los llevan a tener insuficiente comunicación, relaciones conflictivas, falta de compromiso y motivación para el desarrollo de habilidades proactivas, el temor al enfrentamiento de sus conductas en las condiciones laborales y la de sus compañeros, la

pérdida de interés en los resultados y la evasión en la rendición de cuentas, situaciones que fomentan un desequilibrio negativo en el estado del clima organizacional, en su micro espacio laboral y que puede extenderse por toda la organización.

La importancia de esta investigación dentro de la compañía radica en el reconocimiento de aquellas disfunciones de los equipos de trabajo, que afectan directamente el desarrollo de un saludable clima organizacional y, por ende, el desempeño global de la empresa en la consecución de las metas trazadas.

Von (2015) en su artículo, “La importancia de un buen clima organizacional”, destaca la relevancia que tiene este sobre los colaboradores, al referirse a las repuestas de varios empresarios a la pregunta: ¿Qué factores debe tener una compañía para trabajar bien y lograr mayor productividad?, las respuestas inmediatas se orientan hacia al aumento de la eficiencia individual, haciendo énfasis en que la eficiencia es una combinación de capacidades, competencias y un buen ambiente de trabajo, que aumenta la satisfacción laboral, potenciando los resultados individuales y colectivos y generando un nivel de motivación que se contagia al resto de los miembros del equipo y a la organización.

Victoria (2014), en el artículo “El impacto del clima organizacional”, publicado en la revista *Portafolio*, destaca que al igual que la cultura, el clima organizacional es un concepto que se adapta, cambia, se edifica a través del tiempo, posee características únicas, con valores compartidos, es identificable, medible y cuantificable cualitativamente; influyendo de manera positiva en el desempeño global de la compañía, si es así provee un ambiente laboral agradable, comprometiendo a sus miembros en la orientación a crear redes cooperativas estables y eficientes, que es un buen síntoma de un clima organizacional saludable, estable, que gestiona el cambio en los entornos de la compañía; se enfoca en la gestión del capital humano, como pilar fundamental para el desarrollo de una cultura y clima organizacional adecuados, de manera que busquen fomentar el crecimiento y la evolución continua de sus miembros, lo que redundará en mejores resultados a través de la organización, estructurando la cooperatividad estratégica que articula recursos y procesos para lograr los objetivos empresariales; centrándose en la protección y promoción del capital humano, que es la base y fomento de la organización, haciendo posible la formación de la cultura organizacional; facilitando la flexibilidad y la adaptabilidad, creando así

ambientes laborales cooperativos, comprometidos, que motivan la satisfacción laboral y personal de los individuos que hacen parte de la compañía.

Ahora bien, centramos la atención en el estudio de los equipos de trabajo cooperativo, que es el fundamento del desempeño organizacional, citando a Gutiérrez (2015), quien define el trabajo en equipo como un grupo de colaboradores que interactúan compartiendo sus habilidades y competencias para el alcance de objetivos en común, desempeñando sus funciones con unidad de criterios y metas.

En cada proceso que se lleva a cabo dentro de una estructura empresarial, el trabajo en equipo, es la base fundamental para que todas sus partes componentes interactúen de forma conjunta, en pos de mantener un balance en el desarrollo de sus tareas productivas, buscando cumplir la misión de la organización, que al ser una entidad con ánimo de lucro, su principal objeto es la de generar riqueza a sus accionistas y al ser un sistema abierto que se alimenta de los esfuerzos de las personas que hacen parte de esta, aunando sus esfuerzos para fomentar la cooperación proactiva, la comunicación efectiva y el compromiso individual y colectivo para alcanzar las metas propuestas por la organización, siguiendo los conceptos expresados por Rovira (2015) “el trabajo en equipo es la fuente del éxito”, hace énfasis en el auto reconocimiento de capacidades y habilidades de los integrantes de los equipos de trabajo colaborativo, para generar competencias que coadyuven a lograr los objetivos propuestos mediante una forma consciente de asumir retos, con colaboración activa, dialogo abierto y permanente, dotándolos con herramientas para la solución efectiva de conflictos, características que también ayudan en la formalización de un clima laboral saludable, donde sus integrantes se sientan cómodos, motivados e incentivados, generando un sentido de pertenencia que redundará en la eficiencia laboral de sus funciones.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El talento humano, como fuerza laboral, es de suma importancia para el desarrollo empresarial, sea cual sea la empresa y el rol que desempeñe cada uno de los empleados. Para la dirección estratégica implicará retos, tales como el desarrollo saludable del clima laboral, que propenda por mantener colaboradores motivados, cómodos con sus funciones, en un ambiente laboral que les ofrezca bienestar en el desempeño de las funciones asignadas, según los cargos que ocupan; promoviendo la responsabilidad individual, la cooperación y el dialogo productivo, que serán de provecho para aumentar los niveles de eficiencia en los equipos de trabajo.

Existen dilemas administrativos entre los encargados de la gestión de los procesos y el área de recursos humanos, de manera corriente se dice en los coloquios empresariales “hay que sacar el mayor provecho del talento humano que tenemos”, en otras palabras, el dilema está en cómo alcanzar la máxima productividad y eficiencia, pero también cómo lograr un plan de retención y bienestar para los colaboradores, fortaleciendo un ambiente de trabajo sano, motivándolos a conseguir los objetivos predeterminados.

De allí se desprende el objeto último de la gestión humana, que ha dedicado sus esfuerzos desde el inicio de sus labores como administradora del capital humano, en investigar cómo gestionar el talento humano, mejorar el ambiente laboral y mantener colaboradores motivados, satisfechos con las condiciones y ambientes de trabajo, forjar un sentido de pertenencia que los incentive a buscar la mejora continua en cada una de sus labores, dentro de los equipos de trabajo a los cuales pertenece; incentivándolos a mejorar su colaboración dentro de los equipos de trabajo, retándolos a enfrentar y solucionar los inconvenientes que se presenten.

Las organizaciones deben asegurar la eficiencia y la maximización de sus ingresos, para lograrlo establecen estrategias que permitan conseguir esos objetivos, es así como nos enfocaremos en analizar los factores que permiten o no alcanzar el máximo desempeño de los equipos de trabajo de la compañía, condiciones que inciden directamente en el estado del ambiente laboral, mejorando o disminuyendo las condiciones del clima organizacional, que son definitorias para el desempeño global de la organización, identificando las dificultades que se presentan dentro de los equipos de trabajo, problemáticas que generalmente son comunes a través de toda la organización. Una vez reconocidos estos desbalances, sus causas y consecuencias, se deben ofrecer alternativas de

mejoramiento a los equipos de trabajo, las cuales influirán directamente en el mejoramiento del ambiente laboral y el clima organizacional, contribuyendo de esta manera al mejoramiento del desempeño del talento humano de Droguerías Condrogas.

El plan de carrera y el desarrollo profesional son dos condicionantes que impulsan e incentivan la motivación en los colaboradores de forma individual y en equipos de trabajo para que se logren las metas y objetivos definidos por la organización y simultáneamente lograr la satisfacción de una necesidad individual de reconocimiento, esta intencionalidad se orientada de acuerdo la definición de motivación que describe el autor Stephen (2006, 193), adicionalmente Jim Collins (2001), identifica las características comunes de empresas que lograron un desempeño sobresaliente a largo plazo. Examina la importancia del liderazgo, la cultura organizacional y la toma de decisiones en la transformación de buenas empresas en grandes empresas. (30-45), si las organizaciones de hoy parten de un liderazgo orientado o focalizado al desarrollo y la gestión humana, podrá emerger una cultura organizacional que se encamine a la eficiencia, el logro de objetivos y el bienestar general.

Droguerías Condrogas de la ciudad de Manizales, una cadena de droguerías con 41 años en el mercado y una fuerza laboral de más de 100 colaboradores de forma directa enfrenta los retos comunes a las organizaciones en cuanto a la gestión del talento humano. Las dificultades significativas en el desempeño organizacional incluyen la comunicación deficiente, el compromiso insuficiente con las tareas asignadas, la ejecución tardía de las instrucciones, la falta de políticas claras sobre los procedimientos, el seguimiento deficiente y en algunos casos la falta de formación ya sea en el campo del saber propio del oficio, regente de farmacia, o en áreas del conocimiento relacionadas a la gestión de equipos de trabajo.

Estas dificultades pueden afectar negativamente la productividad, la eficiencia y el clima laboral, lo que a su vez puede afectar el desempeño y la competitividad de la empresa.

La administración por objetivos (APO), un enfoque de gestión desarrollado por Peter Drucker (1954), ofrece un marco para abordar estos retos.

La APO se basa en el principio de que los empleados deben tener metas claras y medibles para poder rendir al máximo. También enfatiza la importancia de la participación de los empleados

en el proceso de establecimiento de objetivos, lo que puede ayudar a mejorar su compromiso y motivación.

El análisis de los factores que afectan el desempeño de Droguerías Condrogas es fundamental para identificar las áreas que deben mejorarse para ser más eficientes. Esto puede conducir a un mayor rendimiento económico y social, ya que la empresa podrá abordar las metas relacionadas con la eficiencia, la calidad y el prestigio. Además, el análisis puede tener un impacto positivo en la reputación y la percepción que tienen de ella sus clientes y colaboradores.

Por el contrario, no tener claridad sobre los factores que inciden en el desempeño laboral puede generar una serie de riesgos para la empresa, incluyendo la pérdida de participación en el mercado, la disminución de la eficiencia operativa, la insatisfacción de los clientes y colaboradores, y la pérdida de prestigio y reputación organizacional.

El análisis de los factores clave que afectan la gestión del talento humano de Droguerías Condrogas debe ser integral, esto implica recopilar y analizar información relevante, como entrevistas a los colaboradores, observación directa de los puestos de trabajo y sus funciones y la revisión documental de los procesos establecidos, Bonilla & Rodríguez (2014). Al hacerlo, la organización podrá tomar decisiones informadas y desarrollar y proponer un plan de desarrollo del talento Humano.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, el análisis de los factores clave que afectan el desempeño organizacional se ha convertido en un campo crítico para la gestión y administración de empresas. Aunque la teoría sobre el desempeño organizacional se ha explorado desde diversas perspectivas, es esencial contrastar estas teorías con la realidad de las organizaciones para identificar los puntos de éxito y las posibles barreras hacia el logro de metas. Un factor central que merece una atención particular es gestión del talento humano.

La gestión del talento humano se destaca como un componente vital para optimizar el desempeño organizacional. Reconocer la singularidad de cada individuo y comprender cómo diversos factores influyen en su desempeño es de relevante importancia. Esta perspectiva reconoce la complejidad de las personas y la influencia de múltiples factores que rodean a las organizaciones.

Desde una perspectiva académica, el análisis de los factores clave en la gestión del talento humano no solo proporciona oportunidades de investigación, sino que también facilita el desarrollo y compartir de conocimientos y mejores prácticas. Este enfoque aportará a la creación de un cuerpo de conocimientos que beneficia no solo a la academia sino también a las organizaciones en la aplicación práctica de estrategias de gestión del desempeño (plan de desempeño). En un contexto más amplio, el análisis de estos factores es de relevancia para la sociedad. Mejorar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de las organizaciones no solo tiene un impacto positivo en la economía, sino que también influye en el empleo y la calidad de vida de las personas. Este enfoque holístico reconoce el papel fundamental de las organizaciones en la configuración de la sociedad en la que operan.

Finalmente, y de manera personal, en la gestión de las personas es de vital importancia. Comprender los factores que influyen en cada individuo y cómo estos determinan su desempeño, lo que permite abordar cada situación de manera personalizada. Este enfoque individualizado aumenta significativamente la probabilidad de éxito en la consecución de los objetivos propuestos, reconociendo la diversidad y singularidad de cada miembro de la organización.

El clima organizacional o clima laboral se interpreta como la relación de las actividades, rutinas, condiciones del medio laboral que se dan al interior de una compañía, que inciden directamente en la satisfacción de los equipos de trabajo y los colaboradores en su medio laboral, se diferencia de la cultura organizacional en cuanto a su permanencia en el tiempo, pues el clima organizacional tiene mayor volubilidad a los cambios estructurales y tendencias organizacionales, frente a la cultura organizacional, que es de mayor permanencia en el tiempo, además esta influye directamente en el clima laboral debido a que las estrategias, políticas y objetivos que traza la dirección de la organización, su visión, misión y valores, influyen directamente en el comportamiento, percepción y sensaciones de los equipos de trabajo y colaboradores acerca de su ambiente laboral.

El clima laboral está determinado por el entorno psicológico, organizacional y humano, ambiente en el que se inscriben las relaciones laborales, originando un espacio de trabajo distinguible que tiene la capacidad de motivar, incentivar, mejorar la eficiencia de los procesos o, por el contrario, afectar negativamente su desempeño. El criterio común coliga la actitud y comportamiento de los colaboradores con el clima organizacional, pero la realidad difiere de la percepción común, ya que este clima tiene mayor dependencia de la gestión en las estrategias de recursos humanos y las políticas diseñadas para la organización.

Este posee 4 características determinantes que son comunes a todas las organizaciones y que permean toda la compañía sin excepción.

