



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en
administración de empresas

Tema:
Administración

Subtema:
Comportamiento organizacional

Elaborado por:
Bra. Darling Cristina Mejía González
Br. Allan Antonio García Sánchez
Br. Lesther José Carballo Calderón

Tutora:
Msc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, febrero 2020

INDICE

| | |
|--|------------|
| Dedicatorias | i |
| Agradecimientos | ii |
| Valoración docente | iii |
| Resumen | iv |
| Introducción | 1 |
| Justificación | 2 |
| Objetivo general | 3 |
| Objetivos específicos..... | 3 |
| Capitulo uno. Generalidades del comportamiento organizacional | 4 |
| 1.1. Concepto de comportamiento organizacional y el Impacto que tienen los individuos dentro de la organización..... | 4 |
| 1.2. Introducción al comportamiento organizacional | 5 |
| 1.3. Antecedentes del comportamiento organizacional | 6 |
| 1.4. Características del comportamiento organizacional | 7 |
| 1.5. Los procesos básicos del comportamiento organizacional..... | 8 |
| 1.6. Modelos del comportamiento organizacional | 8 |
| 1.7. Desarrollo de carretera..... | 9 |
| 1.8 Retos y oportunidades del comportamiento organizacional | 10 |
| 1.9. Sistemas de comunicación para la organización..... | 11 |
| Capitulo dos. El individuo y su comportamiento en la organización | 13 |
| 2.1. Factores determinantes de la personalidad..... | 14 |
| 2.1.1. Personalidad | 15 |
| 2.1.2 Factores Hereditarios | 16 |
| 2.1.3. Rasgos psicólogos | 17 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2. El entorno | 19 |
| 2.2.1 Cultura..... | 21 |
| 2.3. Autoestima | 23 |
| 2.4. Inteligencia emocional..... | 24 |
| 2.4.1. La ira | 25 |
| 2.4.2. Ansiedad | 26 |
| 2.4.3. Estrés laboral | 28 |
| 2.4.4. Estrés y el problema en la salud | 28 |
| 2.4.5. La motivación | 30 |
| 2.4.6. Proactivo | 32 |
| Capitulo tres. Trabajo en equipo dentro de las organizaciones | 35 |
| 3.1. Concepto de trabajo en equipo | 35 |
| 3.2. Tipos de equipos | 36 |
| 3.2.1. Equipos de mando | 38 |
| 3.2.2. Equipos de tarea | 38 |
| 3.2.3. Equipos informales..... | 40 |
| 3.3. Estructura del equipo..... | 43 |
| 3.3.1. Condiciones de la organización para trabajar en equipo | 45 |
| 3.3.2. Eficiencia y eficacia de un equipo | 47 |
| 3.3.3. Ventajas y desventajas del equipo y del trabajo en equipo..... | 48 |
| 3.4. Confianza en los integrantes del equipo..... | 49 |
| 3.5. La comunicación como base del trabajo en equipo..... | 50 |
| 3.5.1. Condiciones básicas para el dialogo | 51 |
| 3.5.2. ¿Cómo influye la comunicación en el trabajo en equipo? | 52 |
| 3.6. Etapas del desarrollo de un equipo | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 3.6.1. Modelo de las cinco etapas..... | 53 |
| 3.7. Propiedades del equipo..... | 55 |
| 3.8. Definición de motivación..... | 56 |
| 3.9. Motivación de los empleados mediante expectativas del desempeño | 57 |
| 3.9.1. Retos de la motivación | 58 |
| 3.10. Ayudar a los miembros a hacer mejor su trabajo | 58 |
| 3.11. Los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral | 59 |
| 3.11.1. Supervisión..... | 60 |
| 3.11.2. Reto laboral..... | 61 |
| 3.11.3. Claridad del trabajo | 61 |
| 3.11.4. Incentivos | 62 |
| 3.11.5. Equipo y facultamiento en la toma de decisiones | 63 |
| 3.11.6. Toma de decisiones en Equipo | 64 |
| Conclusiones | 67 |
| Bibliografía..... | 68 |

Dedicatorias

Dedico este seminario primeramente a Dios, nuestro Creador, por permitirme culminar mis estudios de pregrado de manera satisfactoria y, sobre todo, por dotarme de buena salud para así poder llegar al final de esta meta propuesta y haberla alcanzado; puesto que en sus manos me encomendé siendo el principal partícipe de este logro y reconociendo, humildemente siempre, que sin él no podría hacer nada en la vida. También se lo dedico a mis padres y hermanas, quienes siempre serán mi ejemplo en la vida a seguir, me enseñaron que siempre hay que luchar por lo que queremos, me han demostrado que no hay obstáculos que no se puedan superar.

Bra. Darling Cristina Mejía González

Le dedico este trabajo especialmente a Dios por ser la fuerza que siempre tuve para lograr esta meta muy importante, realizar este seminario y cursar mis estudios universitarios con éxito. De igual manera se lo dedico a mi mamá Urania Marcelina Sánchez Bones porque ella me brindó su apoyo en todo el transcurso de mi carrera universitaria

Br. Allan Antonio García Sánchez

Dedico este logro sobre todo a Dios, por haberme dado la vida y las fuerzas para alcanzar esta meta en mi vida, ya que, sin Él, no habría sido posible lograrlo. También a mi esposa, mis padres, a toda mi familia y mis amigos que sirvieron como fuente de motivación para poder seguir luchando y culminar esta meta que ha valido totalmente la pena, a pesar de las luchas y los momentos más difíciles en todo este trayecto.

Br. Lesther José Carballo Calderón

Agradecimientos

Con amor, respeto y cariño; agradezco a mis padres y a mis hermanas quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y le doy gracias a Dios porque siempre he podido contar con ellos cada día de mi vida,

Doy gracias a mi tutora, MSc. Ana María Sánchez, por haber tenido la paciencia y la dedicación de instruirme en este trabajo y a mis compañeros de grupo en este trabajo por haberme tenido paciencia.

Bra. Darling Cristina Mejía González

Me siento muy agradecido con Dios y con las personas que fueron recursos incondicionales mediante su apoyo. Igualmente, de manera muy especial le agradezco a nuestra tutora, MSc. Ana María Sánchez Morraz, quien fue siempre una persona brillante y nos profundizó en el sentido administrativo todo lo necesario para poder culminar este seminario de graduación

Br. Allan Antonio García Sánchez

Agradezco siempre a Dios por haberme puesto a todos los maestros que formaron parte de mi desarrollo profesional en todo este transcurso educativo, sirviendo como engranajes claves para adquirir conocimientos dentro de los cuales me sirvieron para aplicarlos en las empresas y de esta forma tener un mayor desempeño. También en especial a nuestra tutora MSc. Ana María Sánchez Morraz quien nos brindó todo su apoyo para lograr culminar este seminario de graduación.

Br. Lesther José Carballo Calderón



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, el cual plantea:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Administración**, hace constar que las bachilleres: Lesther José Carballo Calderón, Carné No. 10200574, Darling Cristina Mejía González, Carné No. 14206965, Allan Antonio García Sánchez, Carné No. 02318492. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **subtema titulado: Comportamiento Organizacional**. Obteniendo la calificación de 45 puntos respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 17 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Ana María Sánchez Morraz
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

El presente trabajo de investigación se aborda el tema de la administración, derivándose el subtema de comportamiento organizacional, las empresas evalúan el comportamiento organizacional como una forma de investigar el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el desarrollo que tienen dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

En el primer capítulo se plantean las generalidades del comportamiento organizacional, luego en el segundo capítulo se valora el comportamiento del individuo en la organización y, por último, en el tercer capítulo se definen las pautas necesarias del comportamiento organizacional para promover los equipos de trabajo dentro de la organización.

La metodología que se utiliza en el presente trabajo es la aplicación del reglamento de régimen académico estudiantil para las modalidades de graduación, sexta edición de las normas APA, orientaciones de la tutora, así como de la dirección del departamento de administración de empresas y la recopilación de información a través de fuentes secundarias.

Este trabajo investigativo está estructurado de la siguiente manera: Resumen, introducción, objetivos, desarrollo de contenido, conclusiones y bibliografía los cuales servirán como guía para el lector.

Introducción

Este trabajo investigativo aborda el tema de la administración y como subtema comportamiento organizacional, el cual se considera un campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

El comportamiento organizacional tiene como objetivo ayudar a comprender las relaciones de los trabajadores entre sí, también nos ayuda a entender la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa, analiza la estructura de un negocio puesto que los trabajadores tienen que estar coordinados estructuralmente para trabajar en equipo y también, analiza el factor tecnológico que forma parte de la empresa.

La presente investigación tiene como utilidad aportar información importante sobre todo lo relacionado al comportamiento del individuo y grupos de trabajo y esto servirá para futuras consultas investigativas para estudiantes que asistan a la biblioteca para realizar investigaciones y de esta manera tener mayores fuentes de información y de consultas para futuros trabajos investigativos.

El documento contiene 3 capítulos.

En el capítulo uno se plantea las generalidades del comportamiento organizacional, como es: una introducción al tema, conceptos, antecedentes, características, proceso básico, modelos, retos y oportunidades; de igual manera la importación de un sistema de comunicación para la organización.

En el capítulo dos se aborda al individuo y su comportamiento en la organización. Se mencionan los factores determinantes de la personalidad, el entorno laboral: la autoestima, inteligencia emocional.

En el capítulo tres se menciona la funcionalidad de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, así como los tipos de equipos, estructura, etapas de desarrollo, propiedades, y las determinantes organizacionales para la satisfacción laboral.

Justificación

Debido al reto que tienen las organizaciones de comprender el comportamiento de los individuos, equipos de trabajo y adaptarlos al sistema con diferentes factores internos como la cultura, políticas, reglamentos, etc. se ha realizado el presente trabajo de investigación documental para aportar a las organizaciones mayor información acerca del comportamiento de los individuos y grupos de trabajo para una mayor estabilidad laboral y buen funcionamiento de la organización, ya que la globalización está causando nuevos retos a las organizaciones y estas tienen que adaptarse a nuevos cambios y por ende afecta a los individuos y equipos de trabajo.

Desde el punto de vista teórico, parte del hecho de que las organizaciones son sistemas sociales, el cual permite complementar el desarrollo profesional y organizacional, a través de una diversidad de colaboradores. Teniendo en cuenta que son elementos claves en cualquier empresa y su comprensión es una decisión de mucha relevancia para las organizaciones.

Desde el punto de vista práctico este estudio proporciona información completa aplicable a las empresas, el cual servirá como fuente de consulta para los estudiantes universitarios en las diferentes asignaturas que involucren este tema y también a profesionales, organizaciones y demás personas que necesiten profundizar sobre el tema del comportamiento organizacional.

Según la perspectiva metodológica el resultado de la investigación interpreta la importancia del estudio del comportamiento organizacional, lo cual servirá de base para futuros investigadores que pretendan profundizar en algunos de los aspectos específicos que se abordan en la presente investigación. La base principal de este documento es la investigación documental, llevada a cabo a través de la diversidad de libros de diferentes autores, referentes al tema, la información recopilada fue clasificada y ordenada de acuerdo al esquema del trabajo.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el comportamiento organizacional que tienen las personas y los equipos de trabajos en la organización y sus incidencias en el ámbito laboral para un control y manejo eficaz de las medidas correctivas y metas laborales.

Objetivos específicos

1. Plantear las generalidades del comportamiento organizacional para conocer la afectación que tienen los individuos, los equipos de trabajo y su comportamiento en la organización.
2. Valorar el comportamiento de los individuos dentro de la organización para el cumplimiento de sus labores.
3. Definir las pautas necesarias del comportamiento organizacional para promover los equipos de trabajo de la organización.

Capitulo uno. Generalidades del comportamiento organizacional

Las generalidades del comportamiento organizacional, Determinan el comportamiento de los individuos y equipos de trabajo para comprender los conceptos y otras características que nos ayuden a saber de forma general de que trata el tema y de qué manera inciden las personas según su comportamiento dentro de una empresa. Como a continuación se plantean.

1.1. Concepto de comportamiento organizacional y el Impacto que tienen los individuos dentro de la organización.

Generalmente el comportamiento de las personas que trabajan en una organización, determina el funcionamiento de esta, esto quiere decir que el comportamiento de las personas que interactúan en una organización de alguna forma está ligada a los negocios y actividades organizacionales para facilitar la eficiencia de estos, según Chiavenato (2009) afirma:

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimientos para toda persona que deba tratar con organizaciones ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las” (p.06).

Esto demuestra que el comportamiento organizacional se encarga de estudiar el comportamiento de los individuos y equipos de trabajo y de cómo afecta el comportamiento de las personas a un grupo de personas y de cómo el comportamiento de ese grupo de personas afecta una organización.