1.) Dependencia del medio ambiente laboral: el espacio de trabajo, donde los integrantes de la compañía realizan sus labores cotidianas, que presenta múltiples diferencias, de acuerdo con los procesos que se llevan a cabo, diferenciación de áreas y departamentos, en relación a sus funciones, este espacio debe contar con las condiciones adecuadas para realizar sus funciones: iluminación, ventilación, separación de áreas según las tareas, zonas de trabajo, baterías sanitarias, espacios para comer.

- a. Seguridad: cumplir con las normas regulatorias requeridas para las labores, alarmas de incendio, extintores, botiquines, camillas, buena señalización de cada área, salidas de emergencia, rutas de evacuación, puntos de encuentro, rutas seguras de desplazamiento, elementos de protección personal, protocolos para la identificación de riesgos y amenazas.

- b. Salubridad: cumplimiento de las exigencias legales para eliminar los riesgos de contaminación cruzada, especialmente en el sector de procesamiento de alimentos, industrias químicas que manejan sustancias peligrosas.
- 2.) Determina las formas de organización y la estandarización de procesos: fomentando una buena dinámica de trabajo, motivando la colaboración, la asociación y el trabajo en equipo, promoviendo el seguimiento de los protocolos y estándares de trabajo, estableciendo organigramas funcionales que permitan estandarizar las tareas, asignar funciones y responsabilidades.
 - 3.) Se construye a través de las relaciones laborales: la forma en que la organización capta su capital humano, las habilidades, capacidades, competencias y valores que los colaboradores aportan a la compañía, las formas de capacitación y adaptación de los trabajadores para que se inserten adecuadamente a los procesos de la empresa, la actualización en técnicas, son elementos que ayudan a mejorar la competencias individuales y grupales del personal, que buscan la mejora continua de los procesos.
 - 4.) Influye en las formas de comunicación interna: al compartir la información relevante de manera oportuna y constante, a través de los canales que se tienen a disposición, líderes de sección, correo electrónico y boletines, ayudan a mejorar los niveles de confianza y generar mayor orden en los colaboradores, creando relaciones abiertas, directas en línea horizontal y vertical, haciendo que la comunicación fluya de manera menos restringida, ofreciendo libertad de expresión, aumentando la asertividad en el dialogo, impulsando la capacidad de escucha y empatía, para tener diálogos eficientes más allá de las jerarquías, permitiendo ser evaluados y recibir una retroalimentación que mejore las formas de comunicación.

Conservar un favorable clima laboral dentro la organización es clave para asegurar los beneficios que este produce en el compromiso y el estado de motivación de los colaboradores, que incidirán en los resultados de la compañía, un empleado que trabaja en un entorno adecuado, que promueve su comodidad y bienestar, tiende a desempeñar sus funciones de manera más eficiente. Esto reduce el estrés, facilita la gestión de conflictos y fortalece su sentido de pertenencia, impactando positivamente los resultados de la compañía.

Por esto cuando las organizaciones cuentan con espacios adecuados, bien dotados con los recursos materiales requeridos para los procesos y con equipos de trabajo motivados, incentivados

y saludables, que se sienten a gusto con sus labores y cómodos, se obtienen grandes beneficios para la compañía, mejorando la productividad y reduciendo gastos en la rotación de plantilla, en el reclutamiento y capacitación de nuevos integrantes, disminuyendo los ausentismos, haciendo que la atmosfera laboral sea positiva, la comunicación más eficiente, aumentando los niveles de compromiso con la organización y facilitando alcanzar la misión de la compañía a través de un desempeño superior que, fundamentado en los valores corporativos, logra el compromiso por la mejora en las tareas en todo nivel de la organización.

Se desprende de esto, unas características bien marcadas para definir qué tipo de clima organizacional está presente en la compañía, basándose en las formas de comunicación, de asignación de responsabilidades, de inclusividad en su plantilla. Para ello, sitúa, en primera medida, un clima de participación e inclusividad, donde la diversidad en el capital humano es valorada, reconociendo su dignidad, impulsándolos a pensar y sentir diferente, nutriéndose de la pluralidad, que fomenta la proposición alternativa, el dialogo con diferentes visiones. Dichas consideraciones que les brindan a los colaboradores el sentimiento de reconocimiento por parte de la organización, sintiéndose estimados y valorados por sus cualidades y aptitudes.

Otro tipo de clima organizacional, se caracteriza por la consultividad de sus componentes y las relaciones establecidas, donde la comunicación es su mayor herramienta para el desempeño eficiente de sus funciones, valorando la experiencia y las competencias individuales y grupales para enfrentar las situaciones complejas y de desacuerdo en las relaciones laborales, haciendo que el clima laboral sea más abierto al diálogo, menos impositivo y más confortable para la proposición alternativa; alimentándose así de particularidades que impulsan a mejorar los niveles de aprendizaje colectivo.

Existe otra clase de clima organizacional, caracterizado por una cultura laboral restrictiva, marcado por un control extensivo a cada parte de la organización y sus componentes, especialmente en organizaciones con alta burocratización; reconocida por una deficiente comunicación, donde los conflictos se resuelven de acuerdo a la jerarquía, estas estructuras cuentan con una alta normatividad, haciendo que sus integrantes estén demasiado atentos a lo que hacen los demás y no a sus resultados, desencadenado un clima laboral saturado de control, tenso y poco inclusivo para la diversidad alternativa, haciendo que sus integrantes sean renuentes al compromiso y que su desempeño sea menor al esperado, de acuerdo a sus competencias.

4.OBJETIVOS

4.1) General

Identificar los factores de disfuncionalidad que presentan los equipos de trabajo de Condrogas, para hallar el impacto que estos producen en el clima organizacional de la compañía y las formas de superarlos.

4.2) Específicos

- Identificar los aspectos que inciden en el desempeño de los equipos de trabajo de la compañía.
- Caracterizar el clima laboral de la organización, de acuerdo con las disfunciones presentes en los equipos de trabajo, determinando los condicionantes que afectan su desempeño y cómo inciden en el estado del clima organizacional. Caso Droguerías Condrogas.
- Realizar recomendaciones basadas en los hallazgos acerca del estado del clima organizacional y sus condicionantes, que contribuyan a mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional de Droguerías Condrogas

5.MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

5.1 Antecedentes

La revisión general de bibliografía nos devela un panorama de cómo y cuánto se ha estudiado el desempeño organizacional y cuáles son los factores claves para el éxito, encontrando muchos puntos en común entre los diferentes autores. Entre ellos la importancia de establecer un plan de desarrollo del talento humano. Esta revisión de antecedentes se realiza desde un marco global, nacional y local, buscando documentos relevantes sobre la contribución que se ha realizado a este tema desde la academia, investigaciones en empresas nacionales o locales que puedan mostrar por qué es relevante conocer los hallazgos encontrados, y cómo Droguerías Condrogas, desde el análisis de los factores claves de la gestión del talento humano, puede lograr el cumplimiento de sus objetivos.

5.2 Desempeño organizacional

Drucker (1954) en su libro *The Practice of Management* aborda diferentes tópicos de la administración y específicamente los que más relevancia tienen sobre desarrollo del talento humano, como es la gestión a través de la administración por objetivos (pp. 23, 80); también la comunicación y el manejo de relaciones internas y externas como base de su actividad (pp. 212[4], 230, 394, 413). Mediante una serie de principios, Drucker señala que un gerente fija objetivos, organiza, comunica, motiva, mide el desempeño y, finalmente, prepara gente. Esto le permite al gerente "crear (...) una entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella" (p. 387). Identifica los factores que impactan en el desempeño organizacional, incluyendo la misión y los objetivos de la organización, la estructura organizativa, la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, la planificación, la organización, la dirección y el control.

Porter (1980), en su libro *Competitive Strategy*, identifica los factores clave que impactan en el desempeño organizacional en un entorno competitivo, incluyendo la estructura de la industria, las barreras de entrada, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes.

Collins (2001). De bueno a excelente: publicado por la Editorial Debate, realiza sus aportes a un enfoque de la gestión empresarial, incluye varios tópicos relacionados con la gestión del talento humano, como para ser una empresa visionaria se tienen valores y propósitos fundamentales claros (p.231), consistentes y bien comunicados, esto permite atraer y retener el talento humano que este línea con esa misión, también resalta la importancia de una cultura organización fuerte(p.198), que refuerce los comportamientos y valores para la construcción de una visión a largo plazo, además resalta la importancia de desarrollar líderes nivel 5 de forma interna(p.p.18 -20, 95), aprovechando la cultura y los valores ya instalados, líderes que van más allá de sus ambiciones personales, permitiendo que se fomente la lealtad y el compromiso en el largo plazo entre los empleados.

Calderón Hernández & Álvarez (2006), en su artículo “Características y sentido de las prácticas para la gestión humana en las pequeñas empresas”, relatan su estudio en la ciudad de Manizales en 47 pequeñas empresas, explorando 5 prácticas universales de gestión de recursos humanos: dotación de personal, planes de carrera, formación, remuneración y evaluación de desempeño, de las cuales solo describiremos las más relevantes para este estudio, así:

Planes de carrera: Implica el diseño de trayectorias profesionales para los empleados, brindándoles oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización. Es esencial para la retención del talento y la motivación de los empleados.

Formación: Se refiere a la capacitación y desarrollo de habilidades y conocimientos en los empleados para mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. La formación continua es crucial para mantener la competitividad y adaptabilidad de la fuerza laboral.

Evaluación de desempeño: Consiste en la medición y análisis del rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y estándares establecidos. Es importante para identificar fortalezas y áreas de mejora, así como para tomar decisiones relacionadas con la promoción y recompensas.

Entre los principales hallazgos de Calderón & Álvarez (2006), se identificó que las pequeñas empresas no son homogéneas en su tamaño, lo cual influye en la estructuración de sus prácticas de gestión humana. Además, se percibió una fuerte valoración de las variables subjetivas en las prácticas de gestión humana, lo que explica la importancia dada a las recomendaciones para

la vinculación y la prevalencia del concepto del jefe inmediato en la promoción interna, se identificó que existe una poca preocupación por las personas en las pequeñas empresas estudiadas. Dado lo anterior, se podría demostrar la importancia que tiene el identificar los factores claves que influyen en el desempeño organizacional y saber cómo abordarlos, dado que dentro de la organización confluyen estructuras emergentes y formales, es necesario definir una ruta para abordarlos (Mintzberg, 1980).

González y Valencia (2020), en su artículo "Factores clave del desempeño organizacional en Colombia: una revisión sistemática de la literatura", identifican los factores clave que impactan en el desempeño organizacional en Colombia, incluyendo la gestión de los recursos humanos, la cultura organizacional, el liderazgo, el aprendizaje organizacional, la estrategia organizacional y el clima organizacional.

Rincón y Cardona (2020), en su artículo "Factores clave del desempeño organizacional en Manizales: una perspectiva desde los empleados", identifican los factores clave que impactan en el desempeño organizacional de las empresas de Manizales, desde la perspectiva de los empleados, incluyendo el reconocimiento y la motivación, el desarrollo profesional, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral.

En el artículo de Urbano-Carazo (2022) se analiza la importancia de la gestión del conocimiento en entornos BANI (acrónimo de frágil, incierto, complejo y ambiguo) y su impacto en el desempeño organizacional. Se destaca la necesidad de adaptarse a entornos inseguros y caóticos, resaltando la importancia de la resiliencia, la empatía y la adaptabilidad. Además, se discute la relevancia de la anticipación estratégica y la gestión del cambio en estos entornos. Enfatiza que el desempeño organizacional es el resultado de la interrelación de diferentes áreas vitales de una organización, tanto internas como externas, y que la gestión del conocimiento se ha vuelto cada vez más relevante en este aspecto.

Robbins (2017), quien define el comportamiento organizacional como el estudio de cómo las personas actúan en las organizaciones, sostiene que el desempeño organizacional es influenciado por una serie de elementos: individuales, grupales y organizacionales.

Los factores individuales son aquellos que se relacionan con las características personales de los individuos, como su personalidad, sus habilidades, sus valores y sus actitudes. Estos influyen en el comportamiento de las personas en la organización de diversas maneras.

La personalidad es un conjunto de rasgos relativamente estables que influyen en el comportamiento de las personas. Por ejemplo, una persona con una personalidad extrovertida puede ser más propensa a participar en actividades grupales, mientras que una persona con una personalidad introvertida puede ser más propensa a trabajar de forma independiente.

Las habilidades son las capacidades que las personas tienen para realizar tareas específicas. Por ejemplo, una persona con habilidades de comunicación fuertes puede ser más propensa a tener éxito en un puesto de ventas, mientras que una persona con habilidades técnicas fuertes puede ser más propensa a tener éxito en un puesto de ingeniería.

Los valores son las creencias fundamentales que guían el comportamiento de las personas. Por ejemplo, una persona que valora la honestidad puede ser más propensa a ser justa en sus interacciones con los demás, mientras que una persona que valora el éxito puede ser más propensa a trabajar duro para alcanzar sus objetivos.

Las actitudes son los sentimientos y creencias que las personas tienen hacia algo o alguien. Por ejemplo, una persona que tiene una actitud positiva hacia su trabajo puede ser más propensa a estar motivada y productiva, mientras que una persona que tiene una actitud negativa hacia su trabajo puede ser más propensa a estar desmotivada y poco productiva.

Los factores grupales son aquellos que se relacionan con las características de los grupos en los que las personas participan, como el tamaño del grupo, la composición del grupo y la estructura del grupo. Estos factores influyen en el comportamiento de las personas en la organización de diversas maneras.

- El tamaño del grupo es el número de personas que componen el grupo. Los grupos pequeños suelen ser más cohesivos y productivos que los grupos grandes.
- La composición del grupo es la variedad de características que tienen las personas que componen el grupo. Los grupos con una composición diversa suelen ser más innovadores y creativos que los grupos con una composición homogénea.

- La estructura del grupo es la forma en que el grupo está organizado. Los grupos con una estructura clara y bien definida suelen ser más eficientes y eficaces que los grupos con una estructura difusa y mal definida.

Los factores organizacionales son aquellos que se relacionan con la organización en la que las personas trabajan, como la cultura organizacional, la estructura y los sistemas organizacionales. Estos factores influyen en el comportamiento de las personas en la organización de diversas maneras.

- La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y normas que comparten los miembros de la organización. La cultura organizacional puede influir en el comportamiento de las personas de muchas maneras, como, por ejemplo, determinando cómo se comunican las personas, cómo se toman las decisiones y cómo se resuelven los conflictos.
- La estructura organizacional es la forma en que la organización está organizada, puede influir en el comportamiento de las personas de muchas maneras, como, por ejemplo, determinando el nivel de autoridad, de supervisión y contacto que tienen las personas con otras personas.
- Los sistemas organizacionales son los procesos y procedimientos que la organización utiliza para realizar sus tareas. Los sistemas organizacionales pueden influir en el comportamiento de las personas de muchas maneras, como, por ejemplo, determinando la cantidad de trabajo, y tiempo empleado para realizar su trabajo y las recompensas que reciben por su trabajo.

Adicionalmente, Robbins (2017) describe los factores intrínsecos y extrínsecos como dos tipos de factores que influyen en la motivación de las personas. Los factores intrínsecos son aquellos que provienen del interior de la persona, mientras que los factores extrínsecos son aquellos que provienen del exterior de la persona.

Los factores intrínsecos son aquellos que hacen que las personas disfruten de su trabajo y que se sientan motivadas a realizarlo bien. Estos factores incluyen:

- Logro: El deseo de alcanzar metas y desafíos.
- Reconocimiento: El deseo de ser apreciado y valorado por los demás.

- **Crecimiento: El deseo de aprender y desarrollarse.**
- Autodeterminación: El deseo de tener control sobre su propio trabajo.

Los factores extrínsecos son aquellos que recompensan a las personas por realizar su trabajo. Estos factores incluyen:

- Salario: El dinero que las personas reciben por su trabajo.
- **Beneficios: Las prestaciones que las personas reciben por su trabajo, como el seguro médico, las vacaciones y la jubilación.**
- Reconocimiento social: El reconocimiento que las personas reciben por su trabajo de parte de sus compañeros, supervisores y clientes.

Robbins señala que los factores intrínsecos son generalmente más poderosos que los factores extrínsecos. Sin embargo, los factores extrínsecos pueden ser importantes para motivar a las personas a realizar tareas que no son intrínsecamente gratificantes.

Los factores que influyen en el desempeño organizacional son diversos, incluyendo tanto aspectos internos, como la estructura, factores tecnológicos, el tamaño y la edad de la organización, entre otros descritos en el capítulo 3 por Mintzberg (1979); y factores externos como los describe Fahey(1968) en su ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” donde propone la herramienta PEST, después complementada por diferentes autores y ampliamente utilizada en textos de estrategia como *PESTEL*, que son factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos-Ambientales y Legales. Otros elementos muy importantes para evaluar son los referentes a la cultura organizacional, como los describe Drucker (1954) en su libro *The Practice of Management*, donde afirma que la cultura organizacional es un factor clave para el éxito empresarial. Una cultura organizacional que se centra en el rendimiento y la excelencia puede ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos.

5.3 Cultura y clima organizacional

Puede definirse como aquel conjunto de normas, valores, actitudes y maneras de pensar que determinan la conducta de las personas inmersas en las labores que desarrolla la compañía en el día a día, circunscribiendo características como la forma en la que se enfrentan los incidentes e

imprevistos que se presentan, pertenezcan o no al ámbito exclusivo laboral, las formas de resolución de conflictos, las vías de comunicación y tránsito de la información hacia las áreas componentes de la organización. Considerándose como la sinergia presente entre actitudes y conductas que identifican el medio ambiente presente en las relaciones laborales, que coadyuvan a la creación de interacciones y conexiones que a su vez se ven representados en un constructo colectivo predominante, con características distintivas ante otras instituciones.

El clima organizacional se refiere a una variedad de características, que permanecen presentes en el ámbito laboral, describiendo las formas de interacción de una organización, particularidades que las diferencian de otra y que tienen una incidencia directa en el comportamiento de las personas que las forman.

Según Baguer (2011), quien se refiere al clima organizacional como un ambiente humano, centrado en relaciones laborales y personales, expresa la idea de que al presentarse un medio ambiente agradable, con condiciones de diálogo abierto y confianza, se crea una atmosfera positiva, que termina convirtiéndose en el clima organizacional de la compañía, ambiente en donde las personas desarrollan sus labores en un entorno acogedor, poniendo a disposición de la organización sus conocimientos y habilidades, con la expectativa de obtener una retribución adecuada y la posibilidad de adquirir capacidades que las hagan avanzar hacia posiciones más favorables.

De acuerdo a los postulados de Chiavenato (2011), quien describe y estructura el clima organizacional como la suma del medio interno organizacional, la atmosfera que se crea a partir de las diferentes interacciones y relaciones que se suscitan en cada estructura funcional, incluyendo las diversas características que tienen relación directa con el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales) y factores sociales que forjan un medio ambiente diverso, con particularidades distintivas.

Siguiendo los conceptos sobre el clima organizacional presentados por autores como Dessler (citado en Baguer, 2011), este lo define como la combinación de las percepciones que los individuos tienen sobre la organización en la que trabajan. Estas percepciones abarcan aspectos

como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, formando una opinión integral sobre su experiencia en el entorno laboral.

En particular, Drucker (1954) señala que la cultura organizacional puede influir en el cumplimiento de metas de las siguientes maneras:

- Estableciendo metas ambiciosas: Una cultura organizacional que se centra en el rendimiento y la excelencia puede ayudar a las empresas a establecer metas ambiciosas que sean alcanzables pero desafiantes.
- Creando un sentido de urgencia: Una cultura organizacional que se centra en el rendimiento y la excelencia puede ayudar a las empresas a crear un sentido de urgencia entre los empleados para alcanzar las metas.
- Fomentando la colaboración: Una cultura organizacional que se basa en la confianza y la colaboración puede ayudar a las empresas a trabajar juntas para alcanzar sus objetivos.

En el libro *The Effective Executive*, de Drucker y McGovern (1967), se afirma que los” gerentes eficaces deben comprender la cultura organizacional de su empresa, deben ser capaces de identificar los valores y creencias fundamentales de la cultura organizacional y utilizarla para motivar a los empleados y alcanzar los objetivos”.

En el libro *Management Challenges for the 21st Century*, Drucker (1999) sostiene que la cultura organizacional es un factor clave para la innovación. Las empresas con culturas organizacionales que fomentan la creatividad y la experimentación son más propensas a innovar y a alcanzar el éxito.

Kotter (1996) en su libro *Leading Change*, propone un modelo de ocho pasos para el cambio exitoso. Estos son:

- Crear una urgencia: La primera etapa es crear una urgencia para el cambio. Esto se puede hacer identificando una crisis o una oportunidad que requiere un cambio.
- Formar una coalición de liderazgo: La segunda etapa es formar una coalición de liderazgo. Esta debe estar compuesta por personas influyentes que apoyen el cambio.

- Desarrollar una visión: La tercera etapa es desarrollar una visión clara del cambio. Esta debe ser inspiradora y motivadora.
- Comunicar la visión: La cuarta etapa es comunicar la visión a toda la organización. Esto se puede hacer a través de una variedad de canales, como presentaciones, reuniones y comunicaciones escritas.
- Eliminar obstáculos: La quinta etapa es eliminar los obstáculos al cambio. Esto puede implicar cambiar políticas, procedimientos o estructuras organizacionales.
- Empoderar a las personas: La sexta etapa es empoderar a las personas para que hagan el cambio. Esto se puede hacer a través de la delegación de autoridad, la capacitación y el apoyo.
- Celebrar las victorias: La séptima etapa es celebrar las victorias. Esto ayuda a mantener el impulso del cambio.
- Inculcar el nuevo comportamiento: La octava y última etapa es inculcar el nuevo comportamiento. Esto se puede hacer a través de la capacitación, el desarrollo y la supervisión.

Kotter (2014) sostiene que las organizaciones que siguen estos pasos tienen una mayor probabilidad de lograr un cambio exitoso.

Además, Kotter(2014), en su libro *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*, argumenta que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno para tener éxito. Para ello deben desarrollar una cultura de aprendizaje y experimentación, y deben contar con líderes que sean capaces de inspirar y movilizar a los empleados.

Él identifica tres factores clave para la agilidad estratégica:

- Una cultura de aprendizaje y experimentación: Las organizaciones deben fomentar un entorno en el que los empleados se sientan cómodos experimentando con nuevas ideas.
- Líderes inspiradores: Los líderes deben ser capaces de inspirar a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

- Una estructura organizativa flexible: Las organizaciones deben tener una estructura organizativa que les permita adaptarse rápidamente a los cambios.

El modelo “Acelerar” que se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y avanzar hacia sus objetivos de manera más ágil y eficiente, se basa en cinco principios fundamentales:

- Creación de un sentido de urgencia: La primera etapa es crear una urgencia para el cambio. Esto se puede hacer identificando una crisis o una oportunidad que requiere un cambio.
- Formación de una coalición de liderazgo: La segunda etapa es formar una coalición de liderazgo. Esta coalición debe estar compuesta por personas influyentes que apoyen el cambio.
- Desarrollo de una visión: La tercera etapa es desarrollar una visión clara del cambio. Esta visión debe ser inspiradora y motivadora.
- Ejecución de la visión: La cuarta etapa es ejecutar la visión. Esto implica desarrollar planes y acciones concretas para llevar a cabo el cambio.
- Cultura de aprendizaje: La quinta y última etapa es crear una cultura de aprendizaje. Esto implica fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo y de mejora continua.

El libro también presenta los siguientes aceleradores que pueden ayudar a las organizaciones a implementar el cambio de manera más rápida y eficaz. Estos aceleradores son:

- Comunicación: La comunicación es clave para el éxito del cambio. Las organizaciones deben comunicarse de manera efectiva con todos los interesados en el cambio.
- Empoderamiento: Las organizaciones deben empoderar a las personas para que hagan el cambio. Esto implica dar a las personas la autoridad y los recursos necesarios para llevar a cabo el cambio.
- Celebración: Las organizaciones deben celebrar las victorias. Esto ayuda a mantener el impulso del cambio.
- Alineamiento: Las organizaciones deben alinear sus sistemas, procesos y estructuras con la visión del cambio.

- Experimentación: Las organizaciones deben experimentar con nuevas ideas y enfoques. Esto las ayuda a aprender y adaptarse al cambio.
- Redes: Las organizaciones deben construir redes con otras organizaciones que están experimentando el mismo tipo de cambio.
- Rendición de cuentas: Las organizaciones deben establecer sistemas de rendición de cuentas para garantizar que el cambio se lleve a cabo de manera efectiva.

En su libro *Gestión del Talento Humano*, Chiavenato (2009, pp.40-41) describe el diseño orgánico de la era del conocimiento y enumera los rasgos de los equipos:

- Importancia en los equipos autónomos y ya no en las divisiones o departamentos
- Elevada independencia entre las redes internas de equipos
- Organización ágil, flexible, fluida, sencilla e innovadora
- Intensa interacción por medio de puestos autodefinidos y cambiantes
- Puestos flexibles y adecuados para tareas complejas y variadas
- Capacidad expandida para el procesamiento de información
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación
- Ideal para el ambiente cambiante y dinámico y la tecnología de punta

Adicionalmente reflexiona sobre las preocupaciones de las organizaciones por el futuro, la Globalización y las personas, entre otras, en este caso particular de las personas, “describe sobre la preocupación en educar, formar, motivar, liderar las personas para inculcarles un espíritu emprendedor y permitir una cultura participativa, con oportunidades para su realización” (pp. 40-41), además también analiza el factor Resultados, que sin duda implica la necesidad de establecer objetivos que contribuyan a alcanzar las metas de manera eficiente, que permitan una mejora sustancial en la productividad y la permanencia en el tiempo de las empresas. Finalmente, y para el caso de estudio Droguerías Condrogas, es importante plasmar los desafíos de la administración del conocimiento descritos por Chiavenato (2009, p.402). Crear una infraestructura administrativa del conocimiento. En este sentido lo que plantea el autor es establecer un modelo, ya sea interno o externo, que permita la gestión del conocimiento de forma permanente y actualizada en la organización. *Construir una cultura del conocimiento, en este punto se trata de tumbar paradigmas, quitar barreras de comunicación y nutrir una cultura que incremente valor al

conocimiento. * Administrar Resultados, en este aspecto son importantes los seguimientos, las evaluaciones y la retroalimentación con la finalidad de identificar cuáles son las formas de “producir más o ahorrar dinero, documentando el impacto económico”.