1.2. Introducción al comportamiento organizacional

El comportamiento de los individuos y el de los equipos de trabajos son distintos, se determina la manera de como el comportamiento organizacional comprende la psicología de las personas dentro de los grupos de trabajo, y de cómo los equipos actúan en comparación a sus integrantes, el CO estudia de forma por separado la psicología de los grupos, así como la psicología de las personas, además como la psicología de ambos funciona dentro de una organización, Según Chiavenato (2009) afirma:

“El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitud, percepción, aprendizaje y motivación. El comportamiento organizacional también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos, en este sentido, se basa en aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales. Sin embargo, el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos. El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes” (p.06)

Los equipos de trabajos manejan su propia psicología esta normalmente está estipulada por las compañías, pero el comportamiento de algunos individuos a menudo tiene una idea descentralizada y se crean conflicto luego la necesidad de buscar medidas correctivas, nos hace tomar en cuenta que las compañías y el desarrollo de estas se debe en gran parte al comportamiento de los individuos que interaccionan en ellas desde el comienzo de la creación de una empresa.

1.3. Antecedentes del comportamiento organizacional

Las organizaciones a lo largo de la historia han venido analizando el comportamiento de los individuos que interactúan en ellas como parte del trabajo, buscan formas más eficientes de manejar los recursos humanos y manipular el comportamiento y ambiente laboral creando normas y medidas adecuadas, Según González y Olivares (2005) afirman:

“Con anticipación hemos aclarado nuestra posición teórica sin embargo es importante revisar los antecedentes del comportamiento organizacionales del presente siglo. Martínez de Velasco habla de cuatro escuelas y aunque de manera general retomamos su esquema, creemos que es prudente ver el desarrollo contextual y teórico del comportamiento organizacional como un fenómeno que afecta, refleja y responde a las necesidades de la sociedad. De ahí que anotemos algunos de los indicativos que harían ver la teoría clásica de principio de siglo como algo lógico, necesario e incluso innovador así también la teoría humanista responde a todas esas inquietudes que se expresan en los sesenta, en tanto la teoría del sistema explora una respuesta por sistema (organización) para los fuertes problemas de competitividad se han presentado en los últimos veinte años (...).” (p.15).

Las teorías más comunes nos demuestran que el estudio del comportamiento organizacional nace porque el mundo se encuentra en constante cambios, la globalización está haciendo que las empresas se enfrenten a un mundo más competitivo, este obliga a las compañías a superar estos cambios, esta teoría clásica del principio del siglo se adapta de la mejor manera para aclararlos.

1.4. Características del comportamiento organizacional

Las organizaciones se distinguen por seguir un proceso de actividades y actitudes que regulan nuestro funcionamiento laboral, estas forman parte de las cualidades o características distintivas que los individuos demuestran en el desarrollo de las actividades laborales, según Chiavenato (2009) afirma:

“El comportamiento organizacional tiene características. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones las principales características del comportamiento organizacional son las siguientes:

1. El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada (...)
 2. El CO se enfoca en las contingencias (...)
 3. El CO utiliza métodos científicos (...)
 4. Sirve para administrar a las personas en la organización (...)
 5. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento (...)
 6. El CO esta instintivamente relacionado con diversas áreas de estudio (...)
- (p.08)”.

Estas características que plantea el comportamiento organizacional nos ayudan a tener una mejor comprensión y conocer más claramente el funcionamiento de los trabajadores según la administración de los individuos y la forma de cómo se hace más eficaz su funcionamiento dentro de una organización, nos brindan la información de todo a lo que se refiere el comportamiento organizacional

Los posibles tipos de formas asociadas a las percepciones de las personas en cuanto a su comportamiento hacen que las empresas sepan distinguir con facilidad la conducta de todo y de mas tipo y con más cualidades distintas

1.5. Los procesos básicos del comportamiento organizacional

En los procesos del comportamiento organizacional se regulan, captan y manejan cambios de actitudes humanas y las plantean para hacer más eficaz el trabajo. según González y Olivares (2005) afirman

“Ya se ha hablado de lo que se entiende por cada uno del proceso básico del comportamiento; sin embargo, es necesario que el lector encuentre una aplicación de estos procesos en las organizaciones; por lo cual, y a pesar de que estos temas serán retomados posteriormente y con mayor profundidad, se han querido dar una visión general, de cómo y para qué sirven en las empresas”. (p.29)

En las compañías siempre encontramos una serie de procesos estos con frecuencia suelen tener una forma más ordenada de regular el proceso administrativo, los empleados tienen ciertas características que están ligados a dichos procesos por lo cual las compañías estudian y analizan estos procesos constantemente para tener o mantener un control de los trabajadores.

1.6. Modelos del comportamiento organizacional

En la organización cabe destacar que siempre se utilizan modelos, estos son una forma más rápida y simple de explicar un proceso, los modelos con frecuencia están desarrollados para tomar una referencia, según Chiavenato (2009) afirma:

“Para representar conceptos y facilitar la comprensión de fenómenos complejos, la ciencia suele utilizar modelos, es decir representaciones de hechos o abstracciones de la realidad. Sirven para representar los fenómenos de manera más simple e inteligible, ya sea de forma de un organigrama de la empresa, un organigrama de flujo de actividades, los planos de un edificio o una ecuación matemática. El modelo convencional del comportamiento organizacional utilizados por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis, el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior es decir se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. Los tres niveles funcionan como variables independientes del comportamiento organizacional(...)”. (p.10).

Los modelos nos ayudan a tener una mejor comprensión de los acontecimientos, eventos, objetivos, tareas, etc. es por eso que las organizaciones utilizan con muchas frecuencias los modelos, por lo tanto, específicamente los modelos se han vuelto una herramienta de control utilizada por los administradores, y demás profesionales.

1.7. Desarrollo de carretera

Las compañías asumen que es muy importante apoyar el estudio académico de los empleados para el trabajo que ejerce, esto solidifica la confianza y capacidad del trabajador para la empresa, Según Robbins (2004). Afirma:

“Pocos temas de recursos humanos han cambiado tanto en los últimos 10 a 20 años como el del papel de la organización en la carrera de sus empleados. Ha pasado del paternalismo (en el que la organización asume casi toda la responsabilidad de dirigir la carrera de sus trabajadores) al apoyo de los individuos para que asuman la responsabilidad por su propio futuro. Las carreras mismas han pasado por una serie de movimientos acumulativos, de más salarios, autoridad, estatus y seguridad, a otras en las que las personas se adaptan con rapidez, aprenden constantemente y cambian con el tiempo su identidad laboral”. (p.496).

Esto nos demuestra, que las organizaciones están apoyando a sus empleados en el desarrollo de su carrera, las organizaciones se preocupan por el desarrollo de sus empleados y en ciertos casos por sus empleados con antigüedad laboral, para brindarles una forma de estímulo que los mantiene en una relación laboral con las compañías.

1.8 Retos y oportunidades del comportamiento organizacional

Los retos y oportunidades que se presentan en las organizaciones son muchos algunos son muy significativos, tanto que influyen en los cambios que se presentan, estos retos pueden ser problemas, las oportunidades a veces no son tan frecuentes por lo tanto deben aprovecharse y se tienen que tomar medidas de corrección adaptándolas al sistema de cambios, Según Robbins (1999) afirma:

“Entender el comportamiento organizacional nunca avía sido tan importante para los gerentes como ahora. Un rápido vistazo a algunos de los drásticos cambios que están teniendo lugar en las organizaciones apoya esta aseveración. Por ejemplo, el típico empleado estadounidense está volviéndose obsoleto; más y más mujeres y hombres que no son de la raza blanca están en la fuerza laboral; el adelgazamiento corporativo y la reducción de costos están mermando los bonos de lealtad que históricamente hacían que muchos empleados se ataran a sus jefes; y la competencia global está requiriendo que los empleados sean más flexibles y aprendan a superar las dificultades con un cambio rápido”. (p.05)

Los estándares de la población están cambiando las técnicas de administración utilizadas con frecuencia, porque la necesidad que tienen las personas por el dinero está haciendo cada vez más comunes estos cambios, las personas se adapta a los cambios motivados por la satisfacción de que al hacer bien su trabajo serán bien remunerados

1.9. Sistemas de comunicación para la organización

La comunicación en las organizaciones es de vital importancia las organizaciones dependen de la buena comunicación de sus directivos para la viabilidad de su negocio, Gonzales y Olivares (2005) Afirman:

“La pregunta ¿Cómo se vinculará la comunicación con la organización? requiere de una conceptualización teórica más elaborada, es decir esta pregunta rebasa las habilidades de la comunicación que hasta aquí se han desarrollado. Para contestarla es necesario comentar la manera como concibe a la comunicación la escuela de relaciones humanas, iniciada por Mayo y Bernard. En esta escuela surge la idea de ver al hombre no como una pieza más de la maquinaria, sino una persona que, con su fuerza laboral construye al logro de los objetivos, mismo que solo se alcanzará apoyándose en la comunicación” (...). (p.59).

Esto con lleva a que los directivos de una organización tengan una mayor comunicación entre los grupos de trabajo, sus subordinados, y el comportamiento de ellos en cuanto a mejorar los hábitos de comunicarse; esto depende de que tan importante somos para la organización o que tan valioso es mi desempeño laboral.

Las generalidades del comportamiento organizacional planteadas nos brindan los conocimientos básicos del comportamiento de las personas y de los grupos de trabajo, su desarrollo y desempeño laboral, así como la psicología con la cual actúan los trabajadores, además el comportamiento organizacional es el conjunto de procedimientos que regulan el funcionamiento de las personas dentro de una compañía así como también nos da una idea más clara de los aspectos administrativos que tienen las personas y son de gran importancia para la empresa.

Capítulo dos. El individuo y su comportamiento en la organización

El individuo se agrega a la organización llevando todo un conjunto de habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y metas, junto con otros aspectos relativo a su temperamento y personalidad, asimismo despliega sus actitudes, inteligencia, conocimientos y competencias, las cuales pueden ser adecuado con los objetivos de la organización o también pueden ir en contra de los objetivos de esta. Desde otro punto de vista el individuo ingresa a la organización como un todo único del cual lo diferencia de los demás.

Un buen comportamiento del individuo dentro de la organización muchas veces depende del trato adecuado, de la motivación, ambiente laboral, poder desarrollarse, etc., esto hace que el individuo sea más productivo y para que la empresa alcance sus objetivos y metas y por supuesto, si el individuo está motivado, trabaja a gusto, hará las cosas bien y el cliente será bien atendido y, a su vez, estará satisfecho y, en consecuencia, se conseguirán los objetivos y, por lo tanto, los accionistas recibirán su compensación, lo mismo que los proveedores sirviendo a una empresa sostenible.

Por lo antes señalado el comportamiento del individuo es un factor clave para las organizaciones, es un eje para el funcionamiento siempre y cuando las actitudes y personalidad sean para provecho, de lo contrario muy difícil la organización podrá cumplir con sus objetivos, es ahí en donde se toman decisiones y se analiza, si es que la organización está tomando malas decisiones y esto causa a que los individuos se comporten menos productivos o es que realmente el individuo ha adoptado malas costumbres que estén haciendo daño a la operatividad de la organización.

2.1. Factores determinantes de la personalidad

La personalidad de los individuos la determinan factores hereditarios o factores externos. Esto con el paso de los años van formando al individuo, adaptando comportamientos favorables y positivos, según Descals (2005) “El análisis de las personas positivas se centraría en las fortalezas, virtudes y aspectos positivos que darían lugar a su funcionamiento óptimo” (p.355).

Para la organización siempre es positivo que una persona sepa adaptarse a diferentes situaciones o puestos de trabajo, es un valor agregado y llama la atención a las instituciones porque es un potencial productivo y con virtudes que puedan aportar para la misión y visión de la empresa.

La persona que tiene capacidad de liderazgo es un buen elemento en las organizaciones. Hoy en día las grandes empresas buscan personal que tengan un buen liderazgo para cumplir con sus objetivos y metas, ya que la competencia es agresiva y solo las empresas con un buen liderazgo podrán cumplir con sus planes de negocios.

Sin embargo, hay comportamientos negativos que también desfavorecen dentro de una organización, sigue agregando Descals (2005) “Las deficiencias, debilidades o aspectos negativos de las personas se ha relacionado con estado deficitario, conductas inadecuadas y comportamientos negativos” (p.355).

También en las organizaciones muchas veces se filtran este tipo de persona, otras se vuelven deficientes al pasar el tiempo en las organizaciones. Este personal por lo general causa problemas a los jefes, problemas para la empresa y convivir laboralmente con este tipo de personas es un problema, ya que provocan diversos conflictos internos.

A continuación, se presentan los factores que determinan la personalidad del individuo. Nos daremos cuenta como algunos factores influyen en las personas para el resto de sus vidas y como estas sirven para el fortalecimiento de los conocimientos y actitudes y como otros factores también afectan al individuo.