Al revisar las teorías, conceptos y postulados, se identifican grandes grupos en común que de una manera u otra son la base para la buena y eficiente gestión del talento humano, como lo es la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, una cultura organizacional clara y un horizonte definido, indiscutiblemente la motivación y el reconocimiento son fundamentales como acelerador de los procesos de cambio, sin embargo y retomando los desafíos de la administración del conocimiento plasmados por Chiavenato (2009, p.402), es de suma importancia entender el por qué hacemos lo que hacemos, el por qué trabajamos en determinado lugar, “PROPOSITO”, el personal y el de la empresa, y teniendo claro este porque, se podría avanzar con mayor claridad en las cinco disfunciones de un equipo.

Lencioni (2002), en su libro *Las cinco disfunciones de un equipo: Una fábula para líderes* (11ª ed.), señala cinco disfunciones presentes en los equipos de trabajo:

- 1) Ausencia de confianza (p.43): Esta disfunción discute cómo la falta de confianza impide que los miembros del equipo se sientan cómodos siendo vulnerables, lo cual es esencial para la colaboración y el éxito del equipo. La confianza en este sentido facilita el trabajo en equipo, permitiendo avanzar rápidamente ante cualquier situación, ya que posibilita que cada miembro exprese de manera clara, sin necesidad de ser “protector ni cauteloso”, los requerimientos que como equipo se le deban realizar a cada miembro, la confianza “contrasta con una definición más estándar que se centra en la capacidad de predecir la conducta de una persona, según la experiencia anterior. Por ejemplo, uno debe «confiar» en que un compañero de equipo rendirá al máximo porque así lo ha hecho en el pasado (p.120).

- **Puntos clave:**

- Falta de apertura y honestidad entre los miembros del equipo
 - Temor a compartir ideas y sentimientos
 - Dificultad para construir relaciones sólidas
- **Papel del líder:**
 - Debe crear un ambiente seguro y de confianza
 - Debe ser un modelo para seguir en términos de apertura y honestidad
 - Debe fomentar la comunicación abierta y el feedback constructivo
- **Cómo superarla:**
 - Realizar actividades de equipo para construir relaciones
 - Establecer un código de conducta que promueva la apertura y honestidad
 - Fomentar la comunicación abierta y el feedback constructivo
- 2) Temor al conflicto (55): En esta sección se destaca la importancia del conflicto productivo para resolver problemas y cómo el evitarlo puede limitar la efectividad del equipo. En este punto los miembros del equipo evitan los temas difíciles o controvertidos, no expresan sus opiniones o sentimientos por miedo a la crítica o el rechazo, algunas veces no afrontan las situaciones de forma directa y honesta y prefieren una falsa armonía sobre resolver el problema, todo esto finalmente llevará a la dificultad para resolver los diferentes temas que se deban abordar en el equipo de trabajo, limitará la innovación y la creatividad y, en el tiempo, deteriorará las relaciones entre los compañeros.
- **Puntos clave:**
 - Evitar discutir y resolver conflictos
 - Falta de resolución de problemas y toma de decisiones
 - Dificultad para abordar temas difíciles

- **Papel del líder:**
 - Debe crear un ambiente donde se fomente la discusión y resolución de conflictos
 - Debe ser un modelo para seguir en términos de manejo de conflictos
 - Debe fomentar la resolución de problemas y toma de decisiones

- **Cómo superarla:**
 - Establecer un proceso para abordar y resolver conflictos
 - Fomentar la discusión y debate constructivo
 - Proporcionar entrenamiento en resolución de conflictos

3) Falta de compromiso (p.67): El compromiso es esencial para que un equipo adopte decisiones claras y permanentes, y es necesario para que todos los miembros apoyen completamente dichas decisiones, si no hay unos objetivos claros, unas decisiones socializadas de manera previa y correcta, el compromiso se verá comprometido por parte del equipo, ya que no se tendrán claras las prioridades para cumplir las metas establecidas o no habrá una fácil y rápida adaptación a nuevas situaciones que requieran el compromiso de todos.

- **Puntos clave:**
 - Falta de claridad y dirección
 - Dificultad para tomar decisiones
 - Falta de compromiso con las decisiones tomadas

- **Papel del líder:**
 - Debe crear un ambiente donde se fomente la claridad y dirección
 - Debe ser un modelo para seguir en términos de toma de decisiones
 - Debe fomentar el compromiso con las decisiones tomadas

- **Cómo superarla:**

- Establecer un proceso para tomar decisiones claras y concisas
- Fomentar la discusión y debate constructivo
- Proporcionar entrenamiento en toma de decisiones

4) Evitación de responsabilidades (p.113): Aquí se habla de cómo la falta de responsabilidad dentro del equipo puede desviar la atención de los objetivos comunes hacia intereses, y se describe como la tendencia de los miembros del equipo a evitar pedir responsabilidades y rendir cuentas entre sí. Esto puede llevar a una falta de disciplina y rendimiento en el equipo, se podría presentar la tendencia a culpar a otros o a circunstancias externas por los errores o fracasos, nuevamente se presentaría una tendencia a evitar conversaciones difíciles y evitar los conflictos (p.129).

- **Puntos clave:**

- Falta de rendición de cuentas y disciplina
- Dificultad para pedir responsabilidades a los demás
- Falta de compromiso con los resultados

- **Papel del líder:**

- Debe crear un ambiente donde se fomente la rendición de cuentas y disciplina
- Debe ser un modelo para seguir en términos de pedir responsabilidades
- Debe fomentar el compromiso con los resultados

- **Cómo superarla:**

- Establecer un sistema de rendición de cuentas y disciplina
- Fomentar la comunicación abierta y el feedback constructivo
- Proporcionar entrenamiento en liderazgo y gestión

5) Falta de atención a los resultados (p.131): El enfoque en los resultados colectivos es fundamental, y perder esta atención puede ser la disfunción más perjudicial para el equipo. La tendencia en esta disfunción es que los miembros del equipo se enfoquen en sus propias necesidades y objetivos personales, en lugar de en los resultados y objetivos del equipo, ya sea por falta de enfoque, o la dificultad para establecer los objetivos y metas de forma clara y precisa, o una falta en el compromiso individual mediada por la tendencia al éxito personal por encima del éxito del equipo.

- **Puntos clave:**

- Falta de enfoque en los resultados del equipo
- Dificultad para establecer objetivos y metas claras
- Falta de compromiso con los resultados

- **Papel del líder:**

- Debe crear un ambiente donde se fomente el enfoque en los resultados
- Debe ser un modelo para seguir en términos de establecer objetivos y metas claras
- Debe fomentar el compromiso con los resultados

- **Cómo superarla:**

- Establecer objetivos y metas claras y concisas
- Fomentar la comunicación abierta y el feedback constructivo
- Proporcionar entrenamiento en establecimiento de objetivos y metas

En el caso de Droguerías Condrogas de la ciudad de Manizales, donde se pretende identificar los factores clave que impactan en el desempeño organizacional y cómo estos se pueden afrontar para mejorar el desempeño organizacional, considerando valioso realizar un diagnóstico del

equipo de administradores y dependientes a la luz de estas 5 disfunciones presentadas por Lencioni (2002), comprender estas disfunciones, reconocerlas y trabajar en superarlas, determina la base para que las demás teorías aportadas en este trabajo, adquieran una base sólida para ser asimiladas por los equipo de trabajo y lideres de la organización, por citar un ejemplo, no podría pretender fomentar y vivir una cultura organizacional fundada en los valores, el compromiso y el liderazgo, si no se parte de una base de confianza; O cómo poder medir los resultados de los objetivos o las llamadas APO (Administración por Objetivos), sin en el equipo hay una alta disfunción por temor a los conflictos y no hay confianza para tener discusiones productivas; De acuerdo a lo anterior, se utilizará como herramienta inicial de diagnóstico el cuestionario sugerido por Lencioni, el cual permitirá evaluar la susceptibilidad del equipo a estas disfunciones, adicional de un cuestionario de elaboración propia que permita crear un análisis de los factores que influyen en el desempeño organizacional.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de investigación

La investigación cualitativa de tipo descriptivo brinda la oportunidad de estudiar, analizar y representar los fenómenos que se pretende explicar de acuerdo a como se presentan en su medio, posee un formato de diseño abierto y no experimental, este tipo de investigación enfoca su metodología y herramientas en describir a detalle, los fenómenos en sus contextos específicos para conseguir una comprensión de las relaciones que se hallan entre el objeto de la investigación y su medio, tratando de representar las correlaciones existentes entre ellos.

Su ámbito de aplicación abarca múltiples posibilidades y esferas de utilización, como las organizaciones que desean conocer y medir la satisfacción de sus clientes, gestores educativos interesados en conocer y evaluar las dinámicas presentes dentro de las aulas para encontrar aquellos aspectos que inciden en el desempeño y la estructura de las relaciones, estos son ejemplos prácticos de cómo este tipo de investigación tiene una gran valía para el análisis de estructuras organizacionales que presentan semejanzas en las relaciones institucionales que se despliegan entre sus miembros, convergiendo en medios de aplicación que apuntan hacia que los datos recogidos y las impresiones recolectadas durante el trabajo de campo de la investigación descriptiva proporcione valiosas perspectivas para la representación de fenómenos sociales y relaciones con su ambiente externo en diversos campos.

Para establecer la naturaleza de la investigación descriptiva, puede decirse que esta posee un enfoque sistemático que le permite a los investigadores recopilar, analizar y representar la información extraída de aquellos fenómenos presentes en las esferas sociales de la vida real, en medio de contextos socioeconómicos con el fin de caracterizarlos en su ambiente natural, con el objetivo claro de exponer lo que existe, basándose en observaciones empíricas directas y cruzándolos con los datos obtenidos y depurados.

La principal diferencia que este tipo de investigación frente a otras tipologías como la experimental, reside en que las variables que se utilizan la experimental, son operadas para observar los resultados que puedan ser predichos o proyectados, con base en una tendencia

identificable; en cambio la investigación descriptiva se enfoca en el medio, el contexto que con sus condiciones impone una disposición especial de las relaciones que se dan entre los miembros, sin tratar de alterarlo o manejarlo como una variable, todo ello para facilitar estudios y análisis posteriores, proporcionando un marco o nuevas perspectivas sobre las que puedan basarse investigaciones posteriores.

Para abordar este problema de investigación, se propone realizar una investigación cualitativa, la cual según (Hernández Sampieri, 2014) “utiliza la recolección de y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7). Esto debe incluir, como lo mencionamos anteriormente, entrevistas a los empleados de la empresa, observaciones de sus prácticas laborales y análisis de documentos internos. Esta investigación pretende analizar los factores que influyen en el desempeño de la empresa y proponer estrategias efectivas para enfrentarlos, lo que permitirá mejorar el desempeño organizacional.

La investigación cualitativa se enfocará en obtener una comprensión de las percepciones, actitudes y comportamientos y prácticas de los empleados de Droguerías Condrogas, así como en identificar las causas subyacentes en el desempeño organizacional.

6.2 Objetivo perseguido a través de la interrelación clima laboral y desempeño de los equipos de trabajo

Conocer y analizar las condiciones medio ambientales y laborales que se imponen dentro de la organización, de acuerdo como se desempeñan los equipos de trabajo y su incidencia en el estado del clima laboral, reconociendo que las problemáticas que se presentan al interior de los equipos de trabajo de los que dispone la organización, se convierten en un factor determinante del estado saludable o nocivo del clima laboral, imputándole ciertas características que hacen de este un ambiente que motiva e incentiva a los colaboradores hacia alcanzar los objetivos propuestos de una manera concertada, abierta al diálogo asertivo y constructor de canales de comunicación multicanal y multinivel, que fortalece su autonomía y responsabilidad, mejorando su compromiso individual con los objetivos estratégicos delineados por la organización, o por el contrario, las condiciones imperantes dentro de los equipos de trabajo, y que están viciadas por circunstancias que les impiden desarrollar todas sus competencias y habilidades, permeando al estado general del

clima laboral, dándole origen a escenarios que constriñen la motivación individual y grupal, creando desgano, falta de confianza, reduciendo la comunicación eficaz tanto vertical como horizontal, disminuyendo los niveles de compromiso en las tareas, circunstancias que afectan negativamente el clima laboral, convirtiéndolo en un condicionante ambivalente para el desempeño de los equipos de trabajo.

6.3 Operacionalización de las variables del estudio

La gestión básica de las variables elegidas para realizar el estudio, están orientadas hacia encontrar las interrelaciones que se originan entre el desempeño de los equipos de trabajo y el estado del clima organizacional, para hallar estos factores de influencia que los equipos de trabajo, que a través de su desempeño y condiciones en relaciones laborales, tienen incidencia en el estado general del clima laboral, generando ambientes laborales que presentan determinadas características de acuerdo al comportamiento y desempeño de los equipos de trabajo, con la finalidad de determinar los condicionantes de esta relación de ambivalencia, se desarrollaron dos instrumentos con el fin de recoger información, de manera directa, teniendo una reflexión personal de la muestra representativa elegida, que brindará información para validar la hipótesis de la influencia del estado de los equipos en el clima organizacional o negarla, herramientas que cuentan con preguntas orientadas hacia la percepción del trabajador acerca de sus sensaciones y sentimientos al trabajar para la compañía, aquellos aspectos que le disgustan y las ventajas que tienen al estar relacionados con la compañía.

Una vez recopiladas las respuestas a los interrogantes, se analizarán desde los factores que tengan mayor preponderancia de acuerdo con la mayor aparición en las consultas, tratando de hallar la correlación existente entre sus respuestas y el estado del clima organizacional.

6.4 Herramientas de recolección de información

La entrevista guiada es el instrumento que se utilizará para la recolección de información y específicamente será la entrevista semiestructurada, que según (Hernández Sampieri, 2014) estas

“se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (p.403).

Las entrevistas a empleados permitirán obtener información detallada sobre sus experiencias laborales, sus percepciones sobre la comunicación, el compromiso y la ejecución de tareas, así como sus sugerencias para mejorar la situación.

En su libro *Metodología de la investigación*, sexta edición (Hernández Sampieri, 2014, p. 404) citan a Mertens (2010), quien clasifica las preguntas en seis tipos, los cuales se ejemplifican a continuación:

- De opinión: ¿considera usted que haya corrupción en el actual gobierno de...? Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es el problema en este caso...? ¿Qué piensa de esto...?
- De expresión de sentimientos: ¿cómo se siente con respecto al alcoholismo de su esposo? ¿Cómo describiría lo que experimenta sobre...?
- De conocimientos: ¿cuáles son los candidatos para ocupar la alcaldía de...? ¿Qué sabe usted de las causas que provocaron el alcoholismo de su esposo?
- Sensitivas (relativas a los sentidos): ¿qué género de música le gusta escuchar más cuando se encuentra estresado? ¿Qué vio en la escena del crimen?
- De antecedentes: ¿cuánto tiempo participó en la guerra cristera? ¿Después de su primer alumbramiento sufrió depresión posparto?
- De simulación: suponga que usted es el alcalde de... ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

Las observaciones de las prácticas laborales proporcionarán una visión directa de cómo se llevan a cabo las actividades en la empresa, lo que permitirá identificar posibles problemas en la ejecución de tareas, la interacción entre los empleados y la aplicación de políticas internas. El análisis de documentos internos, como manuales de procedimientos, políticas de recursos humanos y registros de desempeño, ayudará a comprender el contexto organizacional y a identificar posibles brechas entre las políticas establecidas y su implementación en la práctica.

El trabajo de campo a realizar incluiría la realización de entrevistas a empleados de Droguerías Condrogas para identificar y analizar los factores que influyen en su desempeño, así como la observación de sus prácticas laborales y el análisis de documentos internos de la empresa.

Para las entrevistas se realizarán 14 preguntas abiertas a cada uno de los participantes a fin de identificar patrones que relacionen el desempeño, el cumplimiento de objetivos y la eficiencia laboral. Adicional a las preguntas básicas de información personal, fecha, lugar de trabajo y residencia y una pregunta para observaciones generales.

6..5 Sujetos participantes

Hernández Sampieri (2014), definen la muestra como “...el subgrupo del universo o población del cual se recolectan datos y que debe ser representativo de esta” (p.173).

Ante la imposibilidad de entrevistar a toda la población (Trabajadores Droguerías Condrogas, Administrativos y Personal del Front de servicios) se elige un método no probabilístico o dirigido, y cuya definición es: Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. (Hernández Sampieri, 2014, p. 176), para el caso Droguerías Condrogas la muestra se definirá de forma voluntaria de una población de 98 personas, una muestra de 25, dividida entre Puntos de Venta y Admirativos, para un total de 14 hombres y 11 Mujeres.

6.5.1 a Caracterización de la muestra

Al ser una tarea de indagación, se hace casi imposible realizarle las consultas al grupo completo de colaboradores, debido a la gran inversión necesaria para llevarla a cabo y para racionalizar las respuestas a elementos significativos para el desarrollo del estudio, entonces para que los análisis estadísticos tengan validez, del universo de colaboradores de la organización, se elegirán muestras representativas en cada nivel de la compañía, combinando las diferentes áreas y géneros presentes dentro de la plantilla de la empresa.

En la siguiente tabla se describen los departamentos de la compañía y los colaboradores asignados, a los cuales se les pedirá participar en el estudio.

Puntos de Venta				
	Total	Muestra	Hombres	Mujeres
Administrador	18	8	4	4
Regente	50	10	5	5
Mensajero	25	4	3	1
total	93	22	12	10

Area Administrativa				
	Total	Muestra	Hombres	Mujeres
Contable	5	3	1	2
Sistemas	2	1	1	0
Auxiliar bodega	3	1	1	0
Salud Ocupacional	1	1	0	1
Director Administrativo	1	1	1	0
total	5	3	2	1

Tabla 1 Personal participante en el estudio

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los cálculos de muestra representativa.

6.6 Procedimiento

Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista (2014) En su libro *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

6.6.1 Fase de profundización: En esta fase se realizó un recuento por diferentes teóricos y estudios de casos en los que se pudiera evidenciar la importancia y relevancia de la gestión del talento humano, el análisis de su desempeño, los factores identificables que favorecen o entorpecen la consecución de los objetivos y las metas propuestas por la organización, condiciones ambientales de los equipos de trabajo que influyen y determinan el estado saludable o no del clima organizacional, para tratar de hallar una correlación directa entre el desempeño de los equipos de trabajo y el estado del clima laboral, condicionantes ambivalentes que se desea analizar para encontrar las relaciones intrínsecas que refuerzan patrones de conducta entre colaboradores y el estado del clima

laboral presente en la organización, sea como influencia positiva o no tanto, que condiciona múltiples aspectos de las relaciones laborales dentro de la organización, análisis del caso Droguerías Condrogas, que ayudará a dilucidar las interconexiones presentes entre las condiciones de los equipos de trabajo y el estado del clima organizacional.

6.6.2 Fase de aplicación o trabajo de campo: de acuerdo con los objetivos planteados se buscó una herramienta para la recolección de información, entrevistas semi estructuradas, aplicada a una muestra no probabilística de la Empresa, cuya finalidad es poder recopilar y segmentar la información, de tal forma que pueda dar respuesta a cada uno de los objetivos y lograr el insumo final que es la propuesta de un plan de trabajo para encontrar la relaciones que se generan entre el desempeño de los equipos de trabajo y el estado del clima organizacional, formatos que serán diligenciados de manera individual, por vías virtuales y físicas, que serán procesados de acuerdo a los objetivos perseguidos por el estudio.

6.7 Fase de análisis de los resultados

El enfoque cualitativo de la investigación permitirá una comprensión profunda de las dinámicas en las relaciones de ambivalencia presentes entre las condiciones de del clima laboral y los aspectos relacionados con el desempeño laboral de los equipos de trabajo de la organización, también se analizarán las percepciones, experiencias, sensaciones y sentimientos que expresan los empleados en relación con los factores que afectan su desempeño y cómo esto afecta de manera directa el estado del clima organizacional presente en la compañía, aportando información que será de gran utilidad para identificar patrones, tendencias y relaciones de los factores clave del desempeño organizacional devenido de los equipos de trabajo y el estado del clima organizacional, lo que permitirá proponer estrategias efectivas para desarrollar programas de gestión de los equipos de trabajo.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los hallazgos del sondeo para encontrar las falencias, disfunciones y cualidades del trabajo en equipo de los colaboradores en la compañía van encaminados hacia la medición de variables estratégicas, como la comunicación, la responsabilidad, la confianza y las maneras de enfrentar los conflictos, elementos que confluyen de manera positiva, o no tanto, para el desempeño de los equipos de trabajo y que tendrán una influencia directa en el estado del clima organizacional de la compañía.

1. Los miembros del equipo discuten los problemas apasionadamente y sin prevenciones .
43 respuestas

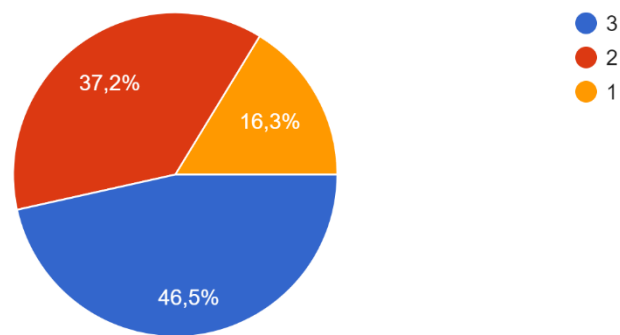


Figura 1 Respuesta de los participantes acerca del dialogo abierto en las reuniones de equipos de trabajo

Fuente: Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

Se puede evidenciar que el nivel de dialogo asertivo es adecuado dentro de los equipos de trabajo, donde prima la comunicación abierta y espontanea acerca de los temas laborales.

2. Los miembros del equipo señalan las deficiencias y conductas improductivas de cada uno
43 respuestas

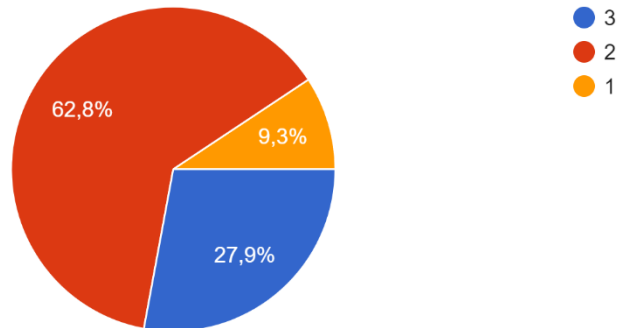


Figura 2 Respuestas de los colaboradores acerca de las deficiencias y conductas improductivas

Fuente: Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

En la distribución de responsabilidades, según sea su cargo, los miembros de los equipos de trabajo se confrontan acerca de las funciones bajo su tutela, las falencias que se detectan en su labor y la de los demás, para encontrar formas de superarlos y de esta manera mejorar los niveles de desempeño del equipo en pos de alcanzar los objetivos trazados por la organización para estos. En esta pregunta se denota una dificultad creciente para presentar los comportamientos anómalos que no suman al esfuerzo colectivo.

3. Los miembros del equipo saben en qué están trabajando los otros y cómo contribuyen al bien colectivo del equipo.

43 respuestas

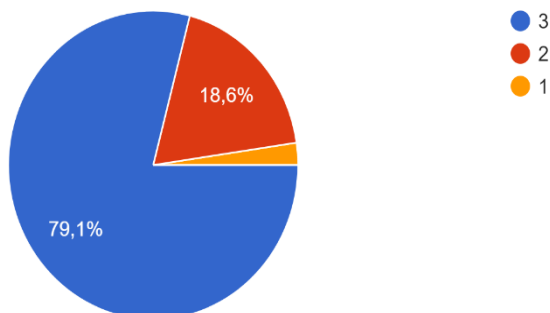


Figura 3 Respuesta de los integrantes de los equipos acerca de las labores y sus aportes.

Fuente: Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

En todo momento, cada miembro de los equipos de trabajo tiene la consciencia de la labor de sus compañeros y sabe con certeza los procesos y tareas que se llevan a cabo, en la compañía se fomenta la polivalencia de habilidades y competencias en sus áreas, de esta manera se facilita el trabajo en equipo y la buena colaboración y coordinación de funciones.

4. Los miembros del equipo se disculpan en el acto y con toda sinceridad cuando dicen o hacen algo inadecuado o posiblemente perjudicial para el equipo.

43 respuestas

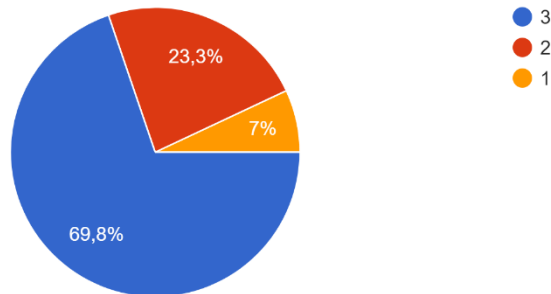


Figura 4 Respuesta de los colaboradores acerca de la aceptación de responsabilidad en actuaciones improcedentes y presentación de excusas por ello.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

Desde el área de gestión humana se han desarrollado campañas para aumentar los niveles de empatía y formas eficientes de gestionar los conflictos.

5. Los miembros del equipo están dispuestos a sacrificar (por ejemplo presupuesto, carrera y puestos de trabajo) en sus departamentos o áreas especializadas por el bien del equipo.