2.1.1. Personalidad

Para las organizaciones conocer la personalidad de sus empleados les ayuda a saber en qué puestos se pueden desempeñar mejor, reconocer la personalidad es útil para tomar decisiones de contratación de personal.

Todas las personas tienen rasgos y cualidades que las diferencian de los demás y esto determina que los individuos actúen de diferentes maneras ante determinadas circunstancias, Uno de estos rasgos es el carácter que Andrés (2016) afirma:

“El carácter es una colección de hábitos y de reglas adquiridos propios de un individuo, quien los utiliza en su vida. Estas reglas y hábitos influyen sobre nuestra conducta social, nuestro trabajo, los comportamientos que afectan a la salud (alimentación, consumo de sustancias tóxicas, ejercicio físico), nuestras respuestas a las exigencias del medio (especialmente cuando son negativas) y también afectan a nuestra conducta sociopolítica o manera de pensar. Precisamente por estas connotaciones el carácter es un fenómeno muy relacionado con la socialización individual” (p.85).

Por lo general, el individuo presenta características estables que permite determinar la conducta y comportamiento de él, lo cual también permite predecir la respuesta del individuo ante una determinada circunstancia.

La personalidad puede ser clasificada por las actitudes o por la parte subjetiva de la salud mental del individuo, bien sea por la autoestima, el juicio que realiza el individuo así propio, el bienestar que presenta, entre otros puntos.

2.1.2 Factores Hereditarios

En el ADN están las características hereditarias que adquirimos de nuestras familias, muchas veces el físico y el temperamento al momento de la concepción, Robbins (2009) analiza:

“La herencia se refiere a aquellos factores que quedan determinados en el momento de la concepción. Las características que por lo general se considera están influidas totalmente o en gran parte por los padres, es decir, por la constitución biológica, fisiológica y psicológica de ellos, son las siguientes: estatura, rasgos faciales, género, temperamento, complexión y reflejos musculares, nivel de energía y ritmos biológicos. El enfoque de la herencia plantea que la explicación definitiva de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes, que se localiza en los cromosomas”. (pp.105-106).

Por ejemplo, un hombre o una mujer tienen rasgos físicos, psicológicos muy parecidos al de los padres. Muchas veces algunas personas suelen decirle a otra “que carácter más fuerte el tuyo, es igual al de tu padre”, otro ejemplo es: “tienes una personalidad muy amable, idéntica a la de tu madre” otros también suelen decir “tu rostro es parecido al de tu mamá” y de los casos más extremos es cuando una persona hereda una enfermedad de los padres, por decir, diabetes, presión arterial, anemia, etc. Cabe mencionar que no todas las enfermedades genéticas son hereditarias, pero las que se heredan se transmiten de generación en generación, de padres a hijos y así sucesivamente.

Cada uno de los factores antes mencionados influye en la sociedad o en las organizaciones, ya que unos podrán ser más aceptados que otros. Pero ¿cómo afectan los rasgos físicos y psicológicos a las personas dentro de la organización?

2.1.3. Rasgos psicológicos

Una persona puede ser programada desde pequeña para que adapte las creencias heredadas de los padres como, por ejemplo, si en una familia tiene una doctrina religiosa heredada de generación en generación, los niños que nacen en este seno serán inculcados para que adapten esa doctrina religiosa y evitar que se pierda esa práctica heredada. Tal es el ejemplo como los judíos y otras religiones que inculcan a los niños aprender la biblia desde pequeño y amar y adorar a Dios. Valera (1960) dice:

“Oye, Israel: Jehová nuestro Dios, Jehová uno es. Y amarás a Jehová tú Dios de todo tu corazón, y de toda tu alma, y con todas tus fuerzas. Y estas palabras que yo te mando hoy, estarán sobre tu corazón; y las repetirás a tus hijos, y hablarás de ellas estando en tu casa, y andando por el camino, y al acostarte, y cuando te levantes. Y las atarás como una señal en tu mano, y estarán como frontales entre tus ojos; y las escribirás en los postes de tu casa, y en tus puertas” (p.183).

Estos son costumbres heredadas desde el hogar para un bien en el seno de la familia y para la sociedad. Pero también hay antivalores heredados por los padres o por la familia, por ejemplo, si un niño observa a su padre o madre tomar licor, fumar, y acostumbrarlos a hacer lo malo desde pequeño hay probabilidades altas que el niño o la niña lo hagan cuando tengan cierta edad de independencia y esto va a causar efectos negativos en la sociedad.

Por ejemplo, los antivalores heredados en la familia se trasladan también a la organización como por ejemplo la deslealtad, los robos, el mal vocabulario, etc. y muchas veces son trasladados desde el hogar a la organización y esto causa infirmitad en los clientes internos, creando un ambiente laborar tenso y de desconfianza.

En una ocasión conocí a alguien que laboraba para una empresa llamada Funeraria La Católica y la Auxiliadora. Esta persona fue sorprendida en un robo de materias primas y el jefe muy molesto e indignado de esta persona le preguntó porque había hecho ese acto y el trabajador le dijo que había crecido en una familia en donde la mayoría robaban en las calles y en los buses y por eso el hacía lo mismo para sobrevivir.

Así como el caso anterior hay muchos que también se viven a diario en las organizaciones y son los causantes que las empresas tengan desequilibrio en recurso financieros y humanos.

Por otra parte, La heredabilidad se ve reflejada en la variación de un rasgo determinado, vinculada con los factores genéticos y observados en una proporción de la población. La genética conductual expone que todos los rasgos conductuales humanos son heredables. De acuerdo con los resultados de un metaanálisis, aproximadamente el 50% de la varianza poblacional relacionada con un rasgo determinado se debe a factores genéticos, en tanto que en el resto de los casos intervienen factores ambientales.

También se ha llegado a la conclusión que aproximadamente la mitad de las personas que corresponden a rasgos vinculados con la personalidad y el temperamento tiene un origen genético.

2.2. El entorno

El entorno es un factor determinante para la personalidad, según Serrano (2006) “El entorno para el individuo es esa fortuna desconocida que, fuera de control, a veces le trae oportunidades, un buen golpe de fortuna”, o le trae amenazas o desgracias, un buen golpe de fortuna” (p.37), es decir, el entorno muchas veces puede favorecer al individuo o desfavorecerle y esto influye para su estado de desarrollo.

Las personas que nos rodean influyen en nuestra personalidad. Cuando nos relacionamos con personas que nos capacitan y nos brindan su ayuda para nuestro desarrollo Serrano (2006) afirma: “El entorno es una percepción que tiene el hombre de todo aquello que le rodea y que no controla” (p.37). Toda nuestra vida estaremos rodeados de diferentes entornos y con la experiencia podemos adaptarnos y adquirir conocimientos para nuestro desarrollo. Serrano (2006), relaciona:

“¿Qué consecuencias produce en el individuo su capacidad de percibir el entorno? Lo mismo que a mucha gente le produce el mar: inmensidad e “incertidumbre”. Y la incertidumbre puede originar un encadenamiento de inseguridad o de miedo o, por el contrario, la inmensidad y la incertidumbre puede inducir a un impulso de desafío y de lucha por hacer suyas y controlar las nuevas oportunidades que se le abren. Entre inseguridad y oportunidad hay muchos estadios intermedios en reacción ante la incertidumbre, con comportamientos más o menos meditados o compulsivos, con los que configurar las diferentes estrategias personales o colectivas”. (p.39).

En un mundo de constantes cambios el individuo debe de adaptarse y relacionarse con personas para adquirir conocimientos y experiencias. Serrano (2006) destaca “el ser humano adquiere una nueva dimensión al relacionarse con sus semejantes en los grupos y tiene que adaptar su comportamiento para que sobreviva su identidad personal, ahora más complicada, pero también con más oportunidades para su desarrollo” (p.99).

Esto es fundamental para las personas, ya que un personal con muchas destrezas, habilidades y experiencias puede adaptarse de una manera más fácil en una organización y a esto se le llama un valor agregado, porque es un personal con un buen potencial que podrá ser productivo para la organización.

Por otro lado, observamos como también estamos rodeados por gente toxica en la organización, y esto suele muchas veces afectar al individuo en su comportamiento y actitudes.

El perfil de esta gente suele caracterizarse por poner en duda nuestras capacidades o las del resto de compañeros, generar conflictos a nivel personal o laboral, pasan el día hablando de cosas negativas, se quejan por todo, evitan colaborar para que el trabajo salga adelante y pueden llegar a adoptar una actitud pasiva, que hace que el resto del equipo tenga que hacerse cargo de algunas de sus tareas.

Para la organización es un reto lidiar con estas personas, ya que si esta fuerza negativa en las personas se multiplica en la organización se va a generar un ambiente tenso y de conflictos en la organización.

A esta gente toxica debemos contrarrestarla con inteligencia emocional, la cual hablaremos más adelante y esta inteligencia emocional es cultivar la capacidad de manejar nuestras emociones y de mantener la calma bajo presión.

Los resultados de diferentes estudios permiten indicar que la influencia del entorno compartido sobre determinados rasgos de la personalidad es nula. El entorno compartido incluye variables como la nacionalidad, el lugar de residencia o la institución escolar a la cual asiste un individuo, la influencia de las normas sociales y el estilo de crianza. En general, se considera que los padres constituyen un factor clave para el modelado de la psicología del niño, cuyo estilo de apego respondería a la crianza.

Los valores inculcados de la familia a un niño en la etapa de aprendizaje son claves para su crecimiento, una familia que inyecta antivalores a un niño o niña, hay probabilidades que en la etapa de adolescencia sea rebelde y se vuelve más bien un estorbo para la sociedad, quiero decir, que la sociedad lo rechaza por su forma de ser y este no es compatible ante una sociedad o grupo de personas que han crecido con buenos valores en la familia.

Pero también pasa que un niño o niña crece con buenos valores en el seno de la familia, pero este en la etapa de crecimiento, sea en la escuela, barrio, trabajo, va adquiriendo antivalores que lo que conlleva es arrojar todo lo inculcado por sus padres y adaptar todo tipo de actitudes que le causan daño a él y a la sociedad.

2.2.1 Cultura

La cultura consiste en inadvertidos sistemas de valores, creencias, normas dispositivos y símbolos que han sido creado por una sociedad y que sus miembros comparten. Cada sociedad crea distintos modos de enfrentarse a su medio y darle sentido. Cuando el medio es relativamente estable, la cultura puede persistir durante largos periodos con pocos cambios. Sin embargo, los cambios profundos en el medio dan lugar a otros en la cultura. Por ejemplo, cuando una persona que ha vivido en el campo y es trasladada a una ciudad muchas de sus prácticas ya no son apropiadas y deben modificarse, como por ejemplo si antes se trasladaba a lugares lejanos en caballo, en la ciudad en vez de caballos hay taxis, buses y otros medios de transportes para moverse de un punto a otro.

Podemos ver el siguiente ejemplo de cómo afecta la cultura de otras naciones a personas e inclusive a un país entero y Rojas (2005) nos señala:

“Este es el caso de los pueblos latinoamericanos quienes perdieron gran parte de su identidad. Al ser “descubiertos”, fueron obligados a asumir la identidad del colonizador. En este proceso, que nunca fue homogéneo, mezclaron su identidad con la europea, lo que dio origen a una nueva identidad cultural, propia de los pueblos colonizados, en la que el equilibrio social y la convivencia fraterna que ellos habían conformado cambiaron su historia y se volvieron en contra del “sentido de continuidad y de permanencia creadora” (p.5).

De igual forma pasaba en los siglos V y el VX en la Edad Media, el cristianismo toma lugar predominante y estampa su sello de identidad a los pueblos de occidente que venían de la caída del imperio romano, el poder del emperador fue asumido por el papa. En los pueblos árabes, se impone el islam, y luego conquista España y la domina ocho siglos. Lo religioso, lo social y lo político (feudalismo) aportaron su cuota en la identificación cultural de los pueblos, que a su vez también formó parte de la identidad cultural latinoamericana.

Ahora dentro de una cultura organizacional el individuo tiene que adaptarse para ser competitivo y de esta manera poder cumplir con las expectativas gerenciales. Galvis (2006) define:

“La cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa”. (p.8).

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. Podemos decir que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás, también transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual, mejora la estabilidad del sistema social y ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.

2.3. Autoestima

Para comenzar veamos el concepto de auto estima según Robbins (2009) “es el Grado en que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno” (p.111).

Las personas difieren en el grado en el que gustan o no de sí mismas y de si se consideran capaces y eficaces. Esta visión de sí es el concepto de la autoestima, las personas que tienen una autoestima positiva se agradan a sí mismas, se perciben eficaces y con el control de su entorno. Aquellos con autoestima negativa tienden a no agradarse, dudan de sus capacidades y se ven como insuficientes de poder ante su entorno. Estrada (2012) plantea:

“Si una persona se conoce y esta consiente de sus cambios, crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades, y si se acepta y respeta, tendrá autoestima. Por el contrario, si una persona no se conoce, tiene un concepto pobre de sí misma, no se acepta, entonces no tendrá autoestima” (p.9).