43 respuestas

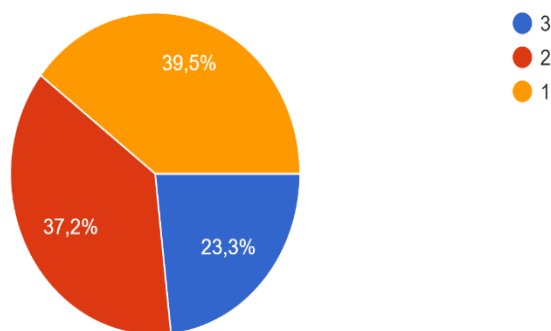


Figura 5 Nivel de sacrificio individual por logro de objetivos.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas.

La individualidad es una característica que pone de manifiesto la falta de compromiso de algunos miembros de los equipos, que buscan reconocimiento.

6.Los miembros del equipo confiesan abiertamente sus debilidades y errores.

43 respuestas

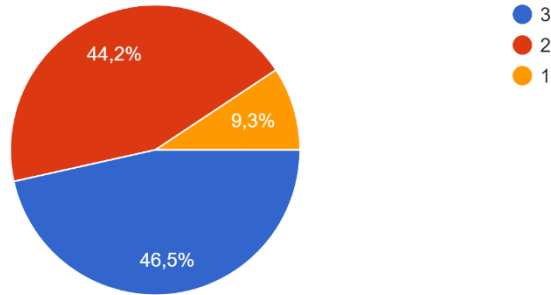


Figura 6 Sinceridad de los miembros en cuanto a falencias y errores individuales.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

Las campañas realizadas por el área de gestión humana, en cuanto a mejorar los niveles de empatía entre los colaboradores, han abierto caminos para el dialogo abierto, eficacia en la comunicación y auto evaluación productiva.

7.Las reuniones del equipo son apasionantes, no aburridas.

43 respuestas

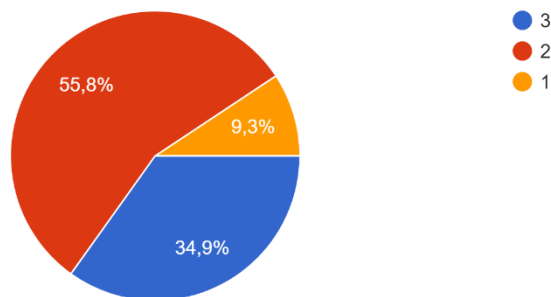


Figura 7 : Percepción de la reuniones de equipos de trabajo.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

Durante las sesiones de retroalimentación que están a disposición de los equipos de trabajo para analizar las condiciones de sus labores, se presenta un compromiso por mejorar en los aspectos en que se vienen presentando falencias, reuniones donde los miembros discuten abiertamente y se aceptan y valoran todas las perspectivas.

8. Los miembros del equipo se marchan de las reuniones confiados en que sus compañeros están por completo comprometidos con las decisiones que se acordaron, aunque hubiera desacuerdos inicialmente.

 Copiar gráfico

43 respuestas

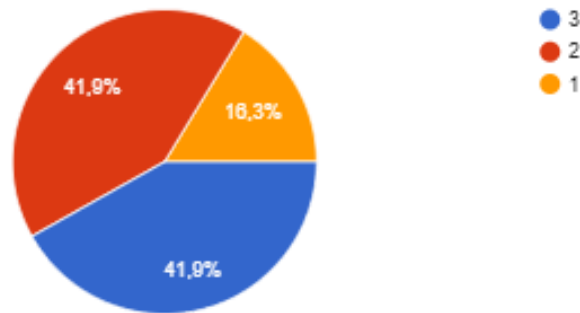


Figura 8 Nivel de compromiso con lo pactado dentro de las reuniones de equipos de trabajo.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

Los acuerdos a los que se llegan dentro de los equipos de trabajo son hojas de ruta para la mejora en la eficiencia, concertadas con la aceptación de la mayoría.

9. La moral se deteriora significativamente cuando no se logran las metas del equipo

43 respuestas

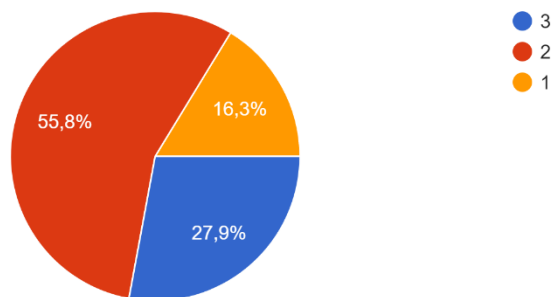


Figura 9 Estado de la moral de los equipos de trabajo si no se alcanzan las metas propuestas.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

Los resultados globales desempeño, contrastados con los objetivos propuestos, en muchas ocasiones no se alcanzan, pero no es determinante para desmejorar significativamente la motivación individual y como equipo.

10. Durante las reuniones del equipo, los asuntos más importantes y difíciles se ponen sobre la mesa para ser resueltos.

43 respuestas

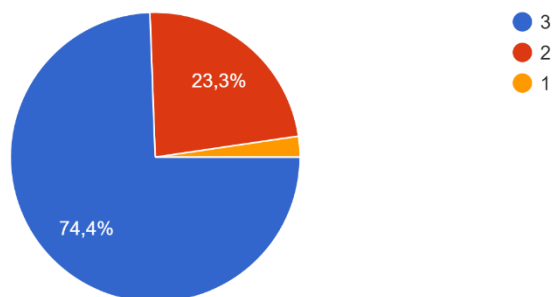


Figura 10 Discusión sobre asuntos relevantes y su resolución.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

11. A los miembros del equipo les preocupa seriamente la perspectiva de defraudar a sus compañeros.

43 respuestas

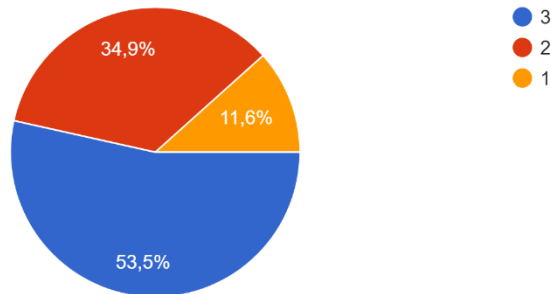


Figura 11 Aprensión de los miembros de los equipos por defraudar la confianza de sus compañeros.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

12. Los miembros del equipo conocen la vida personal de cada uno y se sienten cómodos conversando sobre ella.

43 respuestas

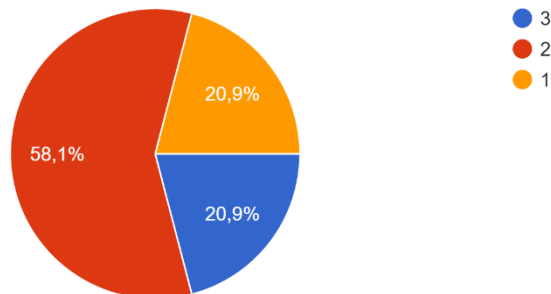


Figura 12 Respuesta acerca del conocimiento de la vida personal de los miembros de los equipos.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

13. Los miembros del equipo terminan sus debates con resoluciones claras y específicas y la decisión de actuar.

43 respuestas

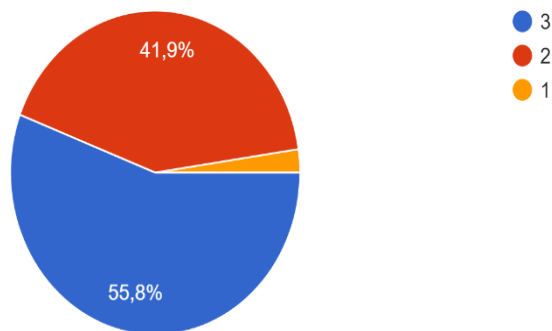


Figura 13 Nivel de aceptación de las disposiciones aceptadas entre los miembros de los equipos.
Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

14. Los miembros del equipo se desafían unos a otros acerca de sus planes y planteamientos.

43 respuestas

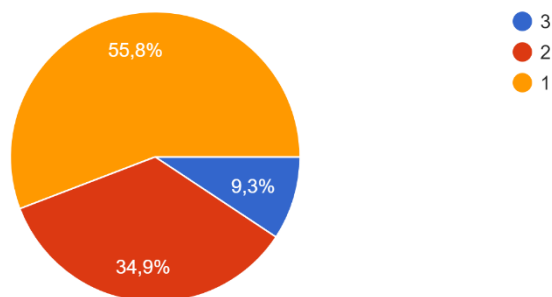


Figura 14 Nivel de confrontación colaborativa al interior de los equipos de trabajo.
Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

15. Los miembros del equipo no tienen prisa en destacar sus propias contribuciones pero señalan las de los demás sin pérdida de tiempo.

43 respuestas

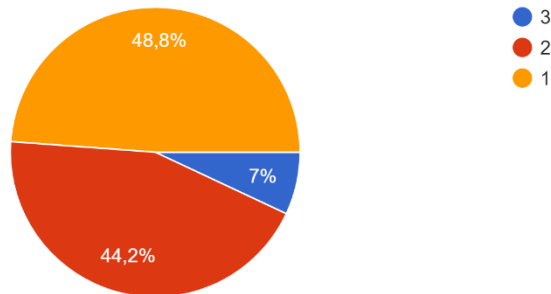


Figura 15 Cifras acerca del deseo de reconocimiento individual entre los miembros de los equipos. Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

Disfunción 1 Ausencia de confianza Totalizar Preguntas 4-6-12

43 respuestas

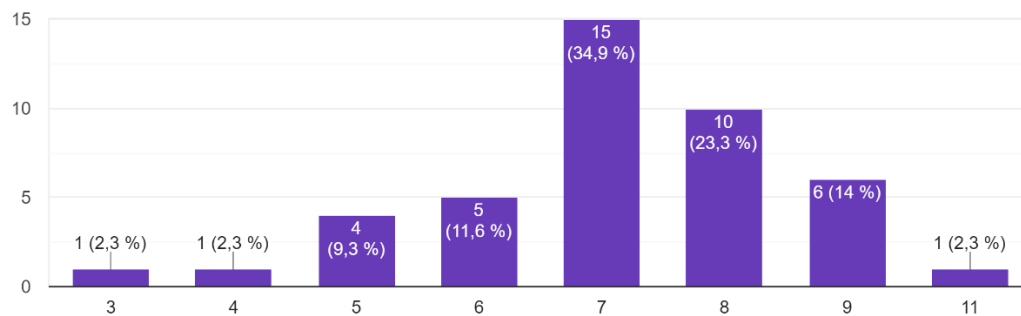


Figura 16 Estado de la disfunción acerca de la falta de confianza entre los miembros de los equipos. Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

La ausencia de confianza es una de las disfunciones más notorias dentro de los equipos de trabajo, el deseo de reconocimiento individual motiva a desconocer las habilidades y competencias de los demás integrantes, llevando a crear ineficiencia en los procesos, conflictos, mayores tiempos

de atención al usuario y atmosfera de competencia individual para obtener aprobación y reconocimiento.

Disfunción 2 Temor al conflicto Totalizar Preguntas 1-7-10

43 respuestas

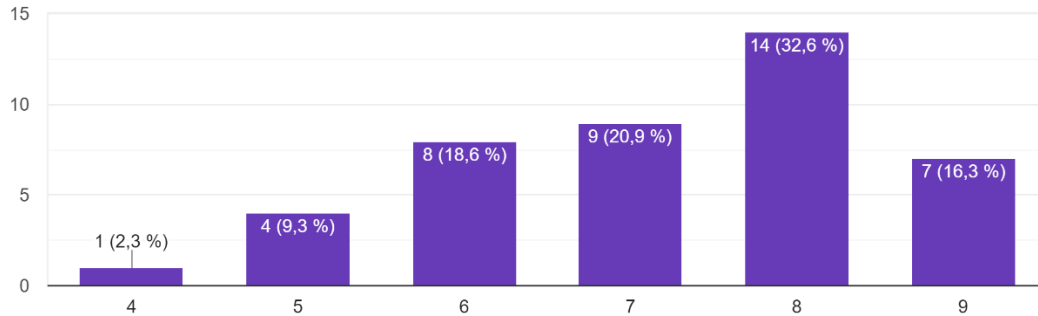


Figura 17 Cifras de la evitación de conflictos.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

El temor a tener desavenencias con los compañeros es un punto fuerte para trabajar, porque en muchas ocasiones se cierran los canales de diálogo y la eficiencia grupal desmejora, esto debido a la renuencia a tratar temas de comportamientos anómalos de los demás colaboradores.

Disfunción 3 Falta de compromiso Totalizar Preguntas 3-8-13

43 respuestas

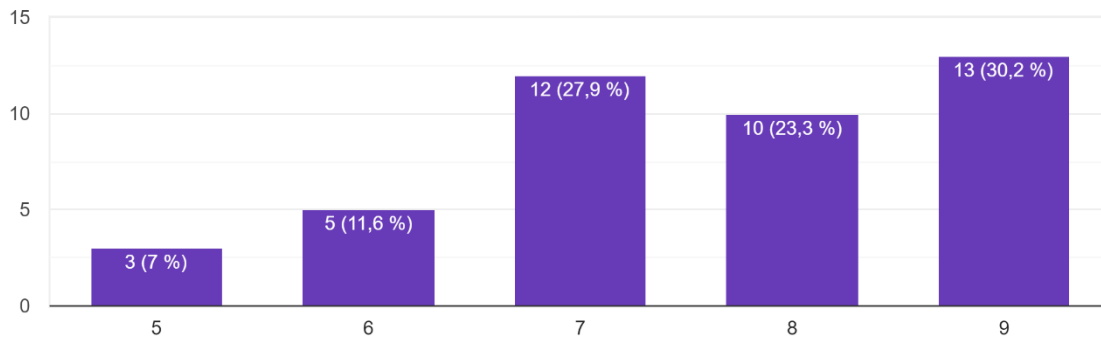


Figura 18 Índice de la ausencia de compromiso entre los miembros de los equipos.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

Disfunción 4 Evitación de responsabilidades Totalizar Preguntas 2-11-14

43 respuestas

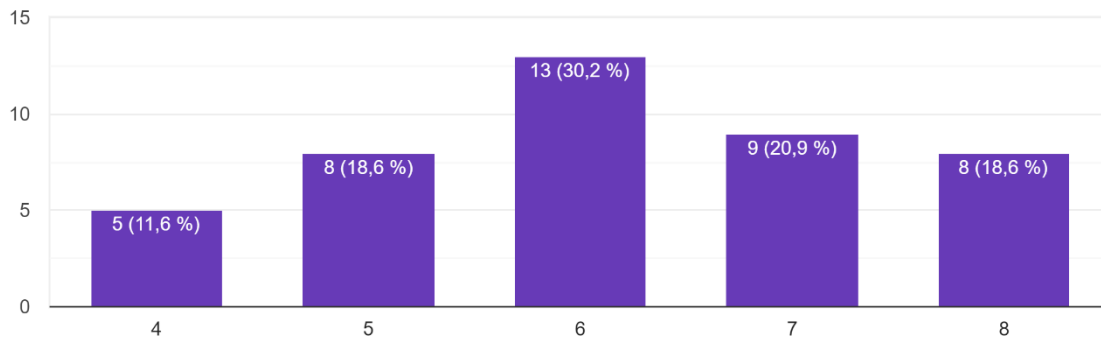


Figura 19 Cifras sobre la evasión de las responsabilidades al interior de los equipos.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas.

La ausencia de compromiso con las responsabilidades individuales y grupales hace que otros miembros de los equipos de trabajo deban asumir tareas, sumándoles asignaciones que disminuyen los niveles de eficiencia y sobrecargas de trabajo que van fomentando un nivel de insatisfacción en quienes asumen las tareas que otros evitan desarrollar.

Disfunción 5 Falta de atención a los resultados Totalizar Preguntas 5-9-15

43 respuestas

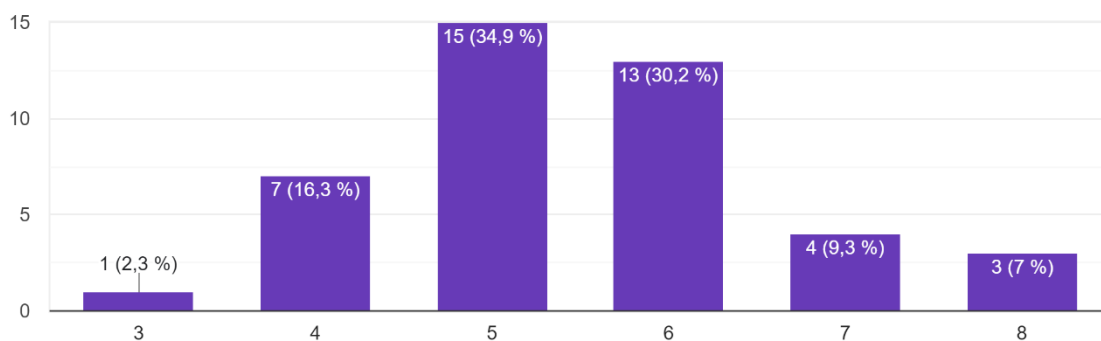


Figura: 20 Índice del no seguimiento a los resultados obtenidos.

Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas.

Al contrastar los resultados obtenidos contra los objetivos perseguidos, se busca encontrar aquellos aspectos que se deben mejorar para aumentar la eficiencia, se evidencia que, aunque existe compromiso por parte de los colaboradores, se sigue presentando una deficiencia de algunos hacia la presentación de los resultados, su seguimiento y alternativas de mejora.

8.ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

Se aplicó el modelo de entrevistas al 66% del total del personal de la empresa, de los cuales 38 son mujeres y 35 personas son hombres, de estos el 89 % del total de los entrevistados pertenecen a puntos de venta y el 11% restante comprende oficina y bodega.

Debido a que las preguntas realizadas al personal seleccionado, de acuerdo con la muestra representativa, es muy extensa y cubre muchos aspectos relacionales entre las percepciones individuales del estado de la organización y sus propias sensaciones, se hace necesario encuadrar la batería de respuestas hacia 5 aspectos que la presente investigación clasifica como fundamentales para el análisis de los factores que intervienen en el desarrollo del clima laboral. Estos se basan en las condiciones operantes que evidencian los equipos de trabajo de la organización, acentuando la interrelación que se da entre el desempeño de estos equipos, su condición de funcionamiento y el estado del clima organizacional de la compañía, por esto se comprime la información recolectada en las entrevistas realizadas al personal en estos 5 bloques, que se consideran imprescindibles si se desea conocer el grado de correlación e influjo entre el estado del clima organizacional y las condiciones del desempeño laboral de los equipos de trabajo en la compañía.

Síntesis de las preguntas presentadas	Aspectos Positivos
1. Percepción de la empresa	Sentido de pertenencia y valoración de la empresa, destacándose la calidad humana del personal.
2. Comunicación y colaboración	Buena relación entre compañeros y un ambiente positivo.
3. Capacitación y formación	Interés en recibir capacitación continua para mejorar el servicio y el desempeño.
4. Reconocimiento y motivación	Valoración del esfuerzo de los empleados.
5. Estrategia de precios y competitividad	Se reconoce la importancia de fidelizar clientes mediante el servicio.

6. Condiciones laborales y recursos	Aprecio por la estabilidad laboral y el ambiente de trabajo.
7. Logística y procedimientos	Reconocimiento del compromiso del personal y su disposición a contribuir.
8. Sugerencias para mejorar	La comunicación, capacitación y el reconocimiento de méritos.

Tabla 2 Síntesis de las temáticas de las preguntas y aspectos positivos encontrados en el análisis de las respuestas.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la evaluación de las respuestas obtenidas en las entrevistas

Oportunidades de Mejora	Relación con los Objetivos
Falta de visibilidad de la empresa en el sector.	Identificar factores que inciden en el desempeño y en el clima organizacional.
Necesidad de mejorar la comunicación interna y la colaboración entre puntos de venta.	Caracterizar el clima laboral y las disfunciones presentes.
Ampliar horarios de capacitación y asegurar que todos los empleados puedan asistir.	Desarrollar propuestas para mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional.
Mayor reconocimiento de los logros de los empleados.	Identificar aspectos que inciden en el desempeño de los equipos de trabajo.
Necesidad de revisar precios y mejorar la competitividad en el mercado.	Identificar los aspectos que inciden en el desempeño de los equipos y su relación con el clima organizacional.
Mejora en las instalaciones y el mantenimiento de los puntos de venta.	Caracterizar el clima laboral y su relación con las disfunciones presentes.
Mejorar los procesos logísticos y de atención al cliente, y establecer una mejor organización en los traslados y entregas.	Desarrollar propuestas para mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional.
Crear un plan de contingencia y fomentar la participación de los empleados en decisiones que les afecten.	Desarrollar propuestas que contribuyan a mejorar el clima organizacional y el desempeño de los equipos.

Tabla 3 : Resumen de las preguntas, relación con los objetivos propuestos y oportunidades de mejora

Fuente: Elaboración propia extraída del análisis de los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas

- Percepción de la organización: el 98% de las personas consultadas tiene una consideración positiva acerca de la organización, desarrollando un alto sentido de pertenencia, sintiéndose motivadas en un ambiente de laboral agradable, que los impulsa a trabajar con empeño para lograr los objetivos trazados, gracias al reconocimiento que reciben por parte de sus líderes de área, percibiendo la empresa como justa y con grandes expectativas para sus planes de continuar creciendo en ella.
- Comunicación y colaboración: 85% de las personas entrevistadas coincide en que en la empresa existen múltiples canales de comunicación, que son eficientes para distribuir, generar y recibir la información requerida para desarrollar adecuadamente sus funciones, resaltan las buenas relaciones que tienen con sus compañeros, aunque existen desacuerdos en la exposición de ideas por parte de algunos miembros que sienten no ser tenidas en cuenta sus opiniones. En cuanto a la colaboración entre los empleados, se encuentra en un alto nivel, fomentado por la buena distribución de funciones que realiza el área de gestión humana de la compañía, de acuerdo con las habilidades, conocimientos y competencias que identifica en los colaboradores.
- Capacitación y formación: los colaboradores entrevistados afirman que el área de gestión humana administra adecuadamente el recurso de personal, suministrando capacitación continua para afianzar y aumentar conocimientos, habilidades y competencias de los trabajadores, en todos los niveles, no solamente actualizaciones en los procesos, sino también en otras actividades formativas integrales, apuntaladas hacia la integración del personal, actividades lúdico formativas para impulsar la solidaridad entre compañeros, espacios de diálogo abierto para fomentar las buenas relaciones y la empatía entre compañeros, haciendo que estas tareas formativas y de capacitación estén adecuadamente balanceadas entre las necesidades específicas de la organización en cuanto a las habilidades que se van requiriendo con los cambios que presentan los procesos internos y externos, las

necesidades cambiantes de los clientes y las normativas regentes, que en la percepción de los colaboradores, son puntos fuertes para mejorar su desempeño en las tareas asignadas y que son trasladados hacia mejorar la atención de los usuarios.

- Reconocimiento y motivación: la percepción general de los trabajadores es mayoritariamente buena en cuanto a la sensación de sentirse motivados y reconocidos de acuerdo a su desempeño, logros individuales y grupales, que son promovidos y resaltados; además ofreciendo recompensas económicas por alcance de objetivos, que son una poderosa herramienta para lograr mayor eficiencia en los procesos de la organización, el alto nivel en el sentido de pertenencia que han desarrollado los colaboradores, coadyuva a que se sientan incentivados a desarrollar las labores asignadas de manera eficiente y que estén buscando fórmulas para mejorar.
- Condiciones laborales y recursos: los trabajadores consultados coinciden en que las condiciones laborales presentes en la organización son óptimas, presentando una especial apreciación por la estabilidad laboral que expone la compañía y el fomento al desarrollo de un excelente ambiente laboral, que facilita sus labores; además exaltan los buenos recursos físicos y estructurales que pone la compañía a su disposición para desempeñar sus labores, que en cada punto de atención cuenta con los recursos físicos necesarios para entregar un excelente servicio a los usuarios.

9.CONCLUSIONES

Se observa y describe dentro del contexto laboral de Droguerías Condrogas, la relación existente de ambivalencia, presente dentro de las relaciones funcionales de desempeño y el logro de los objetivos definidos para los equipos de trabajo de la organización, tienen una influencia directa con el estado del clima organizacional, basándose en las disfunciones halladas dentro de los equipos de trabajo, esto debido a que superar las deficiencias presentes entre estos equipos de trabajo, favorecen la unidad de propósito, el diálogo abierto y la comunicación en formas verticales y horizontales, que serán beneficiosas para la percepción positiva del medio ambiente laboral y la satisfacción personal del personal, dado que se comprometerán con la mejora continuada de sus labores.

Las variables que poseen una mayor preponderancia y que intervienen en la relación que se presenta entre el clima laboral y las disfunciones halladas dentro de los equipos de trabajo de la organización, son: la comunicación en sus facetas tipo vertical y las maneras de expandir la información de manera horizontal entre sus integrantes, los grados de confianza presentes entre los miembros del equipo y otras estructuras de la organización, la satisfacción laboral, el grado de cohesión con el grupo de trabajo, la calidad de liderazgo y la toma de decisiones, que determinan una cultura organizacional y un clima propicio para que los colaboradores se sientan identificados con sus labores y las lleven a cabo con la prestancia requerida y en pos de alcanzar los objetivos propuestos, en conjunción con los directivos y equipos de trabajo.

Dentro de la organización se han realizado ingentes campañas para mejorar las condiciones del clima laboral, como incrementar el grado de confianza presente entre los colaboradores y su líder por medio de capacitaciones constantes, diálogos abiertos sobre los protocolos para encontrar la manera idónea de realizar sus funciones, con autonomía y responsabilidad compartida, formas de enfrentar y resolver los conflictos y mejora del compromiso individual y grupal en el logro de los objetivos trazados por la organización.