Tal y como plantea Estrada, observamos muchas personas hoy en día que pierden muchas oportunidades, para superación en sus vidas por tener una autoestima muy baja, porque no se sienten capaces de realizar cierta tarea o cumplir un reto para el bien de sus vidas.

Por ejemplo, en mi particular, tuve que realizar 2 veces el examen de admisión para aplicar en la Unan Managua para la carrera de Administración de Empresas. Aunque la primera vez que hice el examen no aplique quedando aplazado, me deprimí mucho y me sentí incapaz de volverlo hacer, me sentía frustrado y molesto conmigo, volví a intentarlo nuevamente, pero esta vez me puse muy positivo, y lo primero que se me vino a la mente fue, "si algunos estudiantes han pasado el examen y ahora gozan del triunfo y siguen sus metas, ¿Por qué yo no puedo hacer lo mismo?"

Entonces volví a tomar el reto, pero esta vez me sentí más motivado, me esforcé aún más; tenía la autoestima muy elevada y me sentía seguro de mí mismo. La sorpresa que me llevé fue cuando observé que había aplicado a mi primera opción (Administración de Empresas). Me sentí satisfecho y muy feliz por haberlo logrado.

Ahora, la autoestima también se relaciona con la satisfacción en el trabajo, porque las personas con autoestima positiva buscan más retos en su empleo y en realidad obtienen los más complejos y cuando pretenden una plaza de trabajo que va acorde a su perfil lucharan para obtener el puesto.

Las personas con autoestima positiva se desempeñan mejor porque se fijan metas más ambiciosas, se comprometen más con éstas y son más persistentes para alcanzarlas. Por ejemplo, si decidimos que no podemos hacer algo ni siquiera lo intentaremos, y no realizarlo sólo refuerza las dudas en nosotros mismos.

2.4. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestros sentimientos y el de otras personas sabiendo cómo manejarlos a pesar de las diferentes circunstancias, conflictos internos y para gente toxica. Saber entender nuestras emociones nos ayuda a saber quiénes somos. Cuál es nuestro nivel de tolerancia y como saber llevar a otras personas con carácter distintos al nuestro. Goleman (2012) señala:

“El déficit de inteligencia emocional repercute en mil aspectos de la vida cotidiana, desde problemas matrimoniales hasta trastornos de salud. (La ansiedad crónica, por ejemplo. Constituye un factor de riesgo tan relevante como el fumar un cigarro tras otro.) el descuido de la inteligencia emocional puede arruinar muchas carreras y, en el caso de niños y adolescentes, conducir a la depresión, trastornos alimentarios, agresividad, delincuencia”. (p.1).

Al conocer también las emociones de los demás nos ayuda a entablar una relación o un dialogo, a manejar los conflictos y llegar a una negociación que beneficien a ambas partes. Manejar nuestras emociones nos ayuda a tomar el control de nosotros mismos ante conflictos con otras personas, ante alguna crisis, ante un problema que se nos presente en nuestras vidas. La manera de majar todos estos factores negativos que puedan llegar a nuestras vidas es saber manejar nuestras emociones, ya que de esta manera podemos tomar decisiones o encontrar soluciones más inteligentes controlando el ambiente negativo que se nos presente.

Si estamos laborando en un entorno donde los conflictos están a la orden del día, es importante que aprendamos a controlar y huir de este tipo de situaciones. O tal vez hay personas que no puede contenerse al recibir una noticia, ya sea buena o mala, y lejos de guardarlas para sí mismas se entera hasta el portero del edificio de la empresa. A continuación, presentaremos las emociones negativas que tienen algunas personas y como estas pueden afectar sus vidas e inclusive su salud.

2.4.1. La ira

La ira es un sentimiento que causa enfado, rabia o furia, ya sea ante una persona o alguna situación en particular que provoque a ira a la persona. Goleman (2012) revela:

“La ira aumenta el flujo sanguíneo a las manos, haciendo más fácil empuñar un arma o golpear a un enemigo; también aumenta el ritmo cardíaco y la tasa de hormonas que, como la adrenalina generan la cantidad de energía necesaria para cometer acciones vigorosas” (p.15).

En las organizaciones observamos cómo hay personas que tienen este tipo de emociones y la cuestión es que no se trata de que el que lo sufre acabe por tener una suspensión de empleo y sueldo, una denuncia o incluso un despido disciplinario si tal comportamiento se repite en el tiempo. El problema es que alguien que no gestiona sus emociones en el trabajo acaba provocando un deterioro en las relaciones con sus superiores, subordinados, compañeros... En definitiva, el trabajo en equipo y el buen ambiente desaparecen.

2.4.2. Ansiedad

La mayor parte de los individuos en la organización al tener una responsabilidad alta o estar trabajando bajo presión, suelen estar bajo ansiedad. según Sierra, (2006).

“Alude a un estado de agitación e inquietud desagradable caracterizado por la anticipación del peligro, el predominio de síntomas psíquicos y la sensación de catástrofe o de peligro inminente, es decir, la combinación entre síntomas cognitivos y fisiológicos, manifestando una reacción de sobresalto, donde el individuo trata de buscar una solución al peligro, por lo que el fenómeno es percibido con total nitidez” (p.17).

En las organizaciones cuando hay exceso de trabajo o se está bajo presión para rendir un informe es seguro que el individuo se llene de ansiedad y este estado de ánimo nace por querer hacer bien su trabajo o entregarlos en tiempo, ya que de lo contrario se podría ganar un llamado de atención o suspensión laboral.

Muchas veces la misma empresa es la causante de este estrés laboral, con presiones, amenazas del tipo "si no te gusta ya sabes dónde está la puerta" o "hay muchos afuera que les gustaría hacer tu trabajo". Un mal ambiente laboral es la primera piedra para tener empleados angustiados y que no rindan al nivel esperado.

En otras ocasiones la ansiedad laboral se deriva de un problema de exceso de tareas. Aquí lo más adecuado es pedir ayuda, a compañeros, a nuestros supervisores, para no llegar a un punto de ruptura donde quedemos totalmente bloqueados. El resultado en todo caso siempre es el mismo, un bajo rendimiento.

Algunos de signos y síntomas de la ansiedad son los siguientes:

1. Sensación de nerviosismo, agitación o tensión
2. Sensación de peligro inminente, pánico o catástrofe
3. Aumento del ritmo cardíaco
4. Respiración acelerada (hiperventilación)
5. Sudoración
6. Temblores
7. Sensación de debilidad o cansancio
8. Problemas para concentrarse o para pensar en otra cosa que no sea la preocupación actual.
9. Tener problemas para conciliar el sueño
10. Padecer problemas gastrointestinales
11. Tener dificultades para controlar las preocupaciones
12. Tener la necesidad de evitar las situaciones que generan ansiedad

2.4.3. Estrés laboral

Todos en algún momento de nuestras vidas sufrimos de estrés ya sea por alguna situación de crisis en nuestros hogares o situaciones difíciles que se nos presenten en el trabajo y este problema va de aumento y mayormente en el ámbito laboral.

Ante un mundo cambiante donde la globalización está a la máxima potencia, las organizaciones se tienen que poner al día ante factores económicos, sociales y tecnológicos, etc. y estos factores cambiantes están causando nuevos riesgos y también nuevas oportunidades de desarrollo personal y social. Para Lacosta (2019) el término estrés:

“Se ha convertido en un vocablo habitual de nuestra sociedad actual, con el grave error de su normalización. El estrés es un fenómeno cada vez más importante en la sociedad moderna y prácticamente en todos los grupos poblacionales se está produciendo un aumento del estrés. Un mal abordaje del estrés desencadena enfermedades y agrava las que no produce” (p.9).

Por eso hay que tener el cuidado de manejar el estrés y poder salir en algún tiempo libre para despejar la mente y no tratar de pensar en los problemas, ya que esto ayudaría a desinflar la chimbomba de estrés que está en nuestro ser.

2.4.4. Estrés y el problema en la salud

Debido a las altas exigencias de las organizaciones en pleno siglo XXI por competir y ser los líderes en el mercado, aumentan sus exigencias, su operatividad y suelen tener constantemente innovación para poder cumplir con las exigencias en el mercado esto suele tener un efecto domino para cada unidad de la organización y por consiguiente a cada uno de los trabajadores.

Estas exigencias sumado con la presión laboral suele afectar a los trabajadores con un síntoma común, llamado estrés y si este estado de cansancio mental no se trata a tiempo puede causar problemas físicos y psicológicos. Lacosta (2019) cita:

“El estrés en los problemas de salud, las demandas psicosociales a las que se enfrentan las personas, en interacción con los recursos de que disponen para acometerlas, pueden originar una serie de consecuencias fisiológicas, cognitivas y motoras sobre su estado de salud.

Los efectos negativos del estrés pueden afectar a diferentes áreas de los individuos: efectos físicos como tensión muscular, cefalea tensional, malestar, alteraciones gastrointestinales, taquicardia, temblores o envejecimiento de la piel; emocionales como irritabilidad, impaciencia, ansiedad, depresión, negativismo, comportamentales como abuso de drogas, recaídas en periodos de abstinencia, abandono de hábitos saludables, trastornos del apetito o malas relaciones interpersonales, entre otros” (p.20).

Tabla 1. Niveles del estrés

| 1. Nivel cognitivo-subjetivo | 2. Nivel fisiológico | 3. A nivel motor u observable |
|--|-------------------------------|---|
| 1. Preocupación | 1. Sudoración | 1. Evitación de situaciones temidas |
| 2. Temor | 2. Tensión muscular | 2. Fumar, comer o beber en exceso. |
| 3. Inseguridad | 3. Palpitaciones | 3. Intranquilidad motora (movimientos repetitivos, roscarse, tocarse, etc.) |
| 4. Dificultad para decidir | 4. Taquicardia | 4. Ir de un lado para otro sin finalidad concreta |
| 5. Miedo | 5. Temblor | 5. Tartamudear |
| 6. Pensamientos negativos sobre uno mismo | 6. molestias en el estomago | 6. Llorar |
| 7. Pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros | 7. Dificultades respiratorias | 7. Quedarse paralizado etc. |
| 8. Temor a que se den cuenta de nuestras dificultades | 8. Sequedad de boca | |
| 9. Temor a la pérdida de control | 9. Dificultad para tragar | |
| 10. Dificultades para pensar, estudiar o concentrarse | 10. Dolores de cabeza | |
| | 11. Nauseas | |
| | 12. Molestias en el estomago | |

Estos problemas de salud generados por el estrés no solamente afectan a la persona, sino que va más allá, es decir, afecta a la familia ya que también el núcleo familiar padece por estos problemas causando preocupación por la salud de la persona entrando también en tensiones y angustia.

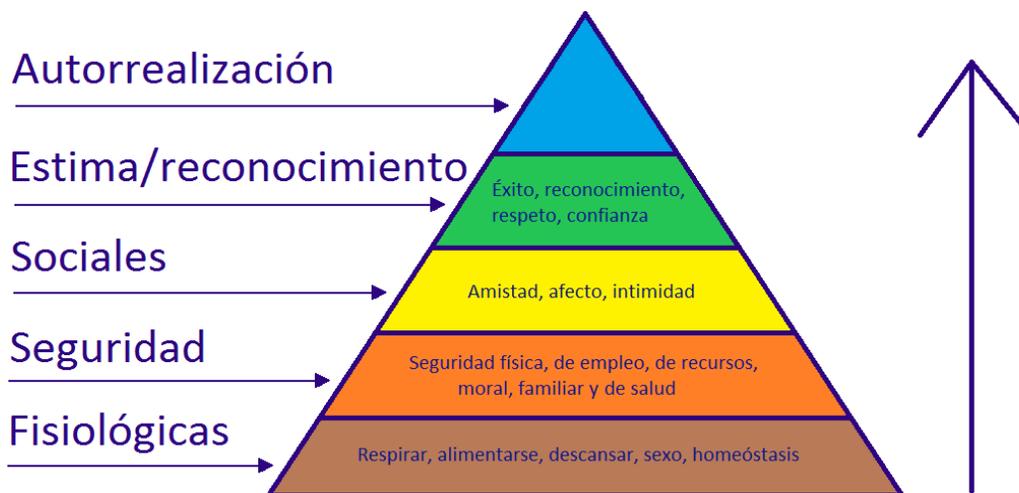
2.4.5. La motivación

Las personas suelen ser más productivas cuando se sienten motivadas por la organización. Es un factor clave para el mejor rendimiento, funcionalidad y productividad en las organizaciones. Robbins (2009) enfatiza:

“Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades” (p.176).

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de
 1. Sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: A. H. Maslow, Motivation and Personality, 3a ed., R. D. Frager y J. Fadiman (eds). © 1997.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. El individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que, de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.

2.4.6. Proactivo

Cuando una persona es proactiva está asociado con el éxito. Las personas que desempeñan un papel activo en el lugar de trabajo son las que inevitablemente se desempeñan mejor y se hacen notar por sus superiores. Aguilera (2015) plantea que la “proactividad significa tender a la acción. Para lograrlo requerimos construir una actitud hacia el cambio, generar nuevas ideas, buscar soluciones y, entre otras cosas, proponer dinámicas” (p.114). Las personas de elevada inteligencia social son primordialmente nutritivas en su comportamiento, se vuelven magnéticas para los demás”.

Este tipo de personas son muy valiosas para las organizaciones porque no solo son conformista de lo que hacen, sino, que se visionan para obtener los resultados propuestos sin importar de las dificultades que se les presente, sigue citando Aguilera (2015) “Para el proactivo, no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales para romper la barrera estática del imaginar y soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea” (p.115).

En el siguiente ejemplo se presentará el caso de una mujer con mucha inteligencia emocional y como esta le benefició para cumplir sus metas propuestas. Robbins (2009) nos destaca un modelo de ejemplo a seguir:

“Meg Whitman, CEO de eBay, es una líder con mucha inteligencia emocional. Desde que el fundador de eBay la seleccionó para transformar la naciente empresa en otra global, surgió como una ejecutora estrella de un trabajo que demanda la interacción social con empleados, clientes y líderes políticos de todo el mundo. Whitman es descrita como alguien con mucha confianza en sí misma pero humilde, confiable, sensible a la cultura y experta en formar equipos y dirigir el cambio. En la fotografía, Whitman da la bienvenida a las oficinas de eBay a Gloria Arroyo, presidenta de Filipinas, donde la empresa tiene un sitio de subastas.” (p.265).

La proactividad hace que el trabajador sea autónomo y confiable, es decir, esto da confianza a los jefes y les brinda seguridad, ya que un trabajador con esta cualidad logra los objetivos establecidos por el área o por la organización.

En relación a lo antes expuesto se concluye que en las organizaciones hay diferentes tipos de individuos caracterizados por comportamientos diferentes a los demás, esto se debe a que cada individuo está dotado con diferentes tipos de personalidades y responden con diferentes tipos de actitudes ante el entorno que los rodea o ante diferentes tipos de situaciones que se les presente, las cuales pueden causar un efecto positivo y vitales para el funcionamiento de la organización y otras causan efectos negativos perjudiciales para la misma.

Los individuos que causan efectos positivos dentro de la organización son los mencionados en el punto de la inteligencia emocional, las cuales son personas motivadas, personas proactivas y con una auto estima elevada estas son un eje esencial para una organización para la operatividad y productividad encarrilándola al éxito.

A estas personas con inteligencia emocional positiva son aún más eficientes cuando se les brinda un buen clima laboral, un buen entorno y cuando la empresa tiene una cultura organizacional positiva que cobija a los empleados y los estima logrando un efecto productivo para la organización.

De lo contrario pasa con las personas tóxicas, personas con baja autoestima, sin inteligencia emocional. Estas son perjudiciales para el ambiente de la organización y si la organización se presta a apoyar este tipo de persona lo único que va a causar son efectos negativos, pérdida de personal valioso y productivo, este cáncer organizacional hará que las empresas mueran tarde o temprano si no se toman medidas correctivas.

Capítulo tres. Trabajo en equipo dentro de las organizaciones

Este capítulo aborda la dinámica del comportamiento organizacional desde la perspectiva de los equipos formales o informales y las nuevas prácticas de los equipos de alto desempeño, las organizaciones modernas están dejando atrás las estructuras tradicionales, basadas en órganos y puestos, ya que están optando por estructuras formadas por equipo, en lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren juntarlas e integrarlas en equipos cohesionados y de alto rendimiento.

3.1. Concepto de trabajo en equipo

Una táctica fundamental para establecerse como un buen integrante de equipo, consiste en reconocer de manera activa los intereses y los logros de los demás hágale saber a los integrantes del equipo que se preocupa por sus intereses después de hacer una sugerencia durante una reunión del equipo. Chiavenato (2009), afirma:

“En el estudio del comportamiento organizacional, el equipo es una importante unidad de análisis, de igual manera adquiere relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un equipo en una situación social, cuando se aplica este concepto para estudiar el comportamiento organizacional, el punto central es la dinámica entre los miembros de los equipos de equipo en las organizaciones.

El concepto de equipo se puede definir de distintas maneras según la perspectiva que se utilice. Un equipo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un equipo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman” (p. 272).

Un equipo es un conjunto de personas con habilidades complementarias que realizan una tarea para alcanzar resultados comunes. En definitiva, un equipo de trabajo está conformado por profesionales con habilidades complementarias que deben alcanzar un objetivo común.

El trabajo en equipo es muy importante para el desarrollo de una organización, trabajar en conjunto ayuda a cumplir metas, desarrollar habilidades para una mejor coordinación. Jaramillo (2012) afirma:

“Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros, el equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un equipo humano para lograr las metas propuestas” (p. 6).

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.

3.2. Tipos de equipos

Trabajar en equipo aumenta la competitividad de los mejores talentos de la organización para hacerla exitosa, cada equipo de trabajo tiene sus propiedades que moldean el comportamiento de cada organización y los miembros, así como el desempeño de estos. Andrew (2008) afirma:

“Todos los equipos laborales comprenden la característica de estar constituidos por personas que trabajan juntas en colaboración y que poseen diferentes habilidades. Es posible identificar varios equipos de trabajo por lo general la gente de éxito tuvo la oportunidad de formar parte de diversos tipos de equipo.

La idea es que los empleados colaboren en lugar de que compitan con los demás o les impidan realizar sus trabajos a medida que los equipos se han vuelto más importantes en el ambiente de trabajo, se ha ido haciendo un esfuerzo cada vez mayor por definir y especificar las habilidades y los conocimientos que una persona necesita para actuar en forma eficiente en un equipo, especialmente en los equipos que se dirigen solos” (p. 62).

Los proyectos la fuerza de trabajo y los comités poseen un diseño similar al de los equipos internacionales, así es que no se les considerara por separado, sin importar la etiqueta que se le ponga a un equipo, su propósito general consiste en contribuir y crear un ambiente de trabajo de colaboración en el que las personas se ayudan unas a otras para alcanzar metas constructivas.

Los equipos de trabajo son de gran importancia dentro de una organización ya que estos se le consideran un factor importante para crear y contribuir dentro de una organización un ambiente de trabajo, estos equipos están formados por personas capaces de analizar e interpretar, ya que estas personas deben de estar dotados de habilidades y conocimientos para contribuir a la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones dentro de la organización. Chiavenato (2009), afirma:

“Los equipos pueden ser formales e informales, los formales son conjuntos de trabajos que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas, en los equipos formales se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización” (p. 273).

El trabajo en equipo es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.

3.2.1. Equipos de mando

Los grupos de tareas, que también determina la organización, representan la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo, los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato, sino que pueden cruzar las relaciones de mando. Chiavenato (2009), declara “son equipos tradicionalmente determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama en general incluyen a un gerente y a los subordinados que dependen directamente de él (p. 273)”. Debe observarse que todos los equipos de mando son también grupos de tareas, pero estos últimos pueden abarcar departamentos o unidades de la organización, no ocurre lo contrario.

3.2.2. Equipos de tarea

Este tipo de equipo se enfocan en funciones o asignaciones orientadas por los jefes inmediatos, estos equipos son capaces de hacer varias cosas sin salir de su problema principal. Chiavenato (2009), declara:

“Son equipos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones, sin embargo, no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato si no que pueden trascender las relaciones de mando. Equipos de tareas con plazos definidos como las comisiones, las investigaciones muestran que los equipos de tareas siguen una secuencia”.

La primera reunión sirve para definir la dirección del equipo, se embozan normas de comportamiento y las premisas del enfoque del proyecto las cuales durarán mientras exista el equipo, la dirección de un equipo se convierte en ley y es poco probable que se vuelva a analizar durante la primera mitad de la vida del equipo.

La primera fase de actividad de un equipo se caracteriza por la inercia, el equipo tiende a quedarse estático o a seguir un curso de acción fijo en la fase uno, el equipo es incapaz de actuar para vencer esa inercia, esta etapa ocupa la mitad de la vida del equipo la mitad de la vida del equipo, independientemente del tiempo que este dure. Al final de esta primera fase ocurre una transición que se caracteriza por innumerables cambios que destruyen pautas anteriores y renuevan perspectivas, la transición marca el fin de la primera fase y da inicio una revisión de la dirección, es decir la fase dos.

La segunda fase también pasa por una etapa de equilibrio o inercia, en esta etapa los miembros del equipo ejecutan los planes elaborados en el periodo de transición. La última reunión de un equipo temporal se caracteriza por actividades sumamente rápidas y por una nueva oleada de tareas para concluir el trabajo. Esta pauta muestra que los equipos tienen largos periodos de inercia, interrumpidos por breves momentos de cambios radicales provocados por la conciencia de las limitaciones de tiempo, se trata de la teoría del equilibrio puntuado, que sólo es aplicable a los equipos de tarea temporales cuando trabajan a plazos rígidamente definidos" (p. 273).

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran.

3.2.3. Equipos informales

Estos equipos son formados esporádicamente cuando surgen situaciones para resolver, estos equipos se forman por lo general en base entre amigos o personas que tengan intereses en común para desarrollar habilidades y dar repuesta a los problemas de la organización. Chiavenato (2009), declara:

“Los equipos informales son aquellos que surgen de forma espontánea como resultado de las relaciones entre personas, su naturaleza es típicamente social surgen en el entorno laboral en repuesta a las necesidades del contrato social, suelen formarse con base a amistades o intereses comunes” (p. 273).

Los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos son un ejemplo de grupo informal.

3.2.3.1. Clasificación de equipos informales

Debido a las interacciones que resultan por la proximidad física o ejecución de tareas, se observa que muchas veces los trabajadores emprenden actividades en conjunto, como jugar al golf, trasladarse en grupo del trabajo a casa, tomar el almuerzo y hablar en los descansos. Chiavenato (2009) menciona:

1. “Equipos primarios: también llamados equipos pequeños en términos técnicos existen una diferencia entre ambos un equipo pequeño es simplemente aquel cuyo tamaño es menor; en cambio un equipo reducido por razones de aceptación se basa en la interacción que permite la comunicación directa, el equipo primario por su pequeño se caracteriza como la lealtad y por qué sus miembros tienen valores en común.

2. Equipos de interés: son los equipos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común que satisfará a sus intereses individuales, se pueden unir para planear los días de descanso que pasarán juntos, para apoyar a un amigo que está pasando apuros, para demandar mejores condiciones de trabajo.

3. Equipos de amistad: Son equipos de personas que van más allá del entorno laboral ya que tienen relaciones sociales, por lo habitual están en un mismo rango de edad, comparten una herencia cultural, la afición por el mismo

4. Coaliciones: Investigaciones recientes han revelado que el nivel social puede afectar la formación de alianzas estratégicas en las organizaciones al nivel micro, las coaliciones de individuos y de equipos dentro de las empresas son reconocidas como una dimensión importante de la dinámica grupal” (p. 273).

Los grupos informales prestan un servicio muy importante puesto que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros. Debemos reconocer que estas relaciones entre individuos, aunque informales, influyen hondamente en su comportamiento y desempeño. No hay una razón exclusiva para que los individuos se unan en grupos.

3.2.3.2. Características de una coalición

Se puede definir coalición como alianza, unión, liga, confederación o acuerdo entre varias partes. Esta alianza puede hacerse tanto entre varios partidos políticos, como entre países o empresas capitalistas, teniendo como objetivo el realizar una acción conjunta. A pesar de que el concepto es usado con diferentes enfoques la literatura indica que la coalición tiene las siguientes características. Chiavenato (2009) dice:

1. “La etapa de formación: es el paso inicial de la construcción de un equipo y consta de dos fases. Primero, las personas ingresan al equipo debido a la asignación de un trabajo (equipo formal) o debido a que se han obtenido un beneficio (equipo informal); una vez que las personas reunidas se inicia la segunda fase de la etapa de formación o sea la definición de los propósitos, la estructura y el liderazgo del equipo, esta fase se caracteriza por la incertidumbre.

2. La etapa de la tormenta: es aquella en la que surge el conflicto dentro del equipo, los miembros aceptan la existencia del equipo, pero se resisten al control que este impone a su individualidad decidir quién debe controlar al equipo también genera conflicto, cuando termina esta etapa surge un liderazgo relativamente claro en el equipo y se logra de acuerdo o consenso en cuanto a su dirección.

3. La etapa de la normalización: se presenta cuando se desarrollan relaciones estrechas y el equipo se cohesiona gradualmente. Surge un fuerte sentimiento de identidad de equipo y camaradería. Esta fase termina cuando la estructura del equipo y camaradería, esta fase termina cuando la estructura del equipo se consolida y el equipo asimila un conjunto con más expectativas que definen el comportamiento de sus miembros.