La organización provee a sus equipos de trabajo las condiciones medio ambientales requeridas para que desempeñen sus funciones en medio de un contexto seguro, con los medios y

dispositivos adecuados para desarrollar sus actividades, una locación adecuada a las necesidades operativas de una organización dedicada al comercio de medicamentos y productos relacionados, que representa una característica esencial para que el clima organizacional se desarrolle de manera positiva y ayude a que sus miembros tengan sensaciones positivas al pertenecer a la organización.

10. RECOMENDACIONES

Uno de los puntos a trabajar al interior de los equipos conformados en la organización, está orientado hacia la gestión eficiente del ego individual, que se denota al interior de estos cuando se excede el deseo de reconocimiento individual y la obtención de una valoración positiva frente al resto de compañeros, por parte del líder, situación que afecta negativamente las relaciones de colaboración y el flujo de labores en equipo, haciendo que el ambiente se torne en una competitividad individual que diluye los esfuerzos compartidos, llevando a que se desarrollen en los equipos actitudes anómalas, caracterizadas por el esfuerzo e implicaciones individuales en las tareas, para resaltar sobre los demás miembros, causando daño y desprecio sobre la aportación de otros, tratando de asumir de forma individual el éxito en una labor, actitudes que poseen un grado alto de toxicidad para los equipos, destruyéndolos, generando creciente desconfianza entre sus miembros, disminuyendo los niveles de comunicación y por ende desmejorado la autonomía en la toma de decisiones individuales y de equipo. Para enfrentar este tipo de situaciones actitudinales dentro de los equipos de trabajo y los conflictos internos que se presentan a raíz de estas circunstancias, se espera que la gestión de talento humano de la organización, promueva campañas de auto reconocimiento con cada uno de los colaboradores de la organización que así lo requieran, en donde se establezcan las prioridades entre sus miembros, con claridad, resignificando el valor de las contribuciones individuales y colectivas para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, es importante destacar su función social como proveedores de servicios que contribuyen al cuidado de la salud de los usuarios, haciéndoles ver que su esfuerzo laboral es esencial e imprescindible tanto para el desarrollo social como para el éxito del proyecto organizacional, Estas acciones, además de reforzar los niveles de confianza individual y grupal, pueden lograrse a través de la implementación de actividades orientadas al *team building*.

Otra de las disfunciones que se hallaron dentro de los equipos de trabajo de la compañía, está enmarcada en la evasión individual de responsabilidades, debido a que la asignación de las tareas en conjunto, provoca que algunos miembros de los equipos priorice las tareas asignadas según el rol que desarrolla dentro del mismo y de la organización, por eso cuando una tarea está asignada a más de una persona, se pone en movimiento un mecanismo de enfrentar primero la función que tiene asignada directamente, esperando que otro miembro asuma la tarea, actitud de

renuencia que afecta de manera negativa la moral del equipo, que termina por aminorar el interés y el esfuerzo individual y grupal, debido a la percepción errónea de que asumir mayor responsabilidad, traerá consigo mayor número de tareas y descarga de actividades para los demás miembros del equipo, cuestión que produce en la interioridad de los equipos menos interés y esfuerzo en las actividades encargadas como grupo y más enfoque en las tareas individuales, rompiendo su compromiso con el equipo, haciendo que en dichas situaciones sea el miembro más responsable o el líder reconocido, quien deba asumir la responsabilidad por la realización de estas tareas. Con el fin de evitar que estas situaciones se sigan presentando, la dirección de gestión humana deberá encargarse de evaluar y reformar, si es necesario, los manuales de funciones según las actividades asociadas, en donde se definan los roles, tareas y responsabilidades de cada colaborador y las funciones que se estipulan para un líder designado, quien asume la responsabilidad por el resultado de estas asignaciones dentro del equipo.

Otro hallazgo en las deficiencias de los equipos de trabajo es la falta de confianza en las habilidades y capacidades entre los colaboradores, parte de los equipos de trabajo, situación que genera tensiones, promueve la aparición de un ambiente laboral tóxico, que lleva a crear actividades ineficientes como dobles revisiones innecesarias y pasos adicionales en los procesos, que aumentan los tiempos de respuesta en las actividades, retrasos y molestias con los usuarios. Para contrarrestar esta dañina circunstancia, es aconsejable la implementación de charlas sobre cómo manejar la confianza propia y el reconocimiento de las competencias ajenas, como una forma de sumar talento para tener equipos eficientes, también existen juegos de generación de confianza y actividades de team building, que ayudarán a superar esta situación dentro de los equipos de trabajo.

Existen dentro de la compañía incentivos para el alcance de las metas trazadas por los equipos de trabajo, estrategia que aumenta los niveles de compromiso por parte de los colaboradores, fomentando una competitividad sana, aun así se hace necesario que el área de recursos humanos plantee sus programas de mérito hacia el trabajo en equipo, sin causar sensaciones de no reconocimiento al esfuerzo individual en las funciones de los colaboradores, para esto se deberían crear programas de reconocimiento a fechas y eventos importantes de los empleados, como fechas de nacimiento y años de trayectoria dentro de la compañía.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Baguer, A. (2011). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill.

Bonilla, L. & Rodríguez, J. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Uniandes. Grupo editorial Norma.

Calderón Hernández, G. & Milena Álvarez, C. (2006). Características y sentido. *Edu.co*.

Recuperado el 5 de diciembre de 2023, de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16693/document%20-%202020-08-07T172830.745.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York, NY: Harper Business. Chapter 3: First, Who?: The People Are the Key. (pp. 30-45).

Creswell, J. W. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Sage Publications.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Brothers.

Drucker, P. F. (1974). *The practice of management* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York, NY: Harper Business.

Drucker, P. F. & McGovern, J. C. (1967). *The effective executive*. New York, NY: Harper & Row.

Fahey, L. (1968). Análisis macro-ambiental en gestión estratégica. *Harvard Business Review*.

González Millán, José Javier, Aponte Sánchez, Héctor Ezequiel, Salazar Rey José Fernando (2015). Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de

Sogamoso, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* [en línea]. XI (20), 19-36 [fecha de Consulta 7 de diciembre de 2023]. ISSN: 1900-5016. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409640743003>

González, M. & Valencia, J. (2020). La gestión del talento en el contexto de la pandemia de COVID-19. *Revista de Gestión de Personas y Organizaciones*, 16(2), 1-18.

Gutiérrez, T. (2015) Alto nivel. Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/49378-liderazgo-clave-para-el-futuro-de-las-empresas.html>

Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista (2014) *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston, MA: *Harvard Business Review Press*.

Lencioni, P. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo: Una fábula para líderes* (11ª ed.). Empresa Activa.

Mintzberg, H. (1980). *Estructuras en la organización*. Editorial Ariel.

Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Madrid, España: Pirámide

Rincón, J. & Cardona, A. (2020). Factores clave del desempeño organizacional en Manizales: una perspectiva desde los empleados. *Revista de Gestión de Personas y Organizaciones*, 16(2), 1-18.

Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). Pearson.

Robbins, S. P. (2006). *Comportamiento organizacional: Teoría y práctica* (7ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana

Urbano-Carazo, M. (2022). Factores Determinantes de la Gestión de Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Organizacional en entornos BANI: Una revisión teórica. *Revista Científica Anfíbios*, 5(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.99>

Rovira, A. (2015 febrero 13) *Equipos y talento*. Recuperado de: <http://www.equiposytalento.com/noticias/2015/02/13/el-trabajo-en-equipo-es-la-fuente-del-exito>.

Victoria, J. (2014 marzo 28) El impacto del clima organizacional. *Portafolico.co* Recuperado de: <http://www.portafolio.co/opinion/elimpacto-del-clima-organizacional-los-resultados>.

Von, A. (2015, febrero 11). La importancia de un buen clima organizacional. *Diario extra*. Recuperado de [http://www.diarioextra.com/](http://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/252610/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral) Noticia/detalle/252610/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral.

ANEXO I PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR LAS DEFICIENCIAS

Instrucciones: Utilice la escala abajo indicada para señalar cómo se aplica cada afirmación a su equipo. Es importante evaluar honestamente las afirmaciones y no pensar demasiado las respuestas.

3 = habitualmente

2 = a veces

1 = casi nunca

___ 1. Los miembros del equipo discuten los problemas apasionadamente y sin prevenciones.

___ 2. Los miembros del equipo señalan las deficiencias y conductas improductivas de cada uno.

___ 3. Los miembros del equipo saben en qué están trabajando los otros y cómo contribuyen al bien colectivo del equipo.

___ 4. Los miembros del equipo se disculpan en el acto y con toda sinceridad cuando dicen o hacen algo inadecuado o posiblemente perjudicial para el equipo.

___ 5. Los miembros del equipo están dispuestos a sacrificar (por ejemplo, presupuesto, carrera y puestos de trabajo) en sus departamentos o áreas especializadas por el bien del equipo.

___ 6. Los miembros del equipo confiesan abiertamente sus debilidades y errores.

___ 7. Las reuniones del equipo son apasionantes, no aburridas.

___ 8. Los miembros del equipo se marchan de las reuniones confiados en que sus compañeros están por completo comprometidos con las decisiones que se acordaron, aunque hubiera desacuerdos inicialmente.

___ 9. La moral se deteriora significativamente cuando no se logran las metas del equipo.

___ 10. Durante las reuniones del equipo, los asuntos más importantes y difíciles se ponen sobre la mesa para ser resueltos.

___ 11. A los miembros del equipo les preocupa seriamente la perspectiva de defraudar a sus compañeros.

___ 12. Los miembros del equipo conocen la vida personal de cada uno y se sienten cómodos conversando sobre ella.

___ 13. Los miembros del equipo terminan sus debates con resoluciones claras y específicas y la decisión de actuar.

___ 14. Los miembros del equipo se desafían unos a otros acerca de sus planes y planteamientos.

___ 15. Los miembros del equipo no tienen prisa en destacar sus propias contribuciones, pero señalan las de los demás sin pérdida de tiempo.

Puntuaciones:

Combine sus puntuaciones de las afirmaciones anteriores como se indica a continuación.

Disfunción 1

Ausencia de confianza

Disfunción 2

Temor al conflicto

Disfunción 3

Falta de compromiso

Disfunción 4

Evitación de responsabilidades

Disfunción 5

Falta de atención a los resultados

Afirmación 4

Afirmación 6

Afirmación 12

Total _____

Afirmación 1

Afirmación 7

Afirmación 10

Total

Afirmación 3

Afirmación 8

Afirmación 13

Total _____

Afirmación 2

Afirmación 11

Afirmación 14

Total _____

Afirmación 5

Afirmación 9

Afirmación 15

Total _____

Una puntuación de 8 o 9 indica probablemente que la disfunción no es un problema en su equipo.

Una puntuación de 6 o 7 indica que la disfunción puede ser un problema.

Una puntuación de 3 a 5 indica probablemente que hay que afrontar la disfunción.

Independientemente de la puntuación, es importante tener presente que un equipo requiere constante trabajo, porque sin él, incluso los mejores son presa de las disfunciones.

Páginas 118 y 119 del libro las cinco disfunciones de un equipo.

Enlace formulario disfunciones

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScA17eKAfvkvDIuD02NLIe0zyAc-AJPII0OYorLJ-4MyVeG-Q/viewform?usp=sf_link

[Enlace formulario entrevista](#)

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=tUhtB9O2HE6zHoNkQWMgmBmmm2IQZORCmT4NEiEueFRURDY3VEdBQTczNkhITURBUjQ5VUpUUk43Ny4u>

ANEXO II PREGUNTAS DE LA ENCUESTA REALIZADA VIRTUALMENTE

Droguerías Condrogas				
Fecha		Hora		Lugar (Ciudad y Sitio específico)
Entrevistado:		Dependencia		
Edad		Genero		Dirección
Entrevistador:				
<p>Características de la entrevista : La información recopilada servirá como insumo para generar un plan de trabajo que ayude a Droguerías Condrogas a mejorar el desempeño organizacional, duración aproximada una hora.</p>				
3. ¿Cómo se siente en cuanto a su motivación en el trabajo?				
4. ¿Cómo considera que es la comunicación y como debería ser en esta empresa?				
6. ¿Cuáles factores externos o internos creen que afectan su desempeño en la organización? ¿Porqué?				
7. ¿Cuándo observa a sus compañeros cuál cree que es la característica o actitud que poseen y los hace resaltar de los demás?				
8. ¿Cuáles considera deben ser las habilidades de un líder para lograr el óptimo desempeño organizacional? ¿Cuáles tienes o cuales faltan?				
9. Cuales son los factores que generan unión y cuales distancia en el relacionamiento entre colaboradores?				
10. ¿Qué tan satisfecho está en esta empresa? ¿Por qué?				
11. Si le ofrecieran empleo en otra empresa, pagándole lo mismo, ¿cambiaría de trabajo?				
12. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Podría describirla?				
13. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de su trabajo en esta empresa?				
14. ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?				
15. Si estuviera frente a los dueños de esta empresa, ¿qué les diría? ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?				
16. ¿Qué opinan sus compañeros de trabajo de la empresa? ¿Qué cosas se pueden mejorar?				
17. ¿Qué les gustaría cambiar de la empresa?				
Observaciones:				
<p>Dé las gracias e insista en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.</p>				