La etapa de desempeño: se presenta cuando la estructura del equipo es totalmente aceptada y funcional, la energía deja de dirigirse a conocer y comprender cada uno de los miembros y se enfoca en el desempeño de la tarea a realizar, el desempeño es la última etapa de desarrollo de los equipos permanentes de trabajo.

La etapa de interrupción: Los equipos temporales, como las comisiones, las fuerzas de tarea, los equipo y equipos similares que deben desempeñar una tarea limitada pasa por una quinta etapa, en el equipo se alisa para el Incorpora miento, es decir, para cada miembro regrese a sus actividades normales en otras aéreas, este momento el equipo deja de existir, lograr altos niveles de rendimiento en determinadas tareas es una de las prioridades de los conjuntos creados para mejorar actividades” (p. 273).

La consideración del trabajo en equipo ha ido en aumento a lo largo de los años. Ya no solo es visto como una vía para aumentar la motivación y mejorar el abordaje de la resolución de problemas. Actualmente, se les concede autoridad para tomar decisiones y gestionar los procesos de los que son protagonistas.

3.3. Estructura del equipo

Los equipos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y proveer una buena medida en el comportamiento de los individuos, así como el desempeño de los equipos. Chiavenato (2009), declara:

1. “Liderazgo formal: en general cada equipo tiene un líder, el cual es señalado formalmente por la organización recibe distintos nombres. El líder formal desempeña una función muy importante en el equipo.
2. La función: es el conjunto de actividades y comportamiento que se requiere de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización. Muchas funciones son claras y diseñadas ya sea por el conocimiento que la persona tiene de una tarea organizacional o proceso técnico, o porque les lo comunica el líder formal u otros miembros de la organización.

3. Desempeño del papel: cada uno de los miembros del equipo desempeña la función específica que le ha atribuido la función.

4. Las normas: todo equipo establece sus normas las pautas del comportamiento que aceptan y comparten todos los miembros, las normas especifican aquellos que los miembros en ciertas circunstancias y son medio que permiten influir en el comportamiento de las personas con un mínimo control externo.

5. Estatus: se refiere a la posición social que las personas atribuyen a un equipo o a los miembros de este, a pesar de todos los esfuerzos para buscar la igualdad y evitar las diferencias sociales. La sociedad actual sigue estructurada en base en clases definidas y diferenciadas, así mismo cada equipo social cada miembro tiene funciones derechos y rituales que los diferencian de los errores.

6. El tamaño: este influye en el comportamiento del equipo debido las variables implicadas, existe evidencia de los equipos pequeños realizan mejores las tareas, en cambio los equipos más grandes obtienen mejores resultados cuando se trata de resolver.

7. La composición: se refiere a la combinación de conocimientos y competencias que los miembros aportan al equipo, puede ser homogénea o heterogénea .diversas investigaciones han demostrado que los equipos heterogéneos, integrados por personas diferentes en términos de personalidad, sexo, educación especializada, poseen una mayor variedad de habilidades e información y por ello pueden ser más eficaces sobre todo al realizar tareas cognitivas que demandan creatividad e innovación, la diversidad reúne habilidades y competencias muy variadas.

8. La estructura está compuesto por el número de personas, las cualidades y en qué áreas de la organización se encuentran, cada uno de estos equipos según su tamaño tienen diferentes tipos de funciones.

9. Cohesión: se refiere al grado de atracción que sienten los miembros entre sí y su motivación para permanecer en el equipo, la cohesión es muy importante porque está asociada a la productividad, se fortalece cuando los miembros del equipo pasan juntos una parte importante de su tiempo, cuando el tamaño del equipo está reducido que facilita la interacción o cuando este sufre amenazas externas que llevan sus elementos a cerrar filas” (p.278).

Las personas son la parte fundamental del equipo. Cada uno de los miembros aporta conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades. Así mismo, sus debilidades, sus necesidades, aportan también al equipo. Las personas somos seres integrales, todos llegamos a los equipos con nuestras imperfecciones y nuestras cualidades, y ese conjunto único que es cada ser humano, es fundamental para que cualquier propósito se lleve a cabo.

3.3.1. Condiciones de la organización para trabajar en equipo

Cada organización crea las condiciones de trabajo para sus integrantes visualizándolos y creando condiciones externas que influyen en el desempeño laboral de cada uno sus miembros. Chiavenato (2009), declara:

1. “Estrategia de la organización: Es definida por la directiva de la organización, que establece los objetivos globales y los medios para alcanzarlos, la estrategia puede estar orientada a la expansión de los negocios a disminuir el tamaño de las operaciones, aumentar la participación de mercado, reducir los costos, mejorar la calidad.
2. Estructura de autoridad: Define quién depende de quién, quien toma las decisiones y cuáles son aquellas. Qué las personas o los equipos podrán tomar en forma autónoma. La estructura determina el lugar del equipo dentro de la jerarquía de la organización, quien es su líder formal y cuáles son las relaciones formales con los otros equipos.

3. Reglas formales: Las organizaciones definen reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y directrices para estandarizar el comportamiento de sus miembros, mientras que las reglas formales que imponga una organización a sus miembros, más congruente y previsible será el comportamiento de los integrantes de los equipos de trabajo. Sin embargo, esto implica una merma considerable a la libertad y la autonomía de las personas.

4. Asignación de recursos: Determina la manera en que el dinero, el tiempo, las materias primas y el equipo se distribuirán entre diversos equipos de acuerdo con las decisiones de la organización.

5. Proceso de selección de personal: dado que los miembros de un equipo cualquiera también son miembros de un equipo cualquiera también son miembros de la organización, los criterios de selección de esta determinarán las características de las personas que formarán parte de sus equipos de trabajo.

6. Sistema de evaluación del desempeño y de recompensa: La organización define metas de desempeño que pueden ser específicas y ambiciosas como los equipos forman parte de un sistema mayor (la organización), el comportamiento de sus miembros está influido por la manera en que la organización evalúa el desempeño y las conductas que consideran valiosas y dignas de recompensa.

6. Cultura de la organización: Define mediante normas los comportamientos aceptables e inaceptables, los miembros de los equipos de trabajo tienen que aceptar las normas implícitas y explícitas de la cultura corporativa para poder permanecer dentro de la organización.

8. Condiciones físicas de trabajo: Son características del lugar de trabajo impuestas al equipo, instalaciones, distribución de espacios, la colocación del equipo, iluminación y comodidad, estas características pueden facilitar u obstaculizar el trabajo y la interacción entre equipos, una de las principales preocupaciones de las organizaciones modernas es crear un ambiente agradable y positivo para que los equipos de trabajo funcionen mejor” (p. 280).

9.

Un equipo de trabajo no existe en el vacío ni en el aislamiento total, si no que forma parte de una organización. El comportamiento de un equipo queda más claro cuando visualizamos como subsistema integrado a un sistema mayor.

3.3.2. Eficiencia y eficacia de un equipo

La eficiencia y la eficacia es una de las características de los equipos ya que la toma de decisiones es precisa y disminuye el margen de error para el bienestar de la organización. Chiavenato (2009), declara:

“Desde el punto de vista la eficiencia, los individuos casi siempre tienen ventaja sobre los equipos, la toma de decisiones en equipo consume más tiempo que la individual, la excepción se presenta cuando para conseguir la misma cantidad de datos, el individuo tarda más en hacer investigaciones y hablar con otras personas de distintas áreas y especialidades, lo que reduce el tiempo que tardan en reunir información. Los equipos son menos eficientes que los individuos en la toma de decisiones, por ello vale la pena preguntarse si lo que se gana en eficacia compensa lo que se pierde en eficiencia”.

Desde el punto de vista la eficiencia, los individuos casi siempre tienen ventaja sobre los equipos, la toma de decisiones en equipo consume más tiempo que la individual, la excepción se presenta cuando para conseguir la misma cantidad de datos, el individuo tarda más en hacer investigaciones y hablar con otras personas de distintas áreas y especialidades, lo que reduce el tiempo que tardan en reunir información. Los equipos son menos eficientes que los individuos en la toma de decisiones, por ello vale la pena preguntarse si lo que se gana en eficacia compensa lo que se pierde en eficiencia.

El trabajo en equipo es una manera eficaz y eficiente de llevar a cabo diferentes tareas y proyectos que el mundo profesional requiere. Hoy en día para que una organización sea exitosa; los gerentes, supervisores y empleados, deben trabajar juntos y coordinados, para mejorar la calidad, incrementar la productividad y alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes.

3.3.3. Ventajas y desventajas del equipo y del trabajo en equipo

Conocer las ventajas y desventajas de los equipos de trabajos son una forma de disminuir el margen de error, evaluar los puntos débiles para fortalecerlos y así poder ser equipos altamente funcionales para la organización, Andrew (2008) afirma:

“Los equipos siempre han constituido los ladrillos de las organizaciones, pero en fechas recientes han ido colaborando una mayor importancia como la unidad básica de la organización del trabajo, en un intento por hacer frente los numerosos cambios ocurridos en el cambio exterior muchas organizaciones les han otorgado a los equipos y flexibilidad, por otra parte, los equipos se ven obligados con frecuencia a trabajar más de cerca con los clientes y los proveedores.

La que siente aceptación del equipo indica que el trabajo de equipo ofrece muchas ventajas, sin embargo, es conveniente especificar algunas de estas ventajas y también examinar los problemas potenciales del equipo, tener conocimiento de los posibles fracasos puede ayudar a una persona a evitarlos las mismas ventajas y desventajas también a la toma conjunta de decisiones.” (p.65).

La que siente aceptación del equipo indica que el trabajo de equipo ofrece muchas ventajas, sin embargo, es conveniente especificar algunas de estas ventajas y también examinar los problemas potenciales del equipo, tener conocimiento de los posibles fracasos puede ayudar a una persona a evitarlos las mismas ventajas y desventajas también a la toma conjunta de decisiones.

3.4. Confianza en los integrantes del equipo

Fomentar la confianza entre cada uno de los Miembros de los equipos es importante ya que cada integrante brinda una valiosa aportación en ideas para el buen funcionamiento del equipo dentro de la organización. Andrew (2008) afirma:

“La actitud fundamental de todo integrante sobresaliente del equipo es la confianza entre los demás integrantes del equipo incluyendo al líder trabajar en un equipo es semejante hacer socio de un pequeño negocio si no está convencido. Otros miembros del equipo se preocupan de verdad por sus intereses resultara difícil compartir opiniones e ideas y temerá que los demás hagan comentarios negativos a sus espaldas, tener confianza en los integrantes del equipo significa también creer que sus ideas son relacionales y técnicamente solidas hasta que se demuestre lo contrario” (p. 72).

Otra prueba de confianza consiste en estar dispuesto a correr riesgo con los demás, se puede correr riesgos poniendo a pruebas una de sus ideas no demostradas o presentando una idea no apropiada si preocuparse de hacer el ridículo.

3.5. La comunicación como base del trabajo en equipo

Fortalecer la comunicación en el equipo de trabajo es de vital importancia ya que con una buena comunicación se pretende fortalecer las relaciones laborales entre los miembros de la organización. Andrew (2008) afirma:

“La comunicación es el fundamento del trabajo en equipo, la capacidad para administrar equipo de trabajo se reconocen aquellas personas que comprenden y manejan de manera adecuada el arte de llevarse bien con todas las personas. Quienes son capaces de trabajar en equipo comprenden la riqueza de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes momentos de la vida, el (cómo, porque) para que el aprendizaje de la comunicación es la habilidad que implica saber dialogar y discutir”.

Es necesario aprender a escuchar a los demás para poder comunicarse, el pensamiento crítico es la herramienta fundamental para poder comprender el mensaje que desean transmitir a los demás, teniendo en cuenta quienes son ellos, analizando con otro punto de vista.

Se debate con el propósito de entender la postura de los otros y la de uno mismo escuchando con el fin de ampliar la visión, las personas que saben trabajar en equipo son interesadas en conocer los argumentos de los otros y reconocen el valor de discutir sobre ideas distintas que produzcan beneficio y no imponer sus ideas, si no que enriquecerlas mediante las aportaciones de todos los miembros del equipo y aceptan cuando otros tienen mejores ideas o diferentes, es decir, lo importante no es imponer si no comprender y llegar acuerdos.

Quienes aprenden a trabajar en equipo no participan en conversaciones absurdas que no llevan a ninguna acción positiva a los miembros del equipo, su aptitud demuestra que valoran la humildad como la cualidad necesaria para conversar. El trabajo en equipo implica reunir conocimientos, habilidades y valores del miembro a favor de todos y con ello cada individuo aprende del otro y corrige sus propios errores, potencia sus debilidades y descubre fortalezas que conlleven al crecimiento del equipo” (p. 73).

Tener una dirección común se convierte en una condición indispensable para el trabajo en equipo quienes saben hacia donde se dirigen y lo que quieran lograr, optimizan energías y evitan desperdiciar las mismas, el pensamiento de una construcción social que se enriquece y potencia a la medida que las personas aprendemos a dialogar compartir conocimientos tanto teóricos como de las experiencias, permite a la gente que ha aprendido a comunicarse a entender los problemas y con ello a buscar mejores soluciones.

3.5.1. Condiciones básicas para el dialogo

Dialogar es una de las facetas más difíciles de la labor de escribir, o al menos así me lo parece. Conseguir que los diálogos no sean acartonados, que complementen la acción, y contribuyan a la historia es muy difícil, pero aquí os traigo las reglas que yo siempre procuro tener presentes para mejorar mis diálogos. Andrew (2008) menciona:

1. Tener conciencia de nuestras ideas, opiniones, prejuicios, necesidades, etc., no adoptar pensamientos rígidos que nos haga sentir obligados a defenderlos.
2. Considerar a los demás de manera consciente como colegas estableciendo vínculos de igualdad que permitan el flujo de ideas se hace imprescindible al aprender a ver los adversarios como colegas con otras perspectivas, intercambiando formas de pensamiento de manera relajada y respetuosa que nos ayude a dejar atrás los sentimientos de enojo que comúnmente se dan cuando las personas no tienen disciplina de mantener la mente abierta.

3. Entablar relaciones simétricas en donde se evite la idea de superioridad y / o subordinación las relaciones donde los individuos se muestran como iguales.

Es necesario al inicio de la formación de un equipo de aprendizaje que exista un mediador que conserve el contexto del dialogo las funciones a desempeñar por dicho mediador son:

1. Ayudar, invitar y animar a los miembros del equipo a formar parte del proceso y los resultados.
2. Guardar el equilibrio entre su pericia y su aptitud servicial, pero sin adoptar el papel de experto.
3. Evitar que surjan entre las mismas rutinas defensivas; evitar que los miembros del equipo asuman roles, " víctima", " sabelotodo", " criticón", " no positivo", " el yo no puedo", " el indiferente", " el necio" (p.73).

La conversación es necesaria para construir confianza, y aprender a comunicarse esto conlleva a aprender más sobre nosotros mismos, nos permite reconocer nuestros pensamientos en la medida de intercambio de ideas con otros. El diálogo debe hacernos creer que realmente estamos escuchando y asistiendo a la conversación, aunque no nos vean. Pero para ello es necesario que las voces transmitan información precisa, que estén bien diferenciadas entre sí y que tengan una entonación adecuada y sin ritmo monótono.

3.5.2. ¿Cómo influye la comunicación en el trabajo en equipo?

Quienes aprenden a trabajar en equipo no participan en las conversaciones vanas que no llevan a ninguna acción positiva a los "miembros del equipo" por ello su actitud demuestra que valoran la humildad como la cualidad necesaria para conversar tanto en la convergencia como en la divergencia. Andrew (2008) dice:

“Los verdaderos aprendices del trabajo en equipo son quienes ponen en práctica el dialogo y la discusión con el fin de potenciarse mediante la intervención de los otros, por ello el verdadero trabajo en equipo implica unir conocimientos, habilidades y valores de los miembros a favor de todos y con ello cada individuo aprende del otro y con el otro a corregir errores, potenciar debilidades y descubrir fortalezas que conlleven al crecimiento” (p. 75).

Cuando existe una comunicación fluida entre las personas de un mismo equipo de trabajo, se genera un mejor clima laboral, mejoran los procesos creativos y se fortalecen las relaciones personales. Sin embargo, esto no siempre es fácil de lograr. Aquí proponemos seis buenas ideas que puedes comenzar a poner en práctica con el resto de tus compañeros.

3.6. Etapas del desarrollo de un equipo

Cada uno de los equipos tiene que pasar por etapas donde se desarrollen las habilidades, comunicación, eficiencia y eficacia para hacer de la organización funcional. Robbins (2009) afirma “Los equipos en general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un equipo, siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo” (p. 286). Si se requiere que un equipo trabaje efectivamente, entonces es fundamental entender que un equipo efectivo no sucede por azar, sino por medio de un proceso hecho a propósito, que utiliza herramientas planificadas.

3.6.1. Modelo de las cinco etapas

Los equipos de trabajos pueden adoptar modelos para el desarrollo de ellos mismos y de la organización haciéndola estable para cada uno de sus miembros. Stephen (2009), declara:

1. Formación: se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del equipo, sus miembros, esta etapa termina cuando los miembros de sí que son parte del equipo.

2. Tormenta: esta es la del conflicto del interior del equipo los miembros aceptan la existencia del equipo, pero si se resisten a las limitantes que este impone a la individualidad, los conflictos acerca de quién controlará el equipo cuando esta termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del Equipo.

3. Normalización: esta etapa se desarrollan relaciones cercanas y el equipo demuestra cohesión, existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el equipo, esta etapa termina cuando la estructura del equipo se solidifica y este ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

4. Desempeño: En este punto la estructura funcional y aceptada por completo, la energía del equipo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar acabo la tarea que se trate, para los equipos de trabajos permanentes el desempeño es la última etapa del desarrollo.

5. Terminación: el equipo se prepara para la desunión, el alto rendimiento en su trabajo permanente, ya no es prioridad principal si no que la atención se dirige a terminar con las actividades, en esta etapa las repuestas de los miembros del equipo varían algunos elogian los logros del equipo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de amistad ganada durante la vida del equipo (p. 286).

Cuando trabajamos con un equipo sabemos que para ser efectivo en situaciones de proyectos, debemos comenzar desde un principio a sentar las bases de la integración, la participación, la confianza, la cooperación y el compromiso.

3.7. Propiedades del equipo

Cada equipo tiene diferentes prioridades las cuales se moldean a sus necesidades dentro de la organización, cada uno adopta diferentes maneras de trabajo para el mejoramiento de sus funciones y mejorar las relaciones de trabajo dentro del equipo y la organización ya que esta es la más beneficiada al tener un mejor desempeño de sus equipos de trabajo. Robbins y Judge (2009) afirman:

“Los equipos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del equipo, así como el desempeño de este”.

1. Roles: Con este término se designa un conjunto de patrones de comportamiento en un rol se designa un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.
2. Identidad del rol: Hay ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol, que crean la identidad del rol, la gente tiene la capacidad de cambiar del rol con rapidez cuando reconoce que las situaciones de sus demandas requieren claramente grandes cambios.
3. Percepción del rol: Nuestro punto de vista como se supone que hay que actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol, se desarrollan ciertos tipos de comportamiento en la interpretación de nuestras creencias acerca de cómo debemos comportarnos.
4. Expectativas del rol: se define como expectativas del rol a la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por el rol por el rol definido en el contexto en que se actúa.

5. Conflicto de roles: Cuando un individuo esta confrontado por expectativas divergentes de los roles, el resultado es el conflicto de roles, existe cuando un individuo se da cuenta de que el cumplimiento de lo que requiere un rol hace más difícil cumplir con otro en el extremo, incluye situaciones en las que dos o más expectativas de roles mutuamente contradictorias, (p.p. 289,290).

En una organización, es importante que los empleados trabajen en equipo. Cada empleado debe aportar su granito de arena para que el trabajo en equipo permita los mejores resultados. Cuando se trabaja en equipo eficazmente, aparece la sinergia, es decir, la unión de energías constructivas. Esto provoca que los esfuerzos realizados por los miembros se potencien, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficiencia en los resultados.

3.8. Definición de motivación

Definir la palabra motivación es definir los procesos que benefician tanto a los grupos como a cada uno de sus integrantes ya que todos persiguen el mismo objetivo para el desarrollo de sus habilidades y destrezas. Robbins y Judge, (2009), afirman:

“La motivación es como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el individuo para la consecución de un objetivo, la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, los individuos tienen que limitarse a los objetivos organizacionales esto con el objeto de reflejar”. (p.175).

Nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo los elementos claves de la definición son: intensidad, dirección ,y persistencia la intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona , este es el elemento en la mayoría de las personas se centra cuando se habla de la motivación , es probable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño del trabajo , a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización , por lo tanto tenemos que considerar la calidad del esfuerzo como su intensidad.

3.9. Motivación de los empleados mediante expectativas del desempeño

Motivar a los miembros de los equipos de trabajos mediante sus expectativas mejora las condiciones laborales y sociales entre los compañeros para amentar un mayor rendimiento como empresa. Jaramillo (2012) afirma:

“La motivación significa en la psicología, la teología y otras ciencias humanas la condición del cuerpo que influye en dirección hacia una meta. El comportamiento en otras palabras es el impulso interior que lleva a la acción, así que es la razón principal de la psicología” (p. 28).

Mantener un personal motivado es uno de los grandes objetivos de toda dirección. Un trabajador motivado siempre rendirá más porque se sentirá más implicado en el desarrollo de la propia empresa y entiende que aquello que está realizando también le reporta un beneficio para él.

Hoy más que nunca las personas que conforman una empresa son el principal activo de las organizaciones. En este sentido, parece difícil pensar en una empresa que goce de altos niveles de satisfacción por parte de sus clientes si no cuenta con empleados altamente motivados, satisfechos y comprometidos con su trabajo, que afronten cada tarea dispuestos a dar lo mejor de sí mismos y que mantengan su dedicación y esfuerzo hasta el final. Slocum (2009), afirma:

Se crean empleos que las personas los consideran desafiantes y gratificantes, otro elemento que motiva a las personas es la idea que pueden tener la esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas. Si usted piensa que obtendrá este tipo de recompensa, este puede ser un motivador eficaz si se puede ver con claridad esa relación entre sus conductas para estudiar el (esfuerzo) y su calificación (meta) (p. 144).

El interés por conocer el perfil de motivaciones del individuo hacia el trabajo tiene cabida tanto en la evaluación de candidatos dentro de un proceso de selección, como en las evaluaciones internas de los empleados, ya sea con fines de promoción, desarrollo, valoraciones del desempeño, etc.

3.9.1. Retos de la motivación

Los retos de la motivación es la forma de controlar o anticipar posibles riesgos ya claramente se conocen por eso los riesgos se vuelven menor esto retos generan la satisfacción de tener control o la capacidad para estar siempre pendiente de mis labores Slocum (2009), afirma:

“Los términos conceptuales, el proceso básico de la motivación antes descrito es sencillo y directo. Por supuesto que el mundo real el proceso no es tan claro. El primer reto radica en que los motivos solo se pueden inferir, ya que es posible verlos”. (p.138).

Para eso es importante trazar pequeños objetivos diarios, ponernos metas que sean perfectamente realizables por nosotros. Las utopías acaban siendo desmotivadoras por su difícil realización. Lo primero es encontrar una buena razón para emprender esa nueva actividad, una razón que sea realmente contundente y motivante para ti.

3.10. Ayudar a los miembros a hacer mejor su trabajo

La organización está en el deber de brindar todas las condiciones necesarias humanas posibles para cada uno los miembros de los equipos y así mejorar el desempeño de los equipos. Andrew (2008), declara:

“Si su condición es buena dentro de un equipo se verá beneficiada si toma la iniciativa, si toma la decisión de ayudar a sus compañeros a efectuar las mejoras necesarias en el trabajo, ayudar a otros integrantes del equipo, consiste en tratar de ayudar a otros integrantes del equipo con el trabajo que le ha sido asignado constituye una forma de cooperación de más alto nivel.

Haga sugerencias que sean constructivas y no trate de mostrar actitud de superioridad, Identifique el problema que tiene su compañero de trabajo y ofrézcales alternativas que despierten su interés por explorarlas.” (p.76).

Haga sugerencias que sean constructivas y no trate de mostrar actitud de superioridad, Identifique el problema que tiene su compañero de trabajo y ofrézcales alternativas que despierten su interés por explorarlas.

3.11. Los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral

Los determinantes de organizaciones influyen de gran manera en las satisfacciones de cada uno de sus miembros para mejorar valores, desarrollo del personal y tener una mayor competitividad entre cada uno de ellos. Dailey (2009) afirma:

“La naturaleza del control dentro de las organizaciones, la calidad de la supervisión y las políticas de empleo, enriquecedoras son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral y profesional del empleado, los gerentes de nivel superior harían bien en ignorar estos inductores de satisfacción laboral ya que reflejan valores instrumentales importantes para los empleados y conforman la base para el desarrollo de un desempeño sólido que soporte y mantenga una ventaja competitiva” (p.32).

No obstante, una de las mayores dificultades en el estudio de la satisfacción laboral es hacer operativa su definición, puesto que como se ha visto anteriormente no se trata de una simple transformación monótona de los ingresos como inicialmente se había supuesto, sino que inciden otros factores, existiendo incluso relaciones cruzadas entre satisfacción y otras variables, como por ejemplo los ingresos, al incidir el grado de satisfacción del individuo en su propio rendimiento económico.

3.11.1. Supervisión

Los equipos de trabajos deben de ser sometidos a una supervisión para así poder verificar el rendimiento de las personas bajo su cargo, para así disminuir el margen de error entre los grupos. Dailey (2009) afirma:

“Una supervisión refuerza la autoestima de los empleados y aumenta su satisfacción laboral, si los supervisores consultan a sus subordinados en cuanto a las decisiones las políticas y normas laborales, los empleados estarán más informados más satisfechos con su trabajo, y tienen más confianza en su propia comprensión de las tareas que se deben realizar, por lo tanto, la participación de los empleados y los ayuda a convertirse en internalizados motivados, esto significa que todas las decisiones hayan de adoptarse participativamente pueda que un directivo que deba tomar una decisión” (p. 31).

Esta participación sirve para aclarar las expectativas de los empleados en su trabajo, los empleados que tienen claras sus expectativas laborales suelen estar más seguros de sí mismos en comparación con aquellos que no participan en la toma de decisiones laborales.

3.11.2. Reto laboral

Los retos laborales son muy comunes en las organizaciones principalmente en aquellos trabajos donde se pretenden mostrar un alto estándar intelectual, para superar estos retos los empleados tienen que esforzarse aún más para seguir siendo una valiosa pieza para la organización. Dailey (2009) afirma:

“La satisfacción laboral suele ser mayor en empleos que requieren mostrar creatividad, aplicar aptitudes personales y asumir riesgos, los empleados que tienen mayor necesidad de logros estos se encuentran más satisfechos cuando su trabajo requiere esfuerzo físico intelectual, la existencia de un reto laboral estimula a los empleados a estar más alerta físicamente y más alerta mentalmente para desempeñar su tarea”. (p.32).

Afrontar los nuevos retos en el trabajo no tiene por qué ser un problema, si realmente se está dispuesto a afrontar los cambios. No obstante, también se producen situaciones en las que la persona no tiene más remedio que asumir nuevos retos porque se producen cambios en su organización o empresa.

3.11.3. Claridad del trabajo

La claridad del trabajo debe de ser precisa, expresarse con palabras claras es una forma de apoyo para una mayor comprensión ya sea en los escritos o en reuniones de personal el personal debe de estar claro sobre el tema en exposición y sin dudas. Tenemos la costumbre de decir que los objetivos organizacionales constituyen un estado futuro deseado hacia el cual la empresa quiere orientar su acción. Pero, esta definición es algo controvertida y demasiado amplia cuando se tiene a un colaborador en frente para darle feedback de desempeño. Hace falta convertir esa definición en actividades concretas y medibles. Dailey (2009) afirma:

“El grado de la comprensión de los empleados acerca de que se debe hacer influye en una situación laboral, cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, la claridad de trabajo, (comprensión) alertar a los empleados a participar en cuestiones laborales importantes también aumenta la claridad del trabajo con el tiempo, una retroalimentación positiva y constructiva sobre tareas anteriores construye confianza con los empleados y los hace sentir que son capaces de mantener su desempeño en niveles aceptables” (p.32).

Una forma sencilla para clarificarlos es comenzar haciéndose la pregunta ¿Para qué hace esa actividad o tarea? Para responder a esta pregunta tendríamos que diferenciar lo esencial de lo accesorio, distinguir los fines de los medios, explicitar las relaciones de causa a efecto que uno tienen en su cabeza entre fines y medios.

3.11.4. Incentivos

Todo trabajo desempeñado requiere una remuneración, ya sea en efectivo o en especies, las organizaciones aplicando esta forma están dando una razón para que sus trabajadores se esfuercen a un más. Dailey (2009) afirma:

“Las recompensas extrínsecas e intrínsecas están relacionadas con la satisfacción laboral las recompensas extrínsecas (incentivos) son las que otorga la organización según el mérito de los empleados (desempeño)” como ejemplos.

Tenemos de este tipo de recompensas los aumentos salariales, los ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisión símbolos de estatus laboral y de seguridad laborarlas, recompensas intrínsecas (incentivos) son las que el empleado implementa internamente (personalmente) a medida que el trabajo o la tarea se desarrolla por ejemplo los sentimientos de competencia, el orgullo la determinación de sobresalir y la habilidad manual de los empleados con la necesidad de logro.”(p. 33).

La relación entre las recompensas (incentivos laborales) y el desempeño está regida por un proceso de comparación social llamado teoría de la equidad esta teoría postula que los empleados comparan las recompensas intrínsecas que reciben con sus niveles de esfuerzo y de desempeño, estas comparaciones son con respecto a las recompensas extrínsecas e intrínsecas que reciben con sus niveles de esfuerzo y desempeño.

3.11.5. Equipo y facultamiento en la toma de decisiones

Se aborda la dinámica del comportamiento organizacional desde la perspectiva de los equipos formales, e informales y las nuevas prácticas de los equipos de alto desempeño en las organizaciones modernas están dejando atrás las estructuras tradicionales basadas en órganos y puestos y están optando por estructuras formadas por equipo, en lugar de separar a las personas. Chiavenato (2009) declara:

“En el estudio del comportamiento organizacional es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de estas relaciones entre miembros de un equipo en una situación social, cuando se aplica este concepto para estudiar el comportamiento organizacional, el punto central es la dinámica entre miembros de los equipos y del equipo en las organizaciones.

El concepto de un equipo se puede definir de distintas maneras, según la perspectiva que se utilice. Están motivados para trabajar juntos Perciben al equipo como una unidad de personas que interactúan entre sí. Contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas personas que algunas personas aportan más tiempos y energía que otras. Asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y desacuerdos” (p. 281).

Un equipo está compuesto por dos o más interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos, el comportamiento de un equipo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman, cuando las personas trabajan en equipo no se comportan igual que están solas o aisladas, de ahí la necesidad de comprender el comportamiento del equipo para entender mejor el comportamiento organizacional.

3.11.6. Toma de decisiones en Equipo

Tomar decisiones en equipo tiene una mayor efectividad que tomar decisiones por individual, tomando decisiones en equipos tienen un mayor impacto positivo ya que todos expresan sus opiniones. Chiavenato (2009) declara “cada cabeza es un mundo, pero dos cabezas piensan mejor que una, esta máxima también se aplica al trabajo que está compuesto por miembros poco capacitados y experimentados, su eficacia se verá bastante afectada” (p. 282). En muchas organizaciones, los equipos, equipados o comisiones toman buena parte de las decisiones.

Tomar decisiones en grupo tiene muchas ventajas, pero también puede generar complicaciones. En ambos aspectos se debe de tener cuenta si las decisiones se tomarán en forma colaborativa con tus socios, empleados o equipo de trabajo. Tomar decisiones en grupo puede generar mejores resultados y motivación, pero consume tiempo y esfuerzo. Los puntos fuertes de la toma de decisiones en equipo son las siguientes, según Chiavenato (2009):

1. Los equipos generan información y conocimientos más completos. Permiten que haya mayor diversidad de insumos para la toma de decisiones, por que suman los conocimientos y las competencias de varias personas. La heterogeneidad produce una riqueza intelectual mucho mayor.

2. Los equipos ofrecen puntos de vista mucho más diversos: La variedad de las aportaciones de los participantes ofrece perspectivas más amplias y opciones más enriquecedoras para la toma de decisiones.

3. Los equipos facilitan que la solución sea aceptada: Cuando los miembros participan en la toma de decisiones generalmente la apoyan e incentivan a los demás a aceptarla, Las decisiones generalmente la apoyan e incentivan a los demás aceptarla (p. 282).

Las decisiones individuales y de grupo tienen sus propios conjuntos de puntos fuertes. Ninguno es ideal para todas las situaciones. La creencia de que dos cabezas son mejor que una, ha sido aceptada durante largo tiempo como un componente básico de los sistemas legales estadounidenses y de muchos otros países. Se ha ampliado hoy esta creencia hasta el punto de que grupos, equipos o comités toman muchas decisiones en las organizaciones.

Las decisiones impuestas por la cúpula suelen fracasar por que las personas no las aceptan como propias. La mejor manera de obtener aceptación y compromiso es propiciar la participación de las personas en las decisiones. Robbins y Judge (2009) afirman:

Todas las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, esto implica que sea preferible a que las tome un solo individuo, esto depende de ciertos factores comenzaremos a analizar estos factores:

Fortalezas de la toma de decisiones grupal, los equipos generan información y conocimientos más complejos, al sumar las capacidades y recursos de varios individuos, los equipos hacen más aportes al proceso de decisión además de aumentar las aportaciones, los equipos introducen la heterogeneidad al proceso de la toma de decisiones.

Debilidades de la toma de decisiones en equipo: A pesar de las ventajas antes mencionadas, la toma de decisiones grupal tiene sus inconvenientes, consumen más tiempo porque es común que los equipos tarden en llegar a una solución que un solo individuo.

Eficacia y Eficiencia: el que los equipos sean, más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir la eficacia. en términos de exactitud, las decisiones grupales por lo general son mejores que los individuos son superiores, los equipos tienden a ser eficaces que los individuos y si eficacia significa grado de aceptación que logra la solución al final el crédito, será una vez más para el equipo.

Sin embargo, la eficacia no puede considerarse sin también evaluar la eficiencia, en términos de eficiencia, los equipos casi siempre quedan en segundo lugar frente a la toma de decisión individual, con pocas excepciones, la toma de decisiones grupal consume más horas de trabajo que si un solo individuo atacara el mismo problema (pp. 302-303).

Los equipos ofrecen un excelente aporte para llevar a cabo muchas etapas del proceso de toma de decisiones son una fuente tanto de aliento como de profundidad para recabar información, si el equipo está compuesto de individuos con antecedentes diversos, las alternativas generadas son más extensas y el análisis más crítico, en una decisión grupal, cuando se toma el acuerdo de la solución final, son más las personas que dan apoyo y la implementan sin embargo, estas ventajas llegan a anularse por el tiempo que consumen las decisiones grupales.

Conclusiones

El planteamiento de este tema establece un conjunto programado de reglas de decisión para aplicarse a un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones entre los participantes, estas reglas pueden ser administradas entre las actividades diarias y cotidianas por una persona cualquiera, con ello libera a la administración para poder dedicar sus esfuerzos a tratar el conjunto de transacciones no programado.

Planteando las generalidades del comportamiento organizacional para conocer la afectación que tienen los individuos, los equipos de trabajos y su comportamiento en la organización es necesario comprender las generalidades y características del comportamiento organizacional.

Valorando el comportamiento de los individuos dentro de la organización para el cumplimiento de sus labores, es de vital importancia ya que si no se entienden los factores que afectan al comportamiento de los individuos en las organizaciones no podrán entender del porque se comportan de diferentes maneras ante las afectaciones de los factores internos y externos causando inestabilidad en la organización.

Definiendo las pautas necesarias del comportamiento organizacional para promover los equipos de trabajo de la organización es necesario fomentar a los individuos el trabajo en equipo, ya que de esta manera el trabajo es compartido y la operatividad es fluida evitando atrasos en las asignaciones orientadas por los jefes inmediatos o líderes de equipos.

Analizando el comportamiento organizacional que tienen las personas y los equipos de trabajos en la organización y sus incidencias en el ámbito laboral para un control y manejo eficaz de las medidas correctivas y metas laborales se concluye que el comportamiento organizacional es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa según sus colaboradores.

Bibliografía

- Andrew, D. (2008). *Relaciones Humanas* (9a. ed.). México, Mexico: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional Equipo y facilitamiento en la toma de decisiones* (9a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Modelo del comportamiento organizacional* (2a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaramillo, R. M. (2012). *Manual de trabajo en equipo*. Recuperado el Lunes de Noviembre de 2019
- Olivares, S., & Gonzales, M. (2006). *Comportamiento organizacional. Un enfoque Latinoamericano*. México: Difusora Larousse.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (Decimo tercera edición ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el Noviembre de 2019
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a. ed.). Texas, EE.UU: Cengage Learning Editores.

Webgrafía

- Andrés, A. (2016). La personalidad. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/57916?>
- Palací Descals, F. J. (2005). Psicología de la organización. Madrid, Mexico: Pearson Educación. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/45331?page=375>.
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/56325?>

Rincón Serrano, A. (2006). El individuo y las organizaciones. Madrid, Spain: Ecobook - Editorial del Economista. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/59657?>.

Galpin, T. J. (2013). La cultura. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/62829?>

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional (13a. ed.). Mexico: Pearson Educación.

Recuperadode <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39534?page=1>.

Murillo Galvis, S. M. (2006). Cultura organizacional y bienestar laboral. Bogotá (Colombia), Argentina: Red Cuadernos de Administración. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/5332?page=8>.

Rojas de Rojas, M. (2005). Identidad y cultura. Mérida, Argentina: Red Revista Educere. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/17508?page=3